



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A COMUNICAÇÃO INTERNA E O *STRESS*
DOS COLABORADORES

MARGARIDA DA SILVA CARMO DUARTE

OUTUBRO – 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A COMUNICAÇÃO INTERNA E O *STRESS*
DOS COLABORADORES

MARGARIDA DA SILVA CARMO DUARTE

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA
MARIANO AGOSTINHO SOARES**

OUTUBRO – 2015

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo a análise da percepção da quantidade e qualidade da comunicação como fator influenciador de cinco dimensões do *stress*, tais como o apoio das chefias e dos pares, as exigências do trabalho, o controlo sobre o que são as suas competências, a tarefa desempenhada e os relacionamentos com os colegas e os superiores hierárquicos.

O estudo foi realizado com uma amostra constituída por 171 inquiridos, atualmente empregados, aos quais foi aplicado um questionário, recorrendo ao método *snowball*. Para analisar as relações que se estabelecem entre as variáveis em estudo recorreu-se à técnica de regressão múltipla, de forma a criar um modelo explicativo. Assim sendo, incluímos, como variáveis dependentes, a comunicação e as variáveis demográficas (idade, género, habilitações académicas e cargo) e, como variáveis independentes, as cinco dimensões do *stress*.

Os resultados demonstram que a comunicação é a única variável retida pelos modelos explicativos do *Stress_Apoio*, explicando 55,3% da variância, do *Stress_Exigências*, explicando 4,9% da variância, do *Stress_Controlo*, explicando 41,4% da variância e do *Stress_Relacionamentos*, explicando 25,4% da variância. O modelo do *Stress_Tarefas* retém, ainda, o cargo, e explica 26,2% da variância.

Palavras-chave: Comunicação Interna, *Stress*.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the perception of quantity and quality of internal communication as a factor that influences five stress dimensions, such as the support of supervisors and peers, the work demands, the control over the main tasks, the performed role and the relationships with colleagues and managers.

The study was performed with a sample consisting of 171 respondents, currently employed, to whom a survey was applied, using the snowball method. To analyze the relationship established between the variables under study, we used multiple regression technic, in order to develop an explanatory model. We include, as dependent variables, communication and demographic variables (age, gender, academic qualifications and position held) and the five dimensions of *stress* as independent variables.

Results show that communication is the only variable retained by the explanatory model of Stress_Support, that explains 55,3% of the variance, of Stress_Demands, that explains 4,9% of the variance, of Stress_Control, that explains 41,4% of the variance and of Stress_Relationship, that explains 25,4% of the variance.. The explanatory model of Stress_Role also retains position held and explains 26,2% of the variance.

Key words: Internal Communication, Stress.

AGRADECIMENTOS

Em primeira instância, apresento um particular agradecimento à Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, não só pelos conhecimentos transmitidos, como por todo o apoio, acompanhamento e disponibilidade apresentados ao longo da realização deste trabalho. O entusiasmo e motivação por si demonstrados ao longo destes últimos meses foram contagiantes e, sem sombra de dúvida, uma ajuda preciosa durante todo o processo.

Não obstante, deixo o meu agradecimento aos docentes que, ao longo do meu percurso académico, me ajudaram a crescer pessoal e profissionalmente.

Agradeço, também, aos meus pais, irmã e restante família, que acompanharam o princípio, meio e fim desta minha etapa académica e, seguramente, estarão presentes nas minhas conquistas futuras.

Aos amigos que tenho feito, tanto no meu percurso académico, como fora dele, por me proporcionarem, ao longo destes anos, bons momentos de amizade e colaboração em todas as etapas de trabalho.

A todos os que, direta ou indiretamente, colaboraram com críticas e sugestões na realização deste trabalho.

A todos, os meus sinceros agradecimentos!

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - Introdução.....	1
CAPÍTULO 2 - Revisão da Literatura.....	4
2.1. Comunicação	4
2.1.1. Comunicação Interna.....	6
2.1.2. Canais de Comunicação	7
2.1.3. Barreiras à Comunicação.....	11
2.1.4. A Comunicação Interna e as Estruturas Organizacionais.....	14
2.1.5. Operacionalização	15
2.2. <i>Stress</i>	16
2.2.1. Causas e Consequências do <i>Stress</i>	17
2.2.2. Operacionalização	21
2.3. Estudos sobre Comunicação e <i>Stress</i>	22
CAPÍTULO 3 - Estudo Empírico	23
3.1. Metodologia.....	23
3.1.1. Descrição da Amostra.....	23
3.1.2. Instrumentos	24
3.2. Resultados.....	25
3.2.1. Análise da Fiabilidade das Escalas	25
3.2.2. Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total	27
3.2.3. Análise de Diferenças em Subgrupos da Amostra	27
3.2.4. Análise de Correlações entre Variáveis.....	28
3.2.5. Análise de Regressão Múltipla.....	29
CAPÍTULO 4 - Conclusão	32
4.1. Sumário dos Resultados e Contribuições do Estudo	32
4.2. Limitações e Recomendações para Investigação Futura	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	45

ANEXO 2 - TABELAS ESTATÍSTICAS	53
Tabela 1 – Fiabilidade da escala “Comunicação”	54
Tabela 2 – Análise fatorial da escala “ <i>Stress</i> ”	55
Tabela 3 – Fiabilidade da escala Apoio (<i>Stress</i>).....	56
Tabela 4 – Fiabilidade da escala Exigências (<i>Stress</i>).....	56
Tabela 5 – Fiabilidade da escala Controlo (<i>Stress</i>)	57
Tabela 6 – Fiabilidade da escala Tarefa (<i>Stress</i>).....	57
Tabela 7 – Fiabilidade da escala Relacionamentos (<i>Stress</i>).....	57
Tabela 8 – Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total.....	58
Tabela 9 – Diferenças por nível de habilitações literárias.....	58
Tabela 10 – Diferenças por cargo.....	58
Tabela 11 – Correlações	59
Tabela 12 – Regressão múltipla para a escala Apoio (<i>Stress</i>).....	60
Tabela 13 – Regressão múltipla para a escala Exigências (<i>Stress</i>)	60
Tabela 14 – Regressão múltipla para a escala Controlo (<i>Stress</i>).....	60
Tabela 15 – Regressão múltipla para a escala Tarefa (<i>Stress</i>)	60
Tabela 16 – Regressão múltipla para a escala Relacionamentos (<i>Stress</i>)	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo explicativo das escalas “ <i>Stress_Apoio</i> ”, “ <i>Stress_Exigências</i> ”, “ <i>Stress_Controlo</i> ” e <i>Stress_Relacionamentos</i> ”	35
Figura 2 – Modelo explicativo da escala “ <i>Stress_Tarefa</i> ”	35

CAPÍTULO 1

Introdução

O presente estudo analisa o impacto que a perceção, por parte dos colaboradores, da quantidade e qualidade da comunicação interna tem em cinco dimensões do *stress*, sendo elas o apoio (ajuda e incentivo das chefias e dos pares), as exigências (cumprimento de prazos e o ritmo e excesso de trabalho), o controlo (autonomia no desempenho das funções, ter pleno conhecimento dos próprios deveres e responsabilidades, bem como da missão e metas da empresa), a tarefa (poder de decisão sobre o ritmo e a forma como executa o trabalho) e os relacionamentos (ambiente de trabalho entre os colegas e chefia, à vontade para falar com os superiores hierárquicos sobre algo que os importuna no local de trabalho).

Nas últimas décadas as organizações têm-se deparado com uma constante necessidade de apostar na comunicação, no sentido de facilitar a partilha de informação entre os seus colaboradores. Uma comunicação clara e concisa potencia a transparência organizacional e a motivação entre os colaboradores, dado que estes sentem que são parte integrante não só das decisões que dizem respeito ao seu departamento, como a tudo o que está relacionado com a empresa (Meade, 2010).

A escolha deste tema recai, então, no facto de a comunicação interna ser um dos principais aspetos apontados para a obtenção de vantagem competitiva e, por outro lado, se não for utilizada no tempo e quantidade corretos, pode levar ao fracasso organizacional. (Cunha e Pina, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2003). É sabido que o contexto laboral apresenta diferentes *stressors* e que os mesmos podem ter origens distintas, pelo que pretendemos perceber quais os possíveis impactos que a

percepção da quantidade e qualidade da comunicação interna podem ter em alguns fatores do *stress*.

O estudo do *stress* em diferentes dimensões prende-se com o facto de este ter vindo a ser estudo mais numa perspectiva global (Bashir e Ramay, 2010; Wu, 2011), como um todo ou dando ênfase a alguns dos seus *stressors* (conflito e ambiguidade de papéis, excesso de trabalho e condições de trabalho), segundo Shikieri e Musa (2012). Quanto à comunicação, na literatura deparamo-nos com alguns estudos da mesma associada à produtividade/desempenho (Clampitt e Downs, 1993; Rajhans, 2012) ou à motivação/satisfação (Park e Rainey, 2011; Rajhans, 2012), contudo não foram encontrados estudos que comprovem a influência das percepções da quantidade e qualidade da comunicação interna nas dimensões do *stress* em estudo.

Em suma, pretendemos perceber se existe uma ligação entre a percepção da quantidade e qualidade de comunicação que se verifica entre colegas e superiores hierárquicos e as dimensões de *stress* já mencionadas. Ou seja, até que ponto um colaborador sente elevados níveis de *stress* numa organização que fomenta a comunicação, quer na transferência de informação relativa às diversas funções, quer no incentivo do *feedback* entre os colaboradores, e em que dimensões é que este se verifica com maior intensidade.

A presente dissertação encontra-se, assim, segmentada em 4 partes. A primeira corresponde à presente introdução; a segunda à revisão da literatura sobre o tema em análise, onde iremos explicitar o significado da comunicação interna e do *stress*, bem como a forma como as duas se podem relacionar e impactar; a terceira refere-se ao estudo empírico, secção onde será explicada a metodologia e os instrumentos utilizados,

bem como a apresentação dos resultados; e a quarta, e última, parte diz respeito à conclusão e discussão dos resultados obtidos na análise estatística (através da ferramenta *IBM SPSS*), apresentando as suas principais contribuições, limitações e recomendações para investigação futura.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1. Comunicação

A sociedade atual não se contenta, apenas, com colaboradores competentes, requer também um elevado compromisso destes para com a organização. A comunicação é a forma como a informação flui no seio organizacional e, para tal, é fundamental que esta seja transmitida da forma mais correta possível, de maneira a não criar enviesamentos e erros de perceção por parte de quem a recebe e a garantir que a mensagem é percebida com a mesma intenção com que foi transmitida.

Dortok (2006) afirma que os colaboradores necessitam de saber qual a identidade da sua empresa para que possam “dá-la a conhecer” ao exterior da forma mais fidedigna possível. Se os colaboradores perceberem os objetivos e as metas da sua empresa, bem como o seu papel na aquisição dos mesmos, serão, com certeza, melhor sucedidos no seu alcance. Quando tal não se verifica, as organizações tendem a tornar-se mais vulneráveis, dado que a inexistência de conformidade entre as informações internas e externas faz com que os colaboradores se sintam ameaçados (Grossman, 2005 citado em White, Vanc e Stafford, 2010). Esta situação pode ser vista como uma faca de dois gumes, pois os trabalhadores tanto podem ser os embaixadores da empresa no exterior como os seus maiores críticos, dependendo da forma como a mesma lhes é dada a conhecer e de como a informação flui no seu seio (Howard, 1998).

É através da comunicação que os colaboradores entendem o que é esperado de si, como é que hão-de desempenhar a sua função e percebem, também, o que os outros pensam a seu respeito (Orpen, 1997 citado em Melo, 2012). Assim sendo, é importante

que os colaboradores saibam o que é que a organizações espera deles enquanto profissionais, no sentido de perceberem como é que devem desempenhar as suas tarefas. Caso esta situação não se verifique, podem surgir efeitos secundários, tais como os colaboradores se sentirem ameaçados, desmotivados e desorientados (no sentido em que começam a fazer o que lhes compete sem certezas e sempre a pensar que, a qualquer momento, podem sofrer uma represália por parte da chefia). É através da comunicação, também, que se processa toda a informação entre departamentos, o que potencia o alcance dos objetivos gerais propostos.

Os processos de comunicação dizem respeito a processos de informação, de compreensão e de reflexão, capazes de incorrer em mudanças nos relacionamentos que se verificam entre os colaboradores (Vigneron, 2001). Ou seja, é algo que deve acontecer continua e sequencialmente, sendo que quando o sistema comunicativo não é “realimentado”, podem surgir problemas, tais como a incerteza (gerada, muitas vezes, pela falta de informação) e os equívocos, que são os principais fatores que fazem com que a comunicação seja um processo ao qual se dê cada vez mais importância nos dias de hoje (Daft e Lengel, 1986). Por incerteza entende-se a diferença existente entre a quantidade de informação necessária ao desenvolvimento de determinada função e a quantidade de informação que a organização já detém (Galbraith, 1977 citado em Daft e Lengel, 1986). Por outro lado, o equívoco diz respeito à ambiguidade ou existência de múltiplas e conflitantes interpretações sobre determinada situação. Ou seja, está associado à falta de percepção e à confusão gerada nos indivíduos relativamente a determinado tema (Daft e Macintosh, 1981).

As empresas não se devem focar apenas nos públicos externos, julgando que os internos já são um dado adquirido. A comunicação deve seguir os valores e a ética da

empresa, não só na que segue para o exterior, mas também na que circula internamente. É através da população interna que segue para o exterior toda a comunicação que à empresa diz respeito, pelo que, se esta não se sentir envolvida e integrada na empresa, este veículo de ligação será ineficiente. Assim sendo, comunicar passa primeiro por comunicar internamente, para que, depois, a informação que se comunica externamente seja a pretendida (McCallister, 1981 citado em Duque, 2013). Em suma, segundo Kunsch (2006 citado em Duque, 2013:3 e 4) “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimentos, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamentos”.

Assim sendo, a comunicação está associada à forma como as pessoas interagem e se comportam. Qualquer gesto que façamos no nosso dia-a-dia, por mais banal que nos possa parecer, é considerado comunicação. Esta é influenciada tanto pelos fatores externos como internos, o que a faz subdividir-se em comunicação externa (associada ao que passa da organização para o exterior, ou seja, aspectos relacionados com o marketing, as relações públicas e a publicidade) e comunicação interna que, segundo Vigneron (2001:97), representa “todos os tipos de fenómenos de comunicação que facilitam ou complicam as relações horizontais e verticais nas organizações”.

2.1.1. Comunicação Interna

Por muito importante que seja a comunicação externa, a comunicação interna é aquela que está mais associada aos processos de criação de conhecimento, que potencia o desenvolvimento, tanto individual como grupal, e que estimula o diálogo (Melo, 2012). Quando implementada corretamente, pode incorrer em inúmeros benefícios, sendo que os principais são a melhoria da produtividade, a redução do absentismo e do

turnover, uma maior qualidade nos serviços e nos produtos, o aumento dos níveis de inovação, menos greves e redução de custos (Clampitt e Downs, 1993).

Uma correta comunicação interna pode, assim, originar inúmeros resultados positivos, tanto a nível individual como organizacional. Dentro dos primeiros, destaca-se o compromisso, a confiança, a satisfação no trabalho, a melhoria do desempenho, o crescimento pessoal, a motivação, o sentimento de pertença, o envolvimento, a lealdade, o *empowerment* e a participação (Proctor e Doukakis, 2003 citado em Duque, 2013). Relativamente aos segundos, destacam-se a reputação empresarial, a inovação, o sucesso e o aumento dos resultados de negócio, o incentivo à mudança, a partilha de conhecimento, o aumento do capital social, as relações éticas, uma entidade empresarial unificada, a redução de mal-entendidos, discrepâncias e conflitos, a melhoria da qualidade do serviço prestado, a aprendizagem organizacional, a redução de custos e a vantagem competitiva (Young, 1996; Grunig, 1992; Asif e Sargeant, 2000 citado em Duque, 2013).

2.1.2. Canais de Comunicação

Segundo Robbins e Judge (2012), a comunicação interna pode fluir lateral ou verticalmente, sendo que esta última pode ainda subdividir-se em ascendente e descendente.

A comunicação vertical descendente diz respeito à informação que flui de um nível hierárquico para outro inferior. Os gestores e/ou as chefias intermédias usam este modo de comunicação para definir objetivos, providenciar instruções laborais, elucidar sobre políticas e práticas, relatar problemas que necessitam de uma solução rápida e facultar feedback sobre o desempenho. Contrariamente, a comunicação vertical

ascendente verifica-se dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos, neste caso para os subordinados facultarem o seu feedback relativamente às chefias, informarem-nos sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos, bem como para reportar problemas resultantes do desempenho das suas funções (Torquato, 2004 citado em Alves *et al.*, 2012). Por último, a comunicação lateral é aquela que se estabelece entre colegas que se encontram na mesma posição hierárquica, no sentido de partilhar informação de interesse comum ao correto desempenho da função (Marin, 1997; Maximiano, 2000 citado em Alves, *et al.*, 2012).

A comunicação interna pode adotar uma vertente formal ou informal, a primeira é caracterizada por um planeamento e uma estruturação daquilo que se pretende transmitir, também conhecida por uma *one-way communication*. Por outro lado, a segunda está associada a uma comunicação mais inesperada e interativa e, portanto, a uma *two-way communication* (Kosonen, Henttonen e Ellonen, 2007 citado em Duque, 2013). Esta última, quando aliada a uma *face to face communication*, que potencia uma relação saudável entre líderes e colaboradores, “mantém o público interno informado, removendo as barreiras à comunicação” fortalecendo, assim, a marca interna (Howard, 2000; Watch, 2000 citado em Duque, 2013:7). Contudo, segundo Spence (1994 citado em Kalla, 2005), para a comunicação ser bem-sucedida, não basta que o recetor receba a mensagem, este tem, também, que a compreender, pois só assim a ação produz resultado.

Robbins e Judge (2012) indicam que a comunicação se pode verificar de três formas: oral, escrita e não-verbal. Segundo Carmo e Prado (2005), a primeira diz respeito à transmissão de informação através da fala, como, por exemplo, os discursos e as discussões em grupo. É um tipo de comunicação rápido e de efeito imediato, ou seja,

podemos responder logo de seguida e, se tiver havido mal-entendidos na interpretação do conteúdo da mensagem pelo recetor, estes são rapidamente esclarecidos pelo emissor. No entanto, se o público-alvo da mensagem forem várias pessoas, corre-se o risco de haver distorções, dado que cada um a interpreta à sua maneira. A segunda (Moreira *et al.*, 2003) diz respeito à transmissão de informação através de caracteres ou símbolos, por exemplo, sob a forma de *e-mail*, *fax*, mensagens, periódicos organizacionais ou notícias publicadas na intranet. É uma forma de comunicação passível de ser verificada/confirmada, sendo que, tanto o emissor como o recetor, podem guardar a mensagem pelo período de tempo que acharem necessário. É aconselhável para comunicar informação extensa e complexa, no entanto consome tempo ao emissor que a tem que escrever e ao recetor que tem, depois, que a ler e responder. A comunicação não-verbal verifica-se através de expressões corporais, tais como um olhar, um sorriso, um movimento, uma entoação ou ênfase, que damos às palavras que transmitimos, ou uma expressão facial. Não existe por si só, está associada à comunicação verbal, mas facilita a interação entre o emissor e o recetor, dado que pode dar a entender a emoção presente na mensagem, ajudando à melhor compreensão da mesma (Robbins e Judge, 2012).

Segundo Stoner e Freeman (1999 citado em Araújo, Simanski e Quevedo, 2012:52), a comunicação lateral e informal é a mais comum entre os colaboradores, sendo, desta forma, a que despoleta mais ruídos, devido à informalidade da informação que é transmitida e ao tom utilizado na transmissão da mesma. Este tipo de comunicação é a que se verifica “entre departamentos de uma (determinada) organização, geralmente seguindo o fluxo de trabalho, proporcionando um canal direto para a coordenação e para a solução de problemas”. É um tipo de comunicação que

foca, na maioria dos casos, os problemas e as suas soluções, gerando, desta forma, a satisfação generalizada entre os colaboradores.

Por outro lado, a comunicação informal mais oficial, diz respeito a episódios de transmissão de informação seguindo determinados protocolos organizacionais e que são necessários para o desempenho de algumas tarefas. É um tipo de informação mais fácil de ser controlado por parte da organização do que a comunicação informal, dado que esta última pode acontecer, por exemplo, em pausas de trabalho, nos corredores ou na cantina. Ou seja, flui de forma mais rápida do que a comunicação formal e pode trazer, de alguma forma, benefícios próprios interessantes (Stoner e Freeman (1999 citado em Araújo, Simanski e Quevedo, 2012)).

Escolher o meio de transmissão da mensagem depende das expectativas e crenças do emissor e do efeito que se pretende que a mesma tenha no recetor. Embora o *e-mail* seja visto como uma forma rápida e fácil de transmissão de informação, é um meio de transmissão que não engloba algumas fontes importantes para o processo de comunicação, como, por exemplo, o tom de voz, as expressões ou os gestos. Dado tratar-se de um meio de comunicação assíncronico e escrito, no qual existem atrasos no envio, receção e resposta, não é aconselhável que seja utilizado na transmissão de informação delicada ou complicada ou como forma de influência, persuasão ou “venda” de uma determinada ideia. É um meio mais utilizado na transmissão de anúncios gerais, ou seja, cujo público alvo seja toda a organização, ou grande parte dela, para manter os colaboradores informados sobre alguma questão da qual estes já tenham conhecimento ou como ponto de contacto com trabalhadores que estão geograficamente deslocados (fora do país ou fora da sede, por exemplo) (Markus, 1994). Por outro lado, a comunicação cara-a-cara é vista como mais proveitosa, dado que permite a

comunicação não verbal (expressões e gestos, por exemplo) e o *feedback* imediato (Daft e Lengel, 1986).

Segundo os autores Firms e Lighfoot (1996 citado em Wood, 1999) o que se pretende com a comunicação interna não passa, apenas, por manter os colaboradores informados, mas também por incentivar a mudança em atitudes e comportamentos. Para tal, é necessário que as chefias criem um clima organizacional pautado pelo respeito e onde dediquem algum do seu tempo a estabelecer relações/contactos com os seus subordinados, dado que isso fará com que a comunicação ocorra mais fácil e eficazmente.

2.1.3. Barreiras à Comunicação

Como já foi mencionado, o conteúdo da mensagem é percebido da melhor forma quando esta é transmitida verbalmente e através de meios de comunicação síncronos, tais como cara-a-cara ou por telefone (Markus, 1994). Quando se diz que a comunicação interna é ineficiente ou ineficaz, significa que existem “ruídos”, também denominados de barreiras, que impedem a mensagem de chegar ao recetor. Estas barreiras referem-se a “tudo o que interfere na transmissão e receção das mensagens, reduzindo a sua fiabilidade” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003:365) como, por exemplo, falhas nas ligações telefónicas, quebras de rede ou vírus nos sistemas de computação, o barulho que se faz ouvir em conversas ou reuniões, lacunas na oralidade e erros de ortografia. O resultado deste tipo de lacunas, na comunicação, produz impactos na equipa, nas atividades e nos comportamentos individuais dos colaboradores, tais como o decréscimo da motivação e da habilidade/rapidez de decisão perante as situações laborais, a passividade do indivíduo perante as suas funções, bem como a frustração. Por sua vez, estas consequências traduzem-se numa alta percentagem de *turnover* dos

colaboradores, numa maior ineficácia na coordenação de todas as atividades da empresa, na dificuldade em atingir resultados (tanto económicos como estratégicos), na ineficiência das políticas de marketing e promoção da empresa e na incapacidade de fazer frente ao mercado concorrente (Holá, 2012).

Existem 5 grandes barreiras que poderão influenciar a correta perceção da informação, segundo Bilhim (2008). O *status*, que está relacionado com a importância que a pessoa que transmite a informação tem na organização, ou seja, o que importa é quem diz e não o que é dito. O número de ligações, relacionado com o número de patamares que a mensagem tem que ultrapassar até chegar ao seu destinatário, sendo que, muitas vezes, quando o recetor a recebe esta já se encontra distorcida ou com informação em falta. A luta pelo poder na organização, que se verifica quando alguns gestores intermédios pretendem ter autoridade, muitas vezes envolvendo-se em conflitos com gestores que se encontram no mesmo nível hierárquico, ou com o(s) seu(s) superior(es), gerando ruído na comunicação. A ameaça económica, associada a situações em que as pessoas sentem que o seu emprego pode estar em risco, o que faz com que modifiquem a sua forma de comunicar. Por último, a sobrecarga de informação, ou a falta dela, que cria enviesamentos na perceção da mensagem transmitida. Segundo Bilhim (2009) quando a informação transmitida não é a suficiente ou, pelo contrario, se verifica em excesso, as relações de trabalho serão postas em causa e, conseqüentemente, a produtividade do trabalho.

Alguns estudos salientam a comunicação como o fator que potencia cerca de 60% dos problemas organizacionais. É importante evidenciar que “quando os resultados que os trabalhadores apresentam ficam aquém do esperado por parte da organização, isto pode dever-se ou ao facto de estes não saberem qual o rumo a dar ao seu trabalho

devido à falta de informação, ou a não conseguirem alcançar os objetivos da empresa devido à falta de *skills* ou às condições laborais em que estão inseridos ou, por último, ao facto de não estarem motivados o suficiente para alcançar os objetivos organizacionais” (Holá, 2012:34).

Segundo Bartoo e Sias (2009), apesar da falta de comunicação criar, no colaborador, sensações de especulação e desconfiança, a comunicação em excesso também comporta efeitos negativos, dado que a receção de largas quantidades de informação não significa, necessariamente, o mesmo que receber a quantidade correta, onde consta a informação que se pretende. De forma a combater este flagelo, há que adotar uma comunicação mais aberta e eficaz entre as chefias e os seus subordinados. E não basta existir uma correta comunicação intradepartamental, é essencial a existência de sinergias entre todos os departamentos, para garantir que todos os colaboradores estão alinhados na obtenção do mesmo objetivo: o sucesso da organização.

No seio organizacional, quer-se uma comunicação interna positiva, pois esta funciona como um elo de harmonização entre os colegas, tornando as relações mais estáveis e confiáveis, as pessoas mais conscientes da sua função, o ambiente de trabalho mais integrativo e os objetivos da empresa mais alcançáveis (Araújo, Simanski e Quevedo, 2012). Os mesmos autores afirmam que, no início, o retorno que o emissor obtém do recetor pode não ser o desejado, mas esse primeiro contacto, essas primeiras informações transmitidas, fazem parte do crescimento e do amadurecimento em qualquer tipo de relacionamento, quer de carácter pessoal quer profissional.

2.1.4. A Comunicação Interna e as Estruturas Organizacionais

O peso que a comunicação interna representa, no seio de uma organização, tem sofrido alterações devido à evolução das estruturas organizacionais e às mutações que se têm feito sentir nas normas de gestão. Este facto pressupõe a adequação, por parte dos colaboradores, aos processos de comunicação, à estrutura do negócio e à própria identidade organizacional. Existem vários meios através dos quais se pode transmitir informação no seio empresarial, sendo os mais comuns a comunicação cara-a-cara entre as chefias e os seus subordinados, através de documentos escritos ou, por exemplo, em *newsletters* (Wood, 2006). Em empresas pequenas, o estilo de comunicação adotado é mais informal do que nas médias e grandes empresas, utilizando-se, na maioria das vezes, o meio de expressão verbal, sendo a comunicação escrita algo com pouca relevância (Yates, 1985).

“As estruturas formais distinguem-se por algumas características, tais como o facto de serem controladas pelos altos níveis da organização, o bem-estar dos colaboradores, a delimitação na partilha de informação e a pouca flexibilidade nos processos de integração e motivação.” (Quirke e Lamb, 1999 citado em Duque, 2013). Contrariamente a estas, nas estruturas informais o controlo não é sinónimo de hierarquia, pois não existem níveis de autoridade definidos *à priori*. Para os trabalhadores destas estruturas mais informais, o ambiente de trabalho é visto como sendo mais natural, verdadeiro e genuíno, pois as relações que se estabelecem são espontâneas, sempre com o objetivo de satisfazer os interesses da organização.

Contudo, este informalismo que se verifica em algumas organizações pode originar instabilidade devido à inexistência de uma direção com “pulso forte”, dado que (praticamente) não existe controlo por parte dos superiores hierárquicos, o processo

comunicacional flui naturalmente, é fácil a integração e motivação entre os colaboradores e, para além disso, são vistas como organizações onde não existem atritos entre os trabalhadores.

Com a evolução tecnológica têm vindo a surgir novos modelos de gestão, mais flexíveis e horizontais, contrariamente aos que se vinham a aplicar até então, pautados por serem verticais e pouco ou nada recetivos à mudança. Na atualidade, os colaboradores encontram-se no seio da atividade laboral, sendo incentivados a intervir nas decisões estratégicas da empresa, não desempenhando apenas um papel de “meros espectadores”.

As organizações com elevados desempenhos são as que mais valorizam o contacto direto entre as chefias e os subordinados e, por sua vez, fomentam um clima de alinhamento empresarial (Trahan, 2008). A era da informação tem trazido consigo a noção de que não basta tirar partido da criatividade dos colaboradores de forma a acrescentar valor ao negócio, há, também, que criar um ligação coerente e consistente através do envolvimento dos trabalhadores nas decisões que à empresa dizem respeito. A comunicação interna acrescenta valor à organização quando permite a existência de uma “maior flexibilidade e inovação, maior qualidade nas decisões, melhor partilha de conhecimento e uma maior motivação”. (Duque, 2013:14).

2.1.5. Operacionalização

Todas estas matérias foram explicitadas com o objetivo de melhor compreender a parte do questionário reservada à quantidade e qualidade da comunicação. O mesmo foi formulado com base no questionário de Melo (2012), inspirado em Nogueira (2008) e Sousa (2011), que teve um alfa de Cronbach de 0,699. Desta parte do estudo resultam

12 questões, tais como, a título de exemplo, “A informação é transmitida através de meios de comunicação informais.” ou ”Sei claramente o que é esperado de mim no desempenho da minha função”.

As áreas abrangidas por esta variável incluem tópicos como a informação sobre os processos internos e os objetivos globais e setoriais, meios de transmissão de informação, comunicação impessoal/informal, comunicação relativa às tarefas executadas e troca de informação entre departamentos.

2.2. Stress

Segundo Robbins e Judge (2012), o *stress* é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade desejada e cujo resultado da mesma é percebido como importante e/ou incerto. Embora seja um conceito que, na maioria das vezes, tem uma conotação negativa (*distress*), há autores que o definem como algo positivo (*eustress*). Segundo Kung e Chan (2014), o mesmo diz respeito a uma oportunidade/algo que pode ser desejado, quando se julga que se terá algo a ganhar com a situação em causa (como exemplo posso sugerir uma equipa de futebol numa final de um torneio, esta sabe que é o último jogo e a derradeira oportunidade de vencer a competição, pelo que vai utilizar o *stress* que sente em prol do seu objetivo).

Estas situações, denominadas de situações de *stress*, segundo Magrath & Sells (1970 citado em Veludo, 2011) representam uma experiência psicológica resultante da existência de um desajuste, real ou percebido, entre as exigências da situação e as capacidades ou os desejos do indivíduo para enfrentar essas exigências. Ou seja, é um conceito muitas vezes associado ao papel de adaptação do indivíduo ao seu meio

envolvente, quando este o percebe como ameaçador e potenciador de desequilíbrio interno.

Segundo Motowildo, Packard e Manning, (1986 citado em Wu, 2011) o *stress* pode ainda subdividir-se em *stress* do trabalhador e *stress* do trabalho. O primeiro diz respeito à experiência emocional com o que o indivíduo se depara no contexto laboral e que está relacionada com “o medo, o temor, a ansiedade, a irritação, o aborrecimento, a raiva, a tristeza, a dor e a depressão”. O segundo, de acordo com Richardson e Rothstein (2008 citado em Wu, 2011), diz respeito à condição na qual os factores relacionados com o trabalho afetam os colaboradores, na medida em que o seu estado psicológico se desvia do funcionamento normal.

Assim sendo, o *stress* ocupacional ou laboral é aquele que se verifica quando os colaboradores têm dúvidas quanto às suas responsabilidades, mais sentido em funções que exigem subordinação. Ou seja, representa o desequilíbrio percebido pelo indivíduo entre determinadas exigências do trabalho e as suas capacidades de respostas, sendo que o insucesso na execução dessas exigências pode acarretar consequências negativas (Tavares, 2007).

Quando somos confrontados com situações frequentes, o nosso organismo já está preparado para lidar com elas, no entanto, há momentos em que nos deparamos com novidades, acontecimentos fora da nossa rotina, e perante os quais não sabemos como lidar, sendo estes os que exigem maior adaptação e atenção por parte da organização.

2.2.1. Causas e Consequências do *Stress*

Em ambientes laborais de elevada pressão para o cumprimento de metas e de prazos que façam frente aos da concorrência, é fulcral que as chefias consigam gerir o

seu capital humano. Para que essa gestão seja conseguida, da melhor forma possível, um dos fatores-chave para o sucesso das organizações do presente é conseguir controlar as causas do *stress* organizacional e, ao mesmo tempo, implementar estratégias e táticas que minimizem ou eliminem as suas consequências. Caso contrário as organizações, correm o risco de os seus colaboradores sofrerem altos níveis de *stress*, situação que pode ser devastadora para a *performance* organizacional e para o alcance dos objetivos.

O *stress* é uma doença que se pode manifestar através da competição agressiva entre colegas, pelo desejo de ser aceite pelos mesmos ou, até mesmo, pelos esforços que se levam a cabo para manter o emprego e melhorar a *performance* organizacional. Quando não detetada e solucionada a tempo, esta pode incorrer em efeitos devastadores nos indivíduos, como, por exemplo, começarem a deixar projetos incompletos, a irritar-se com mais facilidade, a entrar em paranóia, a ficar mais nervosos, com dores de cabeça e falta de apetite (Tavares, 2007).

Segundo Robbins e Judge (2012) as fontes do *stress*, também denominadas de *stressors*, devem-se a aspetos ambientais, organizacionais e pessoais. Os fatores ambientais subdividem-se em incerteza económica, relacionados com as mudanças no negócio, incerteza política, em situações em que existem mudanças nos sistemas políticos que não estavam previstas, e incertezas tecnológicas, associadas aos avanços tecnológicos que, quando não previstos ou quando as pessoas sentem que não têm as competências necessárias para lhes fazer frente, podem gerar altos níveis de *stress*.

Os fatores organizacionais estão relacionados com o trabalho do indivíduo, incluindo o desenho organizacional e a variedade de tarefas, níveis de autonomia e as condições de trabalho, exigências da função, associadas a pressões exercidas num

determinado indivíduo tendo em conta o seu papel na organização (Tamayo, 2001). Segundo Pina e Cunha, *et al.* (2003) são situações relacionadas com a ambiguidade (associada à coordenação existente entre o papel do indivíduo na empresa e as tarefas que o mesmo desempenha, sendo que, quando esta não se verifica, o indivíduo pode não saber o que fazer ou como fazer), o conflito de tarefas (relacionado com situações que sucedem na realização das tarefas, quando existe conflito de ideias entre duas ou mais partes, sejam colegas ou chefias), a sobrecarga (quando o trabalho que é da competência de determinado trabalhador excede o que este é capaz de realizar no seu horário laboral) e a subcarga de trabalho (o contrário da sobrecarga, ou seja, quando o colaborador tem pouco ou nenhum trabalho para realizar no seu horário de expediente).

Os fatores pessoais subdividem-se em questões familiares, tais como dificuldades conjugais, o término de uma relação de longa data, problemas económicos relacionados com a gestão do capital familiar, características inerentes à personalidade ou problemas comportamentais com os filhos (Shutherland e Cooper citado em Loureiro, 2006). Situações como, por exemplo, o divórcio ou a morte de um familiar (Fraser, 1983) são acontecimentos que criam situações de *stress* que, muitas vezes, os trabalhadores não conseguem “deixar à porta” do trabalho, sendo que algumas pessoas têm uma tendência inerente a acentuar os aspetos negativos, ou seja, trata-se da disposição básica/personalidade da mesma.

Existem características individuais que diferenciam os indivíduos na forma como estes reagem a potenciais situações de *stress*, sendo elas a perceção, a experiência laboral, o apoio social e a personalidade. A perceção modera a relação entre uma potencial condição de *stress* e a reação dos indivíduos à mesma. Os autores Robbins e Judge (2012) dão o exemplo de uma pessoa que, devido a determinada situação

organizacional, sente medo de perder o seu posto de trabalho enquanto outra vê a mesma situação como uma oportunidade para abrir o seu próprio negócio. A experiência laboral indica que quanto mais tempo uma pessoa passa numa empresa, maiores são os seus níveis de resistência ao *stress*, pois os indivíduos encontram mecanismos que facilitem a sua relação com o mesmo. O apoio social, nomeadamente a relação com os pares e as chefias, quando existe, pode reduzir o impacto do *stress* na vida dos colaboradores. Por último, a personalidade está relacionada com a propensão psicológica dos indivíduos para reagir a situações de *stress*.

Quanto às consequências, estas variam de indivíduo para indivíduo, dado que nem todos reagimos da mesma forma quando confrontados com situações semelhantes. Variáveis como a autoestima, o tipo de personalidade ou o *locus* de controlo determinam a forma como cada indivíduo lida com situações de *stress* (por exemplo, indivíduos com traços de personalidade mais ambiciosos, hostis e competitivos tendem a encarar como desafiantes situações que outros, com características de personalidade opostas, percecionariam de forma diferente, o que faz com que não estejam tão propensos a doenças provenientes de elevados níveis de *stress*) (Tamayo, 2001).

Cooper, *et al.* (2001 citado em Miranda, 2011), subdividiu-as em consequências, psicológicas (associadas à baixa satisfação no trabalho, ao baixo envolvimento, ansiedade, tédio, procrastinação, depressão, fadiga psicológica, frustração, irritabilidade e *burnout*), fisiológicas (relacionadas com as questões da saúde, como, por exemplo, o aumento do nível do colesterol, o aparecimento de úlceras gástricas e dores de cabeça) e comportamentais (absentismo, consumo de álcool e drogas, roubo, rotatividade, tabagismo, problemas em dormir e degradação da vida familiar e da qualidade de vida). Embora se tratem de consequências que afetam diretamente o indivíduo, a organização

também sofre repercussões, nomeadamente na produtividade, na motivação e na satisfação dos seus colaboradores (Hespanhol, 2005).

2.2.2. Operacionalização

Todas estas matérias foram explicitadas com o objetivo de melhor compreender a parte do questionário reservada às cinco dimensões do *stress*, que são elas: o apoio (ajuda e incentivo das chefias e dos pares), as exigências (cumprimento de prazos e o ritmo e excesso de trabalho), o controlo (autonomia no desempenho das funções, ter pleno conhecimento dos próprios deveres e responsabilidades, bem como da missão e metas da empresa), a tarefa (poder de decisão sobre o ritmo e a forma como executa o trabalho) e os relacionamentos (ambiente de trabalho entre os colegas e chefia, à vontade para falar com os superiores hierárquicos sobre algo que os importuna no local de trabalho).

O mesmo foi formulado com base no questionário do *Health and Safety Executive (Management Standard - Indicator Tool)*, do qual resultam 35 questões. Um estudo levado a cabo para comprovar a relação existente entre o questionário *HSE MS-IT* e algumas variáveis do *stress* (satisfação, ansiedade, depressão e os erros/acidentes) verificou uma ligação positiva dos seus 6 factores (apoio, exigências, controlo, tarefa, relacionamentos e mudança) com a satisfação, e negativa com a ansiedade, a depressão e os erros. Ou seja, quanto maiores são os níveis de *stress*, menor é a satisfação, e quando os níveis de *stress* diminuem a satisfação aumenta. No que toca à ansiedade, à depressão e aos erros, quando o *stress* aumenta, os seus níveis também sobem. Quando o *stress* diminui, os níveis de ansiedade, de depressão e os erros cometidos baixam.

2.3. Estudos sobre Comunicação e *Stress*

A relação entre a percepção da quantidade e qualidade da comunicação e o *stress* tem vindo a ser estudada numa perspectiva mais global, sendo que os estudos de comunicação se centram mais na mesma como um todo (comunicação organizacional) e não na sua vertente externa ou interna. Quanto ao *stress*, o mesmo se passa, sendo os seus estudos muito centrados na parte fisiológica, e menos na parte organizacional (nesta última, são-no numa óptima global, e não especificando os seus diversos fatores), conforme se pode comprovar nos estudos mencionados imediatamente abaixo.

No que toca à percepção que os colaboradores têm da comunicação que se verifica no seio da sua organização, um estudo realizado por Flores (2000) concluiu que existe uma correlação forte (81%) entre a quantidade/qualidade de comunicação organizacional e o *stress*, o que significa que, quanto maior e melhor for a comunicação, menores serão os níveis de stress sentidos pelos colaboradores, e quanto menor e pior esta for, mais elevados serão esses níveis de *stress*.

Segundo Jorfi *et al.* (2011), existe uma correlação significativa positiva entre a eficiência da comunicação e a tolerância ao *stress* (68%), o que significa que quando se verifica uma elevada eficiência comunicativa, os níveis de tolerância ao *stress* aumentam. Por outro lado, quando a comunicação é ineficiente, os níveis de tolerância ao *stress* são mais baixos, estando os indivíduos mais propensos experienciar situações de *stress*.

CAPÍTULO 3

Estudo Empírico

3.1. Metodologia

O presente estudo resultou da aplicação de um questionário (Anexo 1) a uma amostra composta por trabalhadores e trabalhadores-estudantes, durante o mês de Agosto de 2015, do qual resultaram 171 respostas. Para garantir a compreensão geral das questões, foi realizado um pré-teste a uma amostra aleatória de 6 indivíduos, onde não foram reportadas dificuldades no seu preenchimento. O questionário esteve disponível para preenchimento *online*, na plataforma *GoogleDocs*, e a divulgação e pedido de colaboração foi efetuada via *e-mail* para a rede de contactos pessoal e de familiares. Posteriormente, foi solicitado a amigos mais próximos e familiares que também divulgassem o questionário pela sua respetiva rede de contactos.

Este método foi escolhido dado que garante o anonimato dos inquiridos e a ausência do investigador no momento da recolha dos dados. Os dados obtidos no questionário foram tratados através do programa informático IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22. As tabelas relativas às análises efetuadas, e mencionadas ao longo deste capítulo, podem ser consultadas no Anexo 2.

3.1.1. Descrição da Amostra

Na amostra total de 171 inquiridos, 103 são do género feminino (60,2%) e 68 (39,8%) do género masculino. No conjunto dos inquiridos, 1 (0,6%) tinha idade inferior ou igual a 20 anos, 67 (39,2%) tinham entre os 21 e os 30 anos, 18 (10,5%) tinham entre os 31 e os 40 anos, 30 (17,5%) tinham entre os 41 e os 50 anos e 55 (32,2%) tinham mais de 51 anos. A média de idades da amostra é de 40,5 anos.

No que concerne às habilitações académicas, verifica-se que a maior percentagem de inquiridos possui o bacharelato ou a licenciatura (105, correspondendo a 61,4%), seguindo-se o mestrado, com 37 inquiridos (21,6%), 26 (15,2%) têm o ensino secundário, 1 (0,6%) tem o doutoramento, 1 (0,6%) tem o 3º ciclo e 1 (0,6%) tem o 2º ciclo. Quanto ao cargo que desempenham na organização, 16 (9,4%) são estagiários, 20 (11,7%) são operacionais, 17 (9,9%) são administrativos, 62 (36,3%) são técnicos, 48 (28,1%) são chefias intermédias e 8 (4,7%) são diretores.

3.1.2. Instrumentos

O instrumento utilizado para a recolha dos dados é constituído por 3 partes, que perfazem um total de 52 perguntas. A primeira parte diz respeito à comunicação interna e ao *stress*, e é composta por 44 itens (11 deles relacionados com a comunicação e os restantes 33 com o *stress*). Relativamente à comunicação, 5 das questões (7, 8, 9, 10, e 11) foram extraídas do questionário de Nogueira (2008) e as restantes 6 (1, 2, 3, 4, 5 e 6) do questionário de Sousa (2011). No que toca ao *stress*, todas as questões foram retiradas de *Health and Safety Executive – Management Standards for Tackling Work Related Stress* (2015). Para estas questões optou-se por usar uma escala de Likert de 5 pontos, que compreende: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Por vezes; 4 – Frequentemente e 5 – Sempre.

A segunda parte do questionário foi reservada a uma questão relacionada com a comunicação interna, mas que necessitava de uma escala diferente. A questão “Como considera o seu grau de satisfação no que diz respeito à informação interna sobre os resultados do seu trabalho?” seguiu os mesmos pontos da escala de *Likert*, mas cujas opções de preenchimento eram: 1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito.

A terceira e última divisão do questionário era composta pelas questões de caracterização da amostra, onde constavam questões demográficas, tais como, o género, a idade, as habilitações académicas e o cargo que ocupavam na organização.

3.2. Resultados

3.2.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

Segundo Mâroco e Garcia-Marques (2006), a fiabilidade de uma medida está relacionada com a capacidade que esta tem em ser consistente. No presente estudo a fiabilidade foi avaliada através do Alfa de Cronbach e como medida de consistência interna. Para efeitos estatísticos, diz-se que um instrumento tem uma fiabilidade aceitável quando o seu alfa é de, pelo menos, 0,70, sendo que um alfa de 0,60 também pode ser considerado admissível, desde que seja interpretado cuidadosamente e tendo em conta (Nunnally, 1978, citado em Mâroco e Garcia-Marques, 2006).

a) Escala de Comunicação

Os 12 itens utilizados da escala de comunicação interna apresentavam um alfa de Cronbach de 0,791. No entanto, um dos itens (questão 8) apresentava uma correlação com a escala inferior a 0,20, pelo que foi eliminado. Após a exclusão deste item, a escala constituída pelos restantes 11 tem um alfa de 0,821 e todos os itens têm uma correlação com a escala total superior a 0,20 (Tabela 1).

b) Escala de *Stress*

A análise fatorial à escala de *stress* foi feita segundo os resultados apresentados em anteriores estudos do HSE (2015), onde era sugerida a extração de 6 fatores (Apoio, Exigências, Controlo, Tarefas, Relacionamentos e Mudança), para os 35 itens, com rotação *varimax*. No entanto, o último fator apenas apresentava um item cujo peso

correspondia claramente a esse fator (questão 3), e outro com baixos pesos em dois fatores, simultaneamente (questão 16) Assim sendo, optou-se por se eliminar estes 2 itens e considerar uma análise fatorial com 5 fatores (Tabela 2), composta por 33 itens.

O fator 1 (apoio) agrupa os itens 7, 8, 23, 24, 26, 27, 28, 31, 32, 33 e 35 e diz respeito a questões relacionadas com o encorajamento, quer por parte da chefia direta, quer por parte dos colegas. A escala constituída por estes itens apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,895 e todos têm correlações com a escala total superiores a 0,20 (Tabela 3).

O fator 2 (exigências) agrupa os itens 6, 9, 12, 18, 20 e 22 e está relacionado com questões de excesso de trabalho, padrões de trabalho e ambiente de trabalho. A escala constituída por estes itens apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,859 e todos têm correlações com a escala total superiores a 0,20 (Tabela 4).

O fator 3 (controlo) agrupa os itens 1, 4, 11, 13 e 17 e abarca questões relacionadas com a autonomia da pessoa na execução do seu trabalho. A escala constituída por estes itens apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,839 e todos têm correlações com a escala total superiores a 0,20 (Tabela 5).

O fator 4 (tarefas) agrupa os itens 2, 10, 15, 19, 25 e 30 e está relacionado com a forma como as pessoas percebem o seu papel na organização e a forma como a organização garante que estas não têm tarefas conflitantes. A escala constituída por estes itens apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,807 e todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 6).

O fator 5 (relacionamentos) agrupa os itens 5, 14, 21, 29 e 34 e comporta questões relacionadas com proporcionar um ambiente de trabalho positivo aos colaboradores, de

forma a evitar o conflito e a lidar com comportamentos inaceitáveis. A escala constituída por estes itens apresenta um alfa de Cronbach de 0,771 e todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 7).

3.2.2. Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total

Depois de se verificar as propriedades das escalas em estudo, passamos ao cálculo do resultado de cada inquirido nas diferentes escalas. Para obter este resultado, somamos todas as respostas aos itens na escala e dividimos pelo número de itens da mesma. Depois de feito este cálculo, analisamos a média e o desvio padrão para as 6 escalas (Comunicação, *Stress_Apoio*, *Stress_Exigências*, *Stress_Controlo*, *Stress_Tarefas* e *Stress_Relacionamentos*) na amostra total (Tabela 8).

Para todas as escalas o ponto médio teórico seria 2,5, dado que a escala utilizada é de 5 pontos. Analisando os dados podemos perceber que, acima da média, se encontram as escalas “Comunicação” (3,4258), “*Stress_Apoio*” (3,3450), “*Stress_Exigências*” (2,8509), “*Stress_Controlo*” (4,0515) e “*Stress_Tarefa*” (3,5370). A escala “*Stress_Relacionamentos*” apresenta o valor mais baixo, estando este abaixo da média (2,2620). Em suma, podemos afirmar que na amostra recolhida se verificam elevados níveis de “*Stress_Controlo*” e “*Stress_Tarefa*” e baixos níveis de “*Stress_Exigências*” e “*Stress_Relacionamentos*”. Estando estas duas últimas escalas formuladas pela negativa, acaba por ser positivo que apresentem baixos níveis nesta análise.

3.2.3. Análise de Diferenças em Subgrupos da Amostra

Esta análise foi feita com recurso à técnica de análise da variância (ANOVA). Segundo Mâroco (2007), a diferença é considerada significativa quando $p \leq 0,05$. No que toca as habilitações académicas, foram encontradas diferenças significativas na escala

“Comunicação” (Tabela 9). Verificamos que as pessoas que possuem o doutoramento apresentam a maior média (3,7273), sendo que aquelas que completaram o ensino secundário exibem o menor valor (3,1783). Seguidamente ao doutoramento, a média mais alta está alocada às pessoas com o mestrado (3,7174), apresentando-se, depois, o 3º ciclo (3,4545), o bacharelato ou licenciatura (3,3827) e o 2º ciclo (3,2727).

Relativamente ao “Cargo”, foram encontradas diferenças significativas nas escalas “*Stress_Apoio*”, “*Stress_Controlo*” e “*Stress_Tarefa*” (Tabela 10). Numa primeira análise podemos concluir que, para o “*Stress_Apoio*”, os estagiários são os que apresentam a maior média (3,7670) e os técnicos os que ostentam a menor (3,1261). As chefias intermédias apresentam uma média de 3,4792, os diretores de 3,4318, os administrativos de 3,3369 e os operacionais de 3,3364.

No que toca à escala “*Stress_Controlo*”, são as chefias intermédias que apresentam uma maior média (4,2750) e os técnicos que apresentam a menor (3,8484). Os operacionais demonstram uma média de 4,1200, os diretores de 4,1000, os estagiários de 4,0625 e os administrativos de 4,0471. A análise *post-hoc* à escala “*Stress_Tarefa*” demonstrou que os diretores são os que apresentam a maior média (4,0417) e os operacionais os que detêm a menor (3,0833). Os estagiários revelaram uma média de 3,7396, as chefias intermédias de 3,7014, os administrativos de 3,4118 e os técnicos de 3,4731.

3.2.4. Análise de Correlações entre Variáveis

Tendo em conta a análise de correlações (Tabela 11) verificamos que a escala de “Comunicação” apresenta correlações significativas com as escalas de “*Stress_Apoio*”, “*Stress_Exigências*”, “*Stress_Controlo*”, “*Stress_Tarefas*”, “*Stress_Relacionamentos*”, idade e habilitações académicas. A interpretação desta correlação indica-nos que quanto

maior for a “Comunicação”, maior será o “*Stress_Apoio*”, o “*Stress_Controlo*”, o “*Stress_Tarefa*” e menores serão o “*Stress_Exigências*” e o “*Stress_Relacionamentos*”. Ou seja, quanto maior e melhor for a comunicação, mais apoiadas e encorajadas as pessoas se sentem, assim como demonstram maiores níveis de controlo sobre as funções que lhe competem e de autonomia e decisão sobre o que são as suas competências, bem como demonstram menores níveis de exigências e problemas relacionais. Observa-se ainda que a “Comunicação” é mais elevada nos jovens e nas pessoas com maior grau de escolaridade (Doutoramento, Mestrado e Bacharelato/Licenciatura).

Quanto à escala “*Stress_Apoio*”, esta indica-nos que as pessoas mais jovens e as que possuem o ensino superior (Doutoramento, Mestrado e Bacharelato/Licenciatura) apresentem maiores níveis de apoio e encorajamento no local de trabalho, por parte das suas chefias e pares. Segundo a escala “*Stress_Tarefa*” podemos concluir que as pessoas que possuem o ensino superior e aquelas cuja posição hierárquica é mais elevada (Diretores e Chefias Intermédias) apresentam maiores níveis de autonomia e poder de decisão.

3.2.5. Análise de Regressão Múltipla

Neste capítulo foram realizadas 5 regressões, cada uma delas considerando como variável dependente uma escala de *Stress* – Apoio, Exigências, Controlo, Tarefas e Relacionamentos. Foram introduzidas, para se fazer a regressão, as variáveis “Comunicação”, género, idade, habilitações literárias e cargo. Para analisar quais as variáveis que tinham maior poder explicativo foi utilizado o método *Stepwise*.

a) Variável Dependente – *Stress_Apoio*

No modelo que considerava o “*Stress_Apoio*” foram introduzidas as variáveis “Comunicação”, género, idade, habilitações literárias e cargo. Os

resultados obtidos (Tabela 12) demonstram que apenas foi retida a variável “Comunicação” e a percentagem de variância explicada pela escala é de 55,3% (R^2).

b) Variável Dependente – *Stress_Exigências*

No modelo que considerava o “*Stress_Exigências*” foram introduzidas as variáveis “Comunicação”, género, idade, habilitações literárias e cargo. Os resultados obtidos (Tabela 13) demonstram que apenas foi retida a variável “Comunicação” e a percentagem de variância explicada pela escala é de 4,9% (R^2).

c) Variável Dependente – *Stress_Controlo*

No modelo que considerava o “*Stress_Controlo*” foram introduzidas as variáveis “Comunicação”, género, idade, habilitações literárias e cargo. Os resultados obtidos (Tabela 14) demonstram que apenas foi retida a variável “Comunicação” e a percentagem de variância explicada pela escala é de 41,4% (R^2).

d) Variável Dependente – *Stress_Tarefa*

No modelo que considerava o “*Stress_Tarefa*” foram introduzidas as variáveis “Comunicação”, género, idade, habilitações literárias e cargo. Os resultados obtidos (Tabela 15) demonstram que apenas foram retidas as variáveis “Comunicação” e cargo, e a percentagem de variância explicada pela escala é de 26,2% (R^2).

e) Variável Dependente – *Stress_Relacionamentos*

No modelo que considerava o “*Stress_Relacionamentos*” foram introduzidas as variáveis “Comunicação”, género, idade, habilitações literárias e cargo.

Os resultados obtidos (Tabela 16) demonstram que apenas foi retida a variável “Comunicação” e a percentagem de variância explicada pela escala é de 25,4% (R^2).

CAPÍTULO 4

Conclusão

4.1. Sumário dos Resultados e Contribuições do Estudo

O presente estudo permitiu-nos analisar o efeito da comunicação na percepção de *stress* dos colaboradores, em contexto laboral. No que toca ao questionário do *Management Standards for Tackling Work Related Stress* (HSE, 2015), após a eliminação de 2 itens, foram identificados 5 factores - um relacionado com o **apoio** das chefias e dos pares, outro com as **exigências** do trabalho, outro com o **controlo** que a pessoa tem sobre as actividades que desempenha, outro sobre a ambiguidade de **tarefas**/papéis e outro sobre as **relações** e o ambiente laborais. Estes factores originaram 5 escalas, cuja fiabilidade se pode considerar boa (alfas de *Cronbach* de 0,895, 0,859, 0,839, 0,807 e 0,771, respectivamente). A estrutura factorial demonstrou diferenças no que toca a estudos realizados anteriormente, dado que era sugerida a extracção de 6 factores (os 5 citados anteriormente e a mudança). Relativamente ao questionário de comunicação, (Nogueira, 2008 e Sousa, 2011) todas as questões que o compõem foram agrupadas num só factor, com uma fiabilidade de 0,821.

A análise das médias das escalas na amostra total indicou que a população que compõe a amostra apresenta bons níveis de “*Stress*_Controlo” e “*Stress*_Tarefa”, níveis médios de “Comunicação”, “*Stress*_Apoio” e baixos níveis de “*Stress*_Exigências” e “*Stress*_Relacionamentos”. No entanto, estas duas últimas escalas encontram-se formuladas pela negativa, o que faz com que os seus níveis sejam bons.

Analisando as médias das escalas por grupos constituídos com base em variáveis demográficas verificamos que existem algumas diferenças significativas. Para a

“Comunicação” verificam-se diferenças significativas ao nível das habilitações académicas. As pessoas com o ensino superior (Doutoramento e Mestrado, mais precisamente) apresentam médias mais elevadas do que as que têm, apenas, o ensino básico ou secundário. Ou seja, quanto mais elevado é o grau de habilitações académicas, mais elevada é a perceção positiva da comunicação interna. Pode dar-se o caso de não estar a haver um equilíbrio entre o tipo de comunicação adotado e o entendimento da mesma por parte dos seus trabalhadores, o que faz com que a comunicação não seja clara e perceptível junto das pessoas menos escolarizadas.

Para o “*Stress_Apoio*” verificam-se diferenças significativas ao nível do cargo. As posições hierarquicamente superiores (diretor e chefia intermédia) apresentam médias mais altas do que as funções mais baixas (operacional, administrativo e técnico). As funções de maior responsabilidade são, portanto, as que se sentem mais apoiadas pelos seus colegas e superiores hierárquicos. Relativamente aos estagiários, estes são os que apresentam a média mais elevada, possivelmente porque durante o período de estágio as pessoas têm-lhes associado um orientador, razão pela qual este seja o grupo que sente mais encorajamento e ajuda no desempenho da sua função.

Relativamente ao “*Stress_Controlo*” são apresentadas diferenças significativas ao nível do cargo. Os directores, as chefias intermédias e os operacionais apresentam uma média superior aos técnicos, aos administrativos e aos estagiários. As posições hierarquicamente superiores apresentam mais controlo sobre o desempenho da sua função, talvez devido ao facto de serem funções de delegação, onde muito do trabalho é realizado pelos níveis hierárquicos imediatamente abaixo, tendo estes, assim, mais tempo para dedicar àquilo que são realmente os seus deveres e responsabilidades. E, sendo estas funções de grande responsabilidade, é normal que estejam plenamente

cientes daquilo que são as metas e os objectivos gerais da empresa. Quanto aos operacionais, esta situação talvez se deva ao facto de serem funções muito monótonas e repetitivas, o que faz com que se sintam plenamente confortáveis e com total controlo sobre as mesmas.

No que toca ao “*Stress_Tarefa*” são apresentadas, também, diferenças significativas ao nível do cargo. Os directores e as chefias intermédias apresentam uma média superior aos operacionais, aos administrativos e aos técnicos. A conclusão que se pode retirar destas diferenças é que os níveis hierárquicos superiores são os que têm mais autonomia e flexibilidade relativamente ao trabalho que desempenham, podendo decidir qual o ritmo a atribuir-lhe. Os estagiários, mais uma vez, apresentam uma média elevada, talvez porque as empresas estejam a tentar mantê-los à-vontade, de forma a integrá-los e a fazer com que se sintam confortáveis, concedendo-lhes, assim, autonomia e poder de decisão em algumas matérias.

De forma a analisar as relações que se estabelecem entre a escala de comunicação e as escalas de *stress* recorreremos à técnica de regressão múltipla. Foram realizadas cinco regressões, cada uma delas incluindo, como variável dependente, uma escala de *stress*: apoio, exigências, controlo, tarefas e relacionamentos. Para cada uma das análises adicionaram-se as escalas “comunicação”, género, idade, habilitações académicas e cargo.

Os resultados indicam que apenas a “Comunicação” foi retida no modelo explicativo de todas as variáveis de *stress*, podendo, assim, perceber-se o efeito que esta exerce nos vários aspetos do mesmo. Verificámos, também, que o cargo foi retido numa variável do *stress* (“tarefa”). Podemos afirmar que a “Comunicação” explica 55,3% do

“*Stress_Apoio*” (Figura 1) e 41,4% do “*Stress_Controlo*” (Figura 1), sendo nestas variáveis que a comunicação apresenta uma maior significância. No que toca à variável “*Stress_Tarefa*” (Tabela 2), a comunicação e o cargo ocupado explicam 26,2% da mesma e 25,4% da comunicação explica a variável “*Stress_Relacionamentos*” (Tabela 1). Com menos relevância temos a variável “*Stress_Exigências*”, sendo que a comunicação explica, apenas, 4,9% da sua variância (Tabela 1).

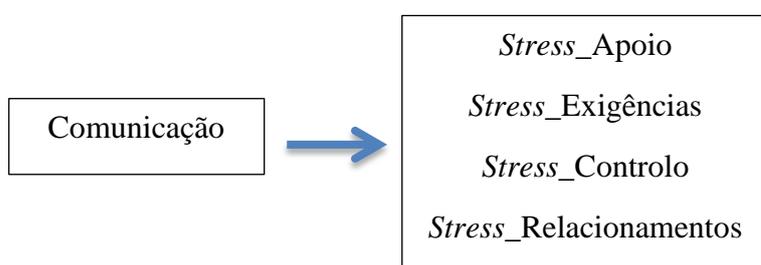


Figura 1 – Modelo explicativo das escalas “*Stress_Apoio*”, “*Stress_Exigências*”, “*Stress_Controlo*” e *Stress_Relacionamentos*”

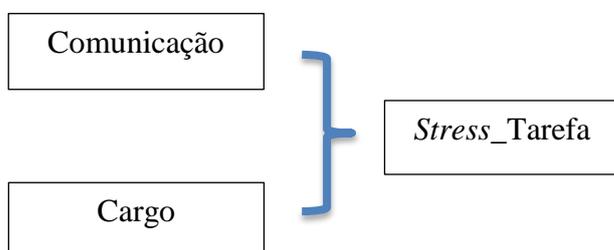


Figura 2 – Modelo explicativo da escala “*Stress_Tarefa*”

Em suma, este estudo permitiu-nos identificar quais as dimensões de *stress* mais afetadas e qual o impacto que a percepção da quantidade e qualidade da comunicação exerce em cada uma delas. Concluímos, assim, que a comunicação tem influência em todas os fatores do *stress*, manifestando-se, com maior incidência, na dimensão “*Stress_Apoio*” (mais de 55%), o que significa que os colaboradores vêem como um aspeto importante o apoio e encorajamento, tanto por parte das chefias como dos pares, naquilo que são as suas funções e na forma como estes as executam. Quando estamos em *overload*, acalma-nos saber que temos, do nosso lado, pessoas prontas a ajudar-nos e a incentivar-nos na execução de tarefas que se possam avizinhar menos fáceis, assim como nos sabe sempre bem uma palavra de agradecimento e reconhecimento quando realizamos algo que assim o justifique.

Relativamente ao “*Stress_Controlo*”, variável que também apresenta uma percentagem que ronda os 50%, podemos afirmar que os colaboradores sentem um à-vontade na execução daquilo que são as suas responsabilidades, sabem o que a organização espera deles enquanto profissionais e têm pleno conhecimento das metas e dos objetivos departamentais. Este fator vai ser determinante nos resultados apresentados, bem como no empenho demonstrado no desempenho da atividade laboral, dado que colaboradores informados e cientes do seu dever são colaboradores motivados e sempre disponíveis a dar o seu melhor.

As variáveis “*Stress_Tarefa*” e “*Stress_Relacionamentos*” apresentam valores mais baixos (na ordem dos 20%/30%). Relativamente ao primeiro, significa que as pessoas indiciam alguma autonomia e poder de decisão, se bem que talvez não na proporção que achem necessário. Podemos atestar, ainda, que quanto mais elevado é o cargo, maior é o nível de autonomia sentido pelas pessoas no desempenho da sua

função. No que toca ao segundo, podemos interpretar este valor como sendo positivo, pois significa que as pessoas consideram haver pouca fricção ou animosidade entre os colegas, não se consideram muito intimidados pelas posições hierarquicamente superiores e consideram ter uma relação relativamente “saudável” com a chefia.

Por último, a variável “*Stress_Exigências*” apresenta o valor mais baixo (cerca de 5%), o que também pode ser interpretado pela positiva, dado que os colaboradores sentem que têm poucos prazos impossíveis de cumprir, não consideram ter um ritmo de trabalho muito intensivo nem excesso de trabalho, assim como não sentem pressões por parte de níveis hierárquicos superiores para trabalhar muito depressa e negligenciar tarefas em detrimento de outras.

4.2. Limitações e Recomendações para Investigação Futura

O presente trabalho apresentou algumas limitações, nomeadamente o estudo da percepção da quantidade e qualidade da comunicação interna como um todo. Esta poderia ter sido estudada em várias dimensões, nomeadamente a comunicação com as chefias, com os pares, com os subordinados e com a organização como um todo, o que tornaria o seu estudo mais rico e completo.

A falta do sector de actividade como questão demográfica, no questionário, também se revelou noutra limitação. Saber a área em que as pessoas trabalham poderia ter potenciado uma análise interessante da quantidade e qualidade de comunicação interna percebido em cada área laboral. No que toca ao *stress*, teria sido também um acréscimo pois há áreas com maiores índices de *stress* que outras, e seria interessante perceber se esse facto se deve, ou não, a falhas de comunicação.

O contexto socioeconómico que se vive actualmente também pode ter representado uma limitação, dado que as pessoas cada vez se sentem mais apreensivas quanto ao seu posto de trabalho, o que pode potenciar um aumento nos níveis de *stress*, um dos conceitos em análise.

Referências Bibliográficas

- Alves, J. N., Bastide, M. V. L. e Klein, L. L. (2012). A Comunicação Interna no Corpo de Bombeiros de Santa Maria. *XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*.
- Araujo, D. C., Simanski, E. S. S. e Quevedo, D. M. (2012). Comunicação Interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, 9(1), 47-64.
- Bartoo, H. e Sias, P. M. (2004). When Enough is too Much: communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly*, 52(1), 15-26.
- Bashir, U. e Ramay, M. I. (2012). Impacto of Stress on Employees Job Performance – A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 52(1), 122-126.
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. 6ª Ed. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Ed. Lisboa: ISCSP.
- Brum, A. M. (2003). *Um Olhar sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&M.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Elsevier Editora.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carmo, J. e Prado, P. S. T. (2005). Apresentação de Trabalho em Eventos Científicos: comunicação oral e painéis. *Interação em Psicologia*, 9(1), 131-142.
- Chong, M. e Chian, L. K. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines's Experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.

- Clampitt, P. G. e Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: a field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Daft, R. L. e Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L. e Macintosh, N. B. (1981). A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units. *Administrative Science Quarterly*, 26, 207-224.
- Dias, H. R. F. C. (2011). Factores de Stresse e Uso Indevido da Internet em Contexto Laboral. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa.
- Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322-338.
- Duque, M. S. R. V. (2013). A Comunicação Interna nas Organizações: uma meta-análise. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa.
- El Shikieri, A. B. e Musa, H. A. (2012). Factors Associated with Occupational Stress and their Effects on Organizational Performance in a Sudanese University. *Creative Education*, 3(1), 134-144.
- Flores, C. (2000). A Comunicação Organizacional como Estratégia na Redução do Stress Ocupacional – o exemplo da industria têxtil. *Comunicação e Sociedade* 2, *Cadernos do Noroeste, Série Comunicação*, 14(½), 577-591.
- Fraser, T. M. (1983). Human Stress, Work and Job Satisfaction: a critical approach. *International Labour Office Geneva - Occupational Safety and Health Series*, 50.
- Hespanhol, A. (2005). Burnout e Stress Ocupacional. *Revista Portuguesa de Psicossomática*, 7(½), 153-162.

Hóla, J. (2012). Internal Communication in the Small and Medium Sized Enterprises. *Ekonomika a Management*, 32-45.

Howard, C. M. (1998). How your Employee Communications Programs can Boost Productivity and Pride. *Public Relations Quarterly*, 15-23.

HSE. (acesso em 10 de Março de 2015). Management Standards Indicator Tool. Obtido de Health and Safety Executive: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/languages/indicatortool/portuguese.pdf>

Johnson, J. D. e Chang, Hui-Jung (2000). Internal and External Communication Boundary Spanning, and Innovation Adoption: an over-time comparison of three explanations of internal and external communication in a new organizational form. *The Journal of Business Communication*, 37(3), 238-263.

Jorfi, H., Yaccob, H. F. B. e Shah, I. M. (2011). Human Resources Management – Emotional Intelligence: communication effectiveness mediates the relationship between stress management and job satisfaction. *International Journal of Managing Information Technology*, 3(4).

Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302-314.

Kerr, P., McHugh, M. e McGrory, M. (2009). HSE Management Standards and Stress-Related Work Outcomes. *Occupacional Medicine*, 59, 574-579.

Kung, C. S. J. e Chan, C. K. Y. (2014). Differential Roles of Positive and Negative Perfectionism in Predicting Occupational Eustress and Distress. *Personality and Individual Differences*, 58, 76-81.

Linke, A. e Zerfass, A. (2011). Internal Communication and Innovation Culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.

Loureiro, E. M. F. (2006). Estudo da Relação entre o Stress e os Estilos de Vida nos Estudantes de Medicina. Dissertação de Mestrado. IEP, Universidade do Minho.

- Markus, M. L. (1994). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization Science*, 5(4), 502-527.
- Mâroco, J. (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.
- Mâroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas?* Lisboa: Laboratório de Psicologia. ISPA, 4(1), 65-90.
- Meade, J. A. (2010). Strategic Planning for Internal Communication. *CPA Practice Management Forum*, 5-9.
- Melo, M. M. C. S. D. (2012). Comunicação Interna como Fator de Motivação dos Colaboradores. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa.
- Miranda, S. C. C. (2011). Stress Ocupacional, Burnout e Suporte Social nos Profissionais de Saúde Mental. Dissertação de Mestrado. FFB, Universidade Católica Portuguesa.
- Moreira, M. F., Nóbrega, M. M. L. e Silva, M. I. T. (2003). Comunicação Escrita: contribuição para a elaboração de material educativo em saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 56(2), 184-188.
- Nogueira, S. G. (2008). Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: uma abordagem da avaliação do desempenho. Dissertação de Mestrado. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa.
- Park, S. M. e Rainey, H. G. (2011). Work Motivation and Social Communication Among Public Managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660.
- Pimpão, A. C. P. (2013). A Importância da Comunicação Interna numa Empresa – aplicada ao caso TIMWE. Dissertação de Mestrado. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a key to employee motivation and performance. *InterScience Management Review*, 2(2), 81-85.

Robbins, S. P. e Judge, T. A. (2012). *Organizational Behaviour*. 15th Ed. USA: Prentice Hall.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: evolução e actualidade. *Comunicação e Sociedade 1, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação*, 12(1/2), 179-194.

Sousa, N. S. S. (2011). A Relação entre a Cultura Organizacional e o Uso de Práticas de Gestão da Qualidade: uma investigação empírica no sector hospitalar. Dissertação de Doutoramento. ISEG, Universidade de Lisboa.

Tamayo, A. (2001). Prioridades Axiológicas, Atividade Física e Estresse Ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 127-147.

Tavares, E. P. (2007). Stress Profissional e Fontes de Pressão no Emprego como Repercussões na Qualidade de Vida de Fisioterapeutas. Dissertação de Mestrado. DGE, Universidade da Beira Interior.

Trahant, B. (2008). Six Communication Secrets of Top-Performing Organizations. *The Public Manager*, 68-75.

Veludo, C. I. M. C. (2011). Factores de Stress no Contexto da Marinha: efeitos das auto-imagens e consequências para a satisfação laboral. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa.

Vercic, A. T., Vercic, D e Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230.

Vigneron, J. (2001). Comunicação Interna: além das mídias. *Líbero*, 4(7/8), 96-101.

White, C., Vanc, A. e Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.

Wright, K. B., Banas, J. A., Bessarabova, E. e Bernard, D. R. (2010). A Communication Competence Approach to Examining Health Care Social Support, Stress, and Job Burnout. *Health Communication*, 25(1), 375-382.

Wu, Yu-Chi (2011). Job Stress and Job Performance Among Employees in the Taiwanese Sector: the role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 21-32.

Yates, J. (1985). Internal Communication Systems in American Business Structures: a framework to aid appraisal. *American Archivist*, 48(2), 141-158.

ANEXO 1
QUESTIONÁRIO

Questionário – Comunicação Interna e *Stress*

O presente questionário destina-se à realização de um estudo académico no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão.

As respostas são confidenciais e anónimas, sendo analisadas de forma global e para uso exclusivamente académico. Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que resposta da forma mais honesta possível.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Margarida Carmo Duarte

*Obrigatório

Indique o grau de frequência das seguintes afirmações:*

Pretende-se que responda tendo em conta o seu contexto laboral.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
C1. Os procedimentos-chave da organização são da responsabilidade das chefias das áreas que os operam.					
C2. Eu compreendo os processos-chave da minha organização.					
C3. No meu departamento conhecemos e compreendemos os processos internos.					
C4. Os êxitos que a organização alcança são, normalmente, celebrados.					
C5. A informação negativa é transmitida através de meios de comunicação informais.					

C6. Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.					
C7. Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu serviço.					
C8. Os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação.					
C9. Os serviços cooperam e trocam informação de forma eficaz.					
C10. Recebo ordens concretas sobre as tarefas que tenho que executar.					
C11. Sou informado acerca do cumprimento dos objetivos sectoriais e/ou globais.					
S1. Sei claramente o que é esperado de mim no desempenho da minha função.					
S2. Tenho autonomia para decidir quando fazer uma pausa.					
S3. Sinto dificuldade em conjugar solicitações vindas de diferentes partes.					
S4. Sei do que necessito para o correto desempenho da minha função.					

S5. Sou sujeito a assédio pessoal sob a forma de palavras ou comportamentos incorretos.					
S6. Tenho prazos impossíveis de cumprir.					
S7. Se o trabalho se torna difícil, sei que posso contar com a ajuda dos meus colegas.					
S8. Recebo incentivos sobre o trabalho que desempenho.					
S9. O meu ritmo de trabalho é muito intenso.					
S10. Tenho capacidade de decisão sobre o ritmo que necessito de dar ao trabalho que desempenho.					
S11. Sei claramente quais são os meus deveres e responsabilidades.					
S12. Tenho que negligenciar tarefas em detrimento de outras devido ao excesso de trabalho.					
S13. Sei claramente as metas e os objetivos do meu departamento.					
S14. Há fricção ou animosidade entre os colegas.					
S15. Posso decidir como fazer o meu trabalho.					

S16. Não tenho tempo para fazer pausas.					
S17. Compreendo a importância do meu trabalho na missão geral da empresa.					
S18. Sou pressionado a trabalhar até muito tarde.					
S19. Tenho poder para decidir o que faço no trabalho.					
S20. Tenho que trabalhar muito depressa.					
S21. Sou sujeito a intimidação/pressão no trabalho.					
S22. Sinto pressão para o cumprimento de prazos irrealistas.					
S23. Posso estar seguro de que o meu chefe imediato me ajuda na execução do meu trabalho caso eu precise.					
S24. Tenho ajuda e apoio necessários por parte dos meus colegas.					
S25. Tenho algum poder de decisão sobre a minha forma de trabalho.					
S26. Tenho oportunidades para questionar os chefes sobre mudanças no trabalho.					
S27. Sou respeitado como mereço pelos colegas de trabalho.					

S28. Os colaboradores são sempre consultados sobre mudanças no trabalho.					
S29. Posso falar com o meu chefe imediato sobre algo que me irritou ou transtornou no trabalho.					
S30. O meu horário pode ser flexível.					
S31. Os meus colegas estão dispostos a ouvir os meus problemas relacionados com o trabalho.					
S32. Quando são efetuadas mudanças no trabalho, sei claramente como resultarão na prática.					
S33. Recebo ajuda na execução de trabalho que pode ser emocionalmente exigente.					
S34. Os relacionamentos no trabalho estão sob pressão.					
S35. O meu chefe imediato encoraja-me no trabalho.					

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
C12. Como considera o seu grau de satisfação no que diz respeito à informação interna sobre os resultados do seu trabalho?					

Género:*

Feminino

Masculino

Idade:*

Até 20 anos

21 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

Mais de 51 anos

Habilitações académicas:*

Ensino Básico – 1º Ciclo

Ensino Básico – 2º Ciclo

Ensino Básico – 3º Ciclo

Ensino Secundário

Bacharelato ou Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Cargo:*

Estagiário

Operacional

Administrativo

Técnico

Chefia Intermédia

Diretor

ANEXO 2
TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 1 – Fiabilidade da escala “Comunicação”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Os procedimentos-chave da organização são da responsabilidade das chefias e áreas que os operam.	,205	,832
Eu compreendo os processos-chave da minha organização.	,508	,806
No meu departamento conhecemos e compreendemos os processos internos.	,464	,809
Os êxitos que a organização alcança são, normalmente, celebrados.	,566	,799
A informação negativa é transmitida através de meios de comunicação informais.	,207	,835
Os gestores dedicam tempo para falar informalmente com os subordinados.	,567	,799
Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu serviço.	,679	,790
Os serviços cooperam e trocam informação de forma eficaz.	,625	,797
Recebo ordens concretas sobre as tarefas que tenho que executar.	,592	,797
Sou informado acerca do cumprimento dos objetivos setoriais e/ou globais.	,607	,796
Como considera o seu grau de satisfação no que diz respeito à informação interna sobre os resultados do seu trabalho?	,457	,810

Tabela 2 – Análise fatorial da escala “Stress”

	Fator 1 Apoio	Fator 2 Exigências	Fator 3 Controlo	Fator 4 Tarefa	Fator 5 Relacionamentos
Sei claramente o que é esperado de mim no desempenho da minha função.	,360	-,147	,713	,176	,145
Tenho autonomia para decidir quando fazer uma pausa.	,210	-,131	,096	,663	,324
Sei do que necessito para o correto desempenho da minha função.	,048	,234	,625	,268	,260
Sou sujeito a assédio pessoal sob a forma de palavras ou comportamentos incorretos.	-,058	,135	-,097	-,067	-,719
Tenho prazos impossíveis de cumprir.	-,076	,771	-,076	-,132	-,190
Se o trabalho se torna difícil, sei que posso contar com a ajuda dos meus colegas.	,799	,028	,052	,218	,222
Recebo incentivos sobre o trabalho que desempenho.	,474	-,299	,196	,055	,033
O meu ritmo de trabalho é muito intensivo.	,113	,631	,355	-,126	,020
Tenho capacidade de decisão sobre o ritmo que necessito de dar ao trabalho que desempenho.	,243	-,166	,293	,629	,004
Sei claramente quais são os meus deveres e responsabilidades.	,054	,088	,668	,304	,292
Tenho que negligenciar tarefas em detrimento de outras devido ao excesso de trabalho.	-,253	,750	,021	,001	,057
Sei claramente as metas e os objetivos do meu departamento.	,339	-,051	,726	,197	,033
Há fricção ou animosidade entre os colegas.	-,247	,216	-,047	-,145	-,542
Posso decidir como fazer o meu trabalho.	,051	,013	,292	,796	,054
Compreendo a importância do meu trabalho na missão geral da empresa.	,204	-,120	,597	,261	-,015
Sou pressionado a trabalhar até muito tarde.	-,024	,652	-,121	-,044	-,353
Tenho poder para decidir o que faço no trabalho.	,095	,057	,131	,753	,092
Tenho que trabalhar muito depressa.	,061	,832	,044	,060	-,044
Sou sujeito a intimidação/pressão no trabalho.	-,138	,508	-,074	-,119	-,528
Sinto pressão para o cumprimento de prazos irrealistas.	-,088	,792	-,238	-,082	-,227
Posso estar seguro de que o meu chefe imediato me ajuda na execução do meu trabalho caso eu precise.	,560	-,148	,230	-,157	,450
Tenho ajuda e apoio necessários por parte dos meus colegas.	,836	-,015	,123	,165	,184
Tenho algum poder de decisão sobre a minha forma de trabalho.	,226	-,103	,394	,654	,061
Tenho oportunidades para questionar os chefes sobre mudanças no trabalho.	,496	-,202	,365	,220	,282
Sou respeitado como mereço pelos colegas de trabalho.	,583	,114	,126	,208	,494
Os colaboradores são 5 consultados sobre mudanças no trabalho.	,480	-,028	,320	,265	,078
Posso falar com o meu chefe imediato sobre algo que me transtornou ou irritou no trabalho.	,247	-,014	,278	,069	,699
O meu horário pode ser flexível.	,316	-,194	,007	,386	-,046
Os meus colegas estão dispostos a ouvir os meus problemas relacionados com o trabalho.	,729	,098	,071	,174	,271
Quando são efetuadas mudanças no trabalho, sei claramente como resultarão na prática.	,483	-,044	,376	,218	-,034
Recebo ajuda na execução de trabalho que pode ser emocionalmente exigente.	,727	-,185	,219	,150	,067
Os relacionamentos no trabalho estão sob pressão.	-,275	,385	,064	-,064	-,547
O meu chefe imediato encoraja-me no trabalho.	,529	-,101	,414	-,173	,393

Tabela 3 – Fiabilidade da escala Apoio (*Stress*)

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Se o trabalho se torna difícil, sei que posso contar com a ajuda dos meus colegas.	,730	,880
Recebo incentivos sobre o trabalho que desempenho.	,435	,899
Posso estar seguro de que o meu chefe imediato me ajuda na execução do meu trabalho caso eu precise.	,630	,887
Tenho ajuda e apoio necessários por parte dos meus colegas.	,775	,877
Tenho oportunidades para questionar os chefes sobre mudanças no trabalho.	,664	,884
Sou respeitado como mereço pelos colegas de trabalho.	,661	,886
Os colaboradores são sempre consultados sobre mudanças no trabalho.	,517	,892
Os meus colegas estão dispostos a ouvir os meus problemas relacionados com o trabalho.	,668	,884
Quando são efetuadas mudanças no trabalho, sei claramente como resultarão na prática.	,522	,892
Recebo ajuda na execução de trabalho que pode ser emocionalmente exigente.	,701	,882
O meu chefe imediato encoraja-me no trabalho.	,656	,885

Tabela 4 – Fiabilidade da escala Exigências (*Stress*)

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Tenho prazos impossíveis de cumprir.	,726	,822
O meu ritmo de trabalho é muito intensivo.	,510	,859
Tenho que negligenciar tarefas em detrimento de outras devido ao excesso de trabalho.	,640	,837
Sou pressionado a trabalhar até muito tarde.	,610	,845
Tenho que trabalhar muito depressa.	,724	,823
Sinto pressão para o cumprimento de prazos irrealistas.	,711	,824

Tabela 5 – Fiabilidade da escala Controlo (*Stress*)

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Sei claramente o que é esperado de mim no desempenho da minha função.	,750	,774
Sei do que necessito para o correto desempenho da minha função.	,583	,822
Sei claramente quais são os meus deveres e responsabilidades.	,633	,811
Sei claramente as metas e os objetivos do meu departamento.	,700	,790
Compreendo a importância do meu trabalho na missão geral da empresa.	,561	,829

Tabela 6 – Fiabilidade da escala Tarefa (*Stress*)

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Tenho autonomia para decidir quando fazer uma pausa.	,595	,771
Tenho capacidade de decisão sobre o ritmo que necessito de dar ao trabalho que desempenho.	,609	,768
Posso decidir como fazer o meu trabalho.	,686	,754
Tenho poder para decidir o que faço no trabalho.	,599	,770
Tenho algum poder de decisão sobre a minha forma de trabalho.	,687	,757
O meu horário pode ser flexível.	,335	,842

Tabela 7 – Fiabilidade da escala Relacionamentos (*Stress*)

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alfa se o item for excluído
Sou sujeito a assédio pessoal sob a forma de palavras ou comportamentos incorretos.	,558	,727
Há fricção ou animosidade entre os colegas.	,538	,732
Sou sujeito a intimidação/pressão no trabalho.	,564	,723
Posso falar com o meu chefe imediato sobre algo que me transtornou ou irritou no trabalho.	,493	,748
Os relacionamentos no trabalho estão sob pressão.	,579	,716

Tabela 8 – Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total

	N	Média	Desvio Padrão
Comunicação	171	3,4258	,59265
<i>Stress</i> _Apoio	171	3,3450	,72860
<i>Stress</i> _Exigências	171	2,8509	,80319
<i>Stress</i> _Controlo	171	4,0515	,64401
<i>Stress</i> _Tarefa	171	3,5370	,73604
<i>Stress</i> _Relacionamentos	171	2,2620	,73510

Tabela 9 – Diferenças por nível de habilitações literárias

Comunicação	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
2º ciclo	1	3,2727	-		
3º ciclo	1	3,4545	-		
Ensino Secundário	26	3,1783	,65680		
Bacharelato ou Licenciatura	105	3,3827	,56319	3,049	,012
Mestrado	37	3,7174	,54997		
Doutoramento	1	3,7273	-		
Total	171	3,4258	,59265		

Tabela 10 – Diferenças por cargo

Apoio (Stress)	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Estagiário	16	3,7670	,70728		
Operacional	20	3,3364	,67652		
Administrativo	17	3,3369	,84658		
Técnico	62	3,1261	,77005	2,667	,024
Chefia Intermédia	48	3,4792	,56470		
Diretor	8	3,4318	,81710		
Total	171	3,3450	,72860		
Controlo (Stress)	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Estagiário	16	4,0625	,75796		
Operacional	20	4,1200	,64039		
Administrativo	17	4,0471	,63847		
Técnico	62	3,8484	,60564		
Chefia Intermédia	48	4,2750	,58583	2,557	,029
Diretor	8	4,1000	,75593		
Total	171	4,0515	,64401		
Tarefa (Stress)	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Estagiário	16	3,7396	,72000		
Operacional	20	3,0833	,59849		
Administrativo	17	3,4118	,74096		
Técnico	62	3,4731	,72754	3,411	,006
Chefia Intermédia	48	3,7014	,70456		
Diretor	8	4,0417	,80055		
Total	171	3,5370	,73604		

Tabela 11 – Correlações

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Comunicação	1									
2. Stress_Apoio	,744**	1								
3. Stress_Exigências	-,222**	-,246**	1							
4. Stress_Controlo	,643**	,586**	-,111	1						
5. Stress_Tarefa	,465**	,504**	-,212**	,563**	1					
6. Stress_Relacionamentos	-,509**	-,582**	,479**	-,371**	-,352**	1				
7. Género 1 = Feminino 2 = Masculino	-,019	-,099	,015	-,084	,073	,052	1			
8. Idade 1 = Até 20 anos 2 = 21 a 30 anos 3 = 31 a 40 anos 4 = 41 a 50 anos 5 = Mais de 51 anos	-,129*	-,156*	,041	,030	-,024	-,004	,245**	1		
9. Nível de Escolaridade 1 = 1º ciclo 2 = 2º ciclo 3 = 3º ciclo 4 = Ensino Secundário 5 = Bacharelato ou Licenciatura 6 = Mestrado 7 = Doutoramento	,264**	,174*	,027	,056	,150*	-,125	-,108	-,271**	1	
10. Cargo 1 = Estagiário 2 = Operacional 3 = Administrativo 4 = Técnico 5 = Chefia Intermédia 6 = Diretor	-,171	-,071	,118	,056	,157*	-,061	,233**	,588**	-,001	1

* p≤0.05 **p≤0.0

Tabela 12 – Regressão múltipla para a escala Apoio (*Stress*)

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados	Sig.
	R ²	Erro Padrão	Beta	
Comunicação	,553	,48859	,744	,000

Tabela 13 – Regressão múltipla para a escala Exigências (*Stress*)

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados	Sig.
	R ²	Erro Padrão	Beta	
Comunicação	,049	,78544	-,222	,004

Tabela 14 – Regressão múltipla para a escala Controlo (*Stress*)

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados	Sig.
	R ²	Erro Padrão	Beta	
Comunicação	,414	,49464	,643	,000

Tabela 15 – Regressão múltipla para a escala Tarefa (*Stress*)

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados	Sig.
	R ²	Erro Padrão	Beta	
Comunicação	,262	,63617	,490	,000
Cargo			,214	,002

Tabela 16 – Regressão múltipla para a escala Relacionamentos (*Stress*)

Variáveis incluídas	Resumo do modelo		Coefficientes standardizados	Sig.
	R ²	Erro Padrão	Beta	
Comunicação	,254	,63474	-,509	,000