



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS  
TRABALHADORES**

**CYNTHIA VAZ CORREIA**

**NOVEMBRO – 2021**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES**

**CYNTHIA VAZ CORREIA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES  
HENRIQUES**

**NOVEMBRO – 2021**

## Resumo

A motivação e a satisfação no trabalho são conceitos abordados ao longo da literatura e cada vez mais analisados no contexto empresarial, salientando-se a comunicação como um dos fatores de influência das duas variáveis, revelando-se fundamental para o estabelecimento de um clima organizacional positivo. Destaca-se a importância de estudar e analisar estas variáveis em conjunto para que as organizações possam utilizar a comunicação interna para alcançar resultados positivos e para uma prossecução conjunta dos objetivos organizacionais. Neste sentido, o presente estudo tem como propósito principal analisar o impacto da comunicação interna na motivação e satisfação dos trabalhadores. Para tal, foi efetuado um estudo com base numa metodologia quantitativa, recorrendo-se à divulgação de um questionário *online* e tendo sido alcançada uma amostra de 315 trabalhadores. De forma a analisar os objetivos definidos recorreu-se à análise da média das escalas, à análise das diferenças significativas em subgrupos da amostra, e por fim, à análise das correlações entre as variáveis. Os resultados demonstram que a amostra se encontra com níveis de satisfação e motivação acima do ponto médio teórico sendo que o valor médio mais baixo é relativo à comunicação organizacional e o mais alto à necessidade de realização e poder. Verificou-se também uma correlação positiva entre a comunicação interna e as variáveis em estudo, nomeadamente a motivação, o desempenho, a organização do trabalho, a necessidade de realização e poder e a satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Motivação; Satisfação no Trabalho.

## **Abstract**

The motivation and job satisfaction are concepts approached in the literature and are increasingly analyzed in the business context, linking communication as one of the factors of influence of both variables, proving to be fundamental for the establishment of a positive organizational climate. It is highlighted the importance of studying and analyzing these variables together so that organizations can use internal communication to achieve positive results and for a shared pursuit of organizational goals. In this sense, the main purpose of the present study is to analyze the impact of internal communication on the motivation and satisfaction of workers. To this end, a study was conducted based on a quantitative methodology, using an online questionnaire, and reaching a sample of 315 workers. In order to analyze the defined objectives, we analyzed the mean of the scales, the significant differences in subgroups of the sample, and, finally, the correlations between the variables. The results show that the sample has levels of satisfaction and motivation above the theorized median point, with the lowest average value related to organizational communication and the highest value to the need for achievement and power. A positive correlation was also verified between internal communication and the variables under study, namely motivation, performance, work organization, achievement and power and job satisfaction.

**Keywords:** Internal Communication; Motivation; Job Satisfaction.

## Agradecimentos

Terminar mais uma etapa do meu percurso académico foi, sem dúvida alguma, um dos objetivos traçados para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, mas não seria possível sem a presença e apoio de todos os que se orgulham de me ver feliz por terminar algo que por momentos me foi tão difícil de alcançar. Chegando ao fim, resta-me apenas agradecer:

Ao meu **orientador**, Paulo Lopes Henriques, pelo tempo e apoio ao longo destes meses e por todos os conselhos e conhecimentos técnicos que me permitiram chegar até aqui.

Aos meus **pais**, por sempre me ajudarem e apoiarem os meus sonhos, por lutarem por mim e pela nossa família e por se dedicarem à minha felicidade todos os dias.

Ao meu **mano** e aos meus **avós** por me acompanharem em todas as etapas da minha vida e por serem sempre os meus maiores apoiantes. A minha sorte é estarem sempre ao meu lado.

Ao **João**, por todo o apoio, paciência e carinho ao longo destes anos e à sua **família**, que aos poucos se tornou um pouco minha e me acolheu sempre de braços abertos.

A todos os meus **tios**, que mesmo longe estão sempre a olhar por mim e a celebrar todas as minhas conquistas.

Aos meus **amigos** de antes e aos que foram chegando com quem fui crescendo e partilhando todos os momentos do meu percurso.

A todos os meus **colegas**, do seio profissional e académico, com quem ao longo do tempo entendi que todos os dias podemos aprender algo novo e que nunca será tarde para lutar por aquilo que queremos.

Ao **ISEG**, por me ter acolhido durante estes dois anos, onde tive a oportunidade de aprender tanta coisa nova e de alcançar mais um objetivo na minha vida.

Obrigada a todos, estarei eternamente grata por tudo.

# Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>v</b>
<b>Abreviaturas.....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>3</b>
2.1. Motivação .....	3
2.2. Satisfação no Trabalho .....	5
2.3. Comunicação Organizacional.....	6
2.3.1. Comunicação Interna.....	8
2.4. Relação entre a Comunicação Interna e a Motivação e Satisfação no Trabalho .	11
2.4.1. Relação entre a Comunicação Interna e a Motivação .....	11
2.4.2. Relação entre a Comunicação Interna e a Satisfação no Trabalho .....	13
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>14</b>
3.1. Caracterização da Amostra .....	14
3.2. Instrumentos de Medida .....	17
<b>4. Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>19</b>
4.1. Resultados.....	19
4.1.1. Média das escalas e Alpha de Cronbach.....	19
4.1.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra.....	20
4.1.3. Análise das correlações entre variáveis .....	21
4.2. Discussão dos resultados .....	23
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>28</b>
5.1 Contributos do Estudo .....	28
5.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações .....	29
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>30</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>35</b>
Anexo I – Instrumento .....	35

## Índice de Tabelas

<b>Tabela I</b> - Caracterização da Amostra .....	15
<b>Tabela II</b> - Caracterização Profissional da Amostra.....	16
<b>Tabela III</b> - Instrumentos de Medida.....	18
<b>Tabela IV</b> – Média, Desvio Padrão e Alpha de Cronbach .....	20
<b>Tabela V</b> - Coeficiente de Correlação de Pearson .....	23

## **Abreviaturas**

<b>CI</b>	Comunicação Interna
<b>CO</b>	Comunicação Organizacional
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

## 1. Introdução

Atualmente, as organizações encontram-se inseridas em contextos cada vez mais competitivos e disputados, surgindo a necessidade de garantir uma vantagem competitiva e uma comunicação organizacional adequada (White, Vanc & Stafford, 2010). Desta forma, a comunicação pode assumir-se como externa, comunicando com o exterior da organização e como interna, comunicando com o seu público interno (Farias, 2010). O presente estudo foca-se na comunicação interna (CI), que surge como o mecanismo de integração da organização com os seus trabalhadores, permitindo a interação entre todas as áreas organizacionais e potenciando a motivação e a satisfação dos trabalhadores (Almeida, 2013).

No entanto, é de extrema importância que os recursos humanos de cada organização saibam como comunicar com o seu público interno considerando o tipo de canal utilizado para a transmissão da mensagem pretendida e para o alcance dos objetivos estabelecidos (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018). Assim sendo, e considerando que a motivação e a satisfação dos trabalhadores são um dos tópicos mais explorados dentro das organizações, e tendo em consideração a globalização, as organizações adotaram medidas, através da CI, que promovem a motivação e satisfação de todo o público interno, potenciando o alcance dos objetivos organizacionais (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020), promovendo e retendo o capital humano como fator de vantagem competitiva organizacional (White *et al.*, 2010).

Nesta conjunção, o presente estudo pretende averiguar o impacto da CI na motivação e satisfação dos trabalhadores, ou seja, compreender de que forma uma CI eficaz ou ineficaz pode influenciar a motivação e satisfação dos trabalhadores no exercício das suas funções, na sua relação com a organização, com a chefia direta e com os colegas.

Desta forma, e face ao contexto apresentado, definem-se três objetivos principais no presente estudo:

- Verificar os níveis de motivação, satisfação no trabalho e CI na amostra do estudo;
- Verificar se existem diferenças significativas que se estabelecem entre todas as variáveis em estudo;

- Analisar as relações estabelecidas entre a CI, motivação e satisfação no trabalho.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco partes distintas. A primeira parte corresponde à presente introdução, seguindo-se a revisão de literatura, onde são apresentados os principais conceitos do estudo e as relações estabelecidas entre os mesmos. A terceira parte do estudo explora a metodologia definida e utilizada ao longo da investigação sendo que, na quarta parte, são analisados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, na quinta parte, abordam-se as principais conclusões e limitações do presente estudo bem como sugestões para investigações futuras.

## **2. Revisão de Literatura**

O atual contexto competitivo em que vivemos impõe, cada vez mais, às organizações que tenham em atenção os seus trabalhadores (Leite, Nascimento & Matteu, 2018), principalmente no que concerne à comunicação desenvolvida no seio organizacional, uma vez que assume um papel decisivo para garantir o sucesso dos negócios e constitui-se como um dos principais fatores de motivação e satisfação dos trabalhadores nas organizações (Abugre, 2011). Adicionalmente, este contexto também tem vindo a exigir uma adaptação contínua por parte das organizações e dos seus trabalhadores, de modo a garantir uma maior vantagem competitiva (Harzallah, Berio & Vernadat, 2005).

### **2.1. Motivação**

A motivação trata-se de um conceito amplamente estudado na literatura, contando com diversos trabalhos académicos sobre o tema (Parreño, 2016). Simpson e Joe (1993) definem a motivação como o fator que promove o desempenho dos indivíduos, aumentando a sua dedicação, energia e vigor naquilo que fazem no seu dia a dia. Para Zivrbule (2015) a motivação é a combinação de vários fatores que vão estimular os indivíduos a realizar determinadas ações para o alcance de determinado objetivo. Organizacionalmente, a motivação demonstra o desejo de alcançar altos níveis de esforço e desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais, no entanto, esse esforço e desempenho está dependente da satisfação das necessidades dos trabalhadores pela organização (Bilhim, 2008). Num mercado tão competitivo e volátil é importante que as organizações retenham os seus trabalhadores, uma vez que os mesmos poderão procurar oportunidades de trabalho mais atrativas, sendo por isso importante investigarem as causas que motivam cada um dos seus trabalhadores (Shkoler & Kimura, 2020).

Desta forma, a literatura destaca dois tipos de motivação: a motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca diz respeito a todas as tarefas que são realizadas para interesse e prazer pessoal, sendo responsável pelo desejo de aprendizagem ao longo da nossa vida e experiência laboral (Ryan & Deci, 2020). O contexto laboral, o desejo de realização pessoal, o reconhecimento e a progressão na carreira são exemplos de fatores motivadores intrínsecos (Christensen, 2002). Por outro lado, a motivação extrínseca é

impulsionada por recompensas ou compensações perceptíveis e alcançáveis (Ryan & Deci, 2020) como o salário, benefícios, condições laborais e políticas (Christensen, 2002).

São várias as teorias que pretendem explicar a motivação em contexto laboral, sendo que alguns autores as distinguem entre teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo explicam a motivação através da análise dos fatores motivacionais, enquanto as teorias de processo atuam de forma mais dinâmica, abrangendo todo o processo de motivação (Cunha, Rego, Cunha, Neves & Cabral-Cardoso, 2016). Considerando o objeto deste estudo importa mencionar quatro dessas teorias: a Teoria de McClelland (1987), a Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990), a Perspetiva Teórica de Hackman e Oldham (1980) e o Modelo de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1990).

De acordo com a Teoria de McClelland (1987) existem três necessidades que vão motivar o desempenho dos trabalhadores: necessidade de realização, de poder e de afiliação (Wiley, 1997). A necessidade de realização pode ser definida como a ambição de ser bem-sucedido (Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006) sendo que, McClelland (1987) considera que os trabalhadores que apresentam esta necessidade procuram sempre soluções para as responsabilidades assumidas, arcando sempre com os riscos que poderão surgir e valorizando todo o *feedback* possível. Por outro lado, a necessidade de poder define-se como o desejo de controlar o comportamento dos outros, sendo motivado pelo estatuto e prestígio (Ferreira *et al.*, 2006), impactando, recorrentemente, as outras pessoas (McClelland, 1987). Por último, a necessidade de afiliação diz respeito à vontade de ser aceite por outras pessoas, estabelecendo relacionamentos positivos com os outros, procurando relações de cooperação e compreensão (Ferreira *et al.*, 2006).

Por outro lado, a Teoria da Definição dos Objetivos pretende o estabelecimento de objetivos específicos, acreditando que é uma das formas mais simples e eficazes de motivar os trabalhadores (Locke & Latham, 1990), uma vez que irão alcançar metas através das suas ações (Wood & Locke, 1987). Para esta teoria, a definição de objetivos impacta e aumenta a motivação e o desempenho dos trabalhadores, exercendo também um impacto considerável no progresso individual de cada um (Wiley, 1997). Importa considerar que os objetivos deverão ser específicos, evitando más interpretações, desmotivação e insatisfação nos trabalhadores (Ferreira *et al.*, 2006).

De acordo com a perspectiva teórica de Hackman e Oldham (1980), a aquisição de conhecimentos, o aumento das responsabilidades e a percepção de resultados organizacionais afetam a motivação dos trabalhadores (Ferreira *et al.*, 2006). Desta forma, consideram que existem cinco características associadas à organização do trabalho que influenciam o desempenho e a motivação dos trabalhadores: variedade, identidade, autonomia, significado e *feedback* (Skinner, 1989). Estas variáveis vão retratar a estruturação do trabalho na organização, contribuindo para uma maior satisfação dos trabalhadores através da motivação intrínseca (Ferreira *et al.*, 2006).

Finalizando, Allen e Meyer (1990) destacaram o modelo de comprometimento organizacional que reúne três dimensões distintas: afetiva, instrumental e normativa. A dimensão afetiva diz respeito à concordância com os objetivos e valores organizacionais, enquanto a dimensão instrumental se foca nas questões sociológicas e no envolvimento dos trabalhadores com a organização. Por último, a dimensão normativa defende que trabalhadores comprometidos se comportam de determinada forma por considerarem moral adotar esses comportamentos (Ferreira *et al.*, 2006). Desta forma, Allen e Meyer (1990) consideram que o envolvimento dos trabalhadores contribui para a motivação no trabalho.

## **2.2. Satisfação no Trabalho**

A partir do momento em que o fator humano passou a ser mais valorizado no contexto organizacional, a satisfação no trabalho tornou-se uma das variáveis mais estudadas ao longo da literatura e, dessa forma, são encontradas diversas definições do conceito (Koustelios & Tsigilis, 2005). Courtney e Younkyoung (2017, cit in Abuhashesh, Masa'deh & Aldmour, 2019) definem a satisfação no trabalho como o estado emocional positivo do trabalhador a partir da realização das suas tarefas e do cumprimento dos objetivos organizacionais. Para Vroom (1964, cit in Raziq & Maulabakhsh, 2015), a satisfação no trabalho é o controlo das emoções que os trabalhadores assumem na realização das suas funções, sendo fundamental para o seu desempenho e motivação. Desta forma, pode considerar-se que a satisfação no trabalho surge de um ponto de vista individual que vai reunir o sentimento com o trabalho e com a organização (Abuhashesh, Masa'deh & Aldmour, 2019). De acordo com Spector (1997, cit in Koustelios & Tsigilis, 2005), a satisfação no trabalho pode ser analisada a partir de

duas formas distintas: como um sentimento generalizado sobre o trabalho, que pode permitir uma avaliação global e geral da satisfação ou insatisfação dos trabalhadores ou através de uma abordagem individual, que fornece uma visão mais complexa do trabalho de cada um, onde a organização será capaz de identificar os pontos de satisfação e insatisfação de cada trabalhador.

Alguns autores consideram que existem diversos fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho como a remuneração, os benefícios, a supervisão da chefia direta, a comunicação e as condições e tarefas laborais (Carrière & Bourque, 2009). Robbins (2005) aponta quatro fatores, controláveis pela organização, que se demonstram fundamentais para a satisfação no trabalho: (1) execução de tarefas desafiantes que permitam ao trabalhador o exercício de tarefas não rotineiras; (2) criação e implementação de sistemas de remuneração e políticas de promoção justas para todos os trabalhadores; (3) fomento de uma cultura de apoio entre todos no seio organizacional; (4) e, por fim, a criação de um ambiente positivo que permita a interação social entre todos os elementos organizacionais.

Considerando que a satisfação no trabalho se associa aos diversos fatores que ocorrem em contexto laboral, importa mencionar a teoria dos dois fatores de Herzberg, que divide os fatores da satisfação no trabalho em fatores motivacionais (e.g. o reconhecimento, o prestígio, o sentimento de realização e a autonomia) e em fatores de higiene (e.g. o salário, os benefícios e os incentivos) (Robbins & Judge, 2013). Os fatores motivacionais, ou intrínsecos, potenciam o aumento da satisfação no trabalho e atuam como mecanismo para a manutenção da satisfação, não diminuindo a insatisfação no trabalho. Por outro lado, os fatores higiênicos, ou extrínsecos, não são capazes de aumentar a satisfação no trabalho, mas evitam a insatisfação dos trabalhadores (Yusoff, Kian & Idris, 2013).

### **2.3. Comunicação Organizacional**

Ao longo da literatura, a comunicação organizacional (CO) foi definida como o processo que permite que colegas ou membros de departamentos distintos possam aprender mutuamente e também coordenar, entre si, as tarefas a executar, levando ao desenvolvimento e à manutenção de uma relação positiva entre todos os membros organizacionais (Abugre, 2011). Desta forma, o seu principal objetivo é a melhoria e o

alcance de uma imagem organizacionalmente positiva, estando cada vez mais envolvida com o seu público interno e externo (Barros & Matos, 2015). Assume-se também como um processo profundo composto por duas fases: a fase da transmissão e a fase do *feedback*. A fase da transmissão diz respeito à partilha de informações entre o emissor, que transmite a informação desejada, e o recetor, que recebe a informação transmitida. Por outro lado, a fase do *feedback* pretende garantir a compreensão da informação partilhada (Mações, 2017). O desempenho poderá melhorar com a informação transmitida, no entanto, e de acordo com Rao (1995), um *feedback* excessivo poderá perturbar o fluxo de comunicação, provocando falta de compreensão entre o recetor e o emissor.

O conceito de CO foi estudado por vários autores, que o delimitaram em 4 períodos fundamentais: (1) Período Positivista: entre 1900 e 1970 este paradigma definiu as organizações como algo natural, que se baseavam na predição e no controlo; (2) Período Interpretativo: a partir dos anos 80, as organizações passaram a ser consideradas representantes dos processos de mudança, com efeitos diários nos seus membros e a ser compostas por agregados com interesses e objetivos distintos. Neste período, a comunicação começa a ganhar importância, uma vez que se pretende entender de que modo as pessoas comunicam. A CO passa a ser compreendida como um processo que possibilita o consenso e a tomada de decisões; (3) Período Crítico: nos anos 90, diversos autores analisaram as organizações como um espaço caracterizado por relações de poder. Para este paradigma, os membros organizacionais tendem a atuar de acordo com os interesses próprios onde, de igual forma, irão contribuir para o desenvolvimento da informação organizacional; (4) Período Dialógico: este período surge no pós-modernismo e apresenta-se bastante similar ao período crítico, acrescentando e realçando questões éticas como perspectivas raciais ou feministas (Mourão, Miranda & Gonçalves, 2018).

Atualmente, considerando que as organizações se inserem em ambientes competitivos em constante mudança, e de acordo com vários estudos, é importante que as mesmas analisem os seus recursos para que se desenvolvam de forma estratégica. Os membros da organização permitem o alcance de uma vantagem competitiva e, por essa razão, é necessário que a comunicação se desenvolva de forma eficaz no seio organizacional (Almeida, 2013). Para o alcance de uma CO eficaz, as chefias devem ser

capazes de melhorar os canais de comunicação e permitir o acesso à informação a todos os membros da organização (Abugre, 2011).

Uma CO eficaz irá produzir diversos benefícios, dos quais podemos salientar: a melhoria do desempenho organizacional e da produtividade, a redução do absentismo, o aumento da satisfação no trabalho (Byrne & LeMay, 2006) e o aperfeiçoamento da relação entre as chefias e os trabalhadores (Leite *et al.*, 2018). Importa salientar que uma CO eficaz leva a uma relação corporativa coesa, aumentando o conhecimento sobre a organização nos trabalhadores, incluindo a partilha, entre todos, dos objetivos e direção estratégica que a organização pretende seguir (Abugre, 2011). Desta forma, torna-se importante garantir o bem-estar entre o público interno da organização, proporcionando a sua interação, como um meio de atração e partilha das informações e vantagens dos serviços da organização com o público externo (Farias, 2010), levando ao surgimento e distinção entre a CI e a comunicação externa. Considerando o objetivo do presente estudo, apenas será analisada a CI, definindo-se, de seguida, o seu conceito e principais características.

### **2.3.1. Comunicação Interna**

Ao longo do tempo, a CI tem sido conceptualizada de diversas formas. Chalmers (2008, cit in Slijepčević *et al.*, 2018) caracteriza a CI como um mecanismo da CO, que permite à organização a partilha de comunicações com os trabalhadores, mas também a troca de informações entre todos os elementos organizacionais. Por outro lado, Welch & Jackson (2007) definem a CI como toda a comunicação efetuada entre os gestores e o seu público interno, promovendo o compromisso de todos com a organização e com os seus objetivos.

Boneau e Henriët (1990, cit in Almeida, 2013) consideram que a CI evoluiu, transitando de um papel operacional, maioritariamente definido pelo seu controlo, para um papel estratégico. Para os autores, este papel estratégico destaca um conjunto de objetivos que a CI pretende alcançar: (1) restauração da confiança na organização, através do acionamento de instrumentos corretivos; (2) desenvolvimento do sentimento de pertença à organização, através da partilha do conhecimento por todos; (3) partilha das iniciativas e sucessos alcançados pela organização; (4) integração da comunicação nos processos de recrutamento e socialização da organização; (5) e, desenvolvimento da

importância da comunicação nos quadros superiores para que seja possível promover uma ligação entre as chefias e os trabalhadores. Para Neto, Silva e Ferreira (2018) o principal objetivo da CI é garantir que cada trabalhador entenda o seu valor na organização, contribuindo para o sucesso organizacional e simplificando todas as relações laborais. Neste sentido, a CI vai ser responsável pela forma como a organização comunica com os interventores da criação e desenvolvimento dos serviços organizacionais, pretendendo o alcance de uma gestão equilibrada e de uma estabilidade pessoal e profissional (Neiva, 2018).

Ao longo da literatura, são atribuídas diversas funções à CI, que devem ser consideradas no seio organizacional. Para Brault (1992) a CI tem sete funções essenciais dentro de uma organização: (1) função informativa, que permite a transmissão do conhecimento e da informação organizacional; (2) função integradora onde, através da transmissão do conhecimento, se alcança o sentimento de coesão organizacional; (3) função retroativa, que permite o entendimento e a validação das mensagens transmitidas; (4) função sinal, que transmite a imagem e os valores da organização; (5) função comportamental, que pretende a transmissão de mensagens que orientem os membros organizacionais; (6) função mudança, que vai motivar as pessoas a aceitarem as diversas mudanças que poderão nortear a organização e os seus objetivos; e, por fim, (7) função imagem onde, interna e externamente, será partilhada uma imagem positiva da organização.

No que concerne ao lado prático, a CI é apresentada na literatura através de três formas distintas: como comunicação descendente, que se refere a toda a comunicação que parte do topo da organização para a base, podendo conter instruções, informações, regras ou políticas organizacionais; como comunicação ascendente, que parte da base da organização para o topo, permitindo que a chefia compreenda o desempenho global da organização; e como comunicação lateral, que surge num mesmo nível organizacional, permitindo o aperfeiçoamento e a coordenação das atividades interdependentes (Mourão *et al.*, 2018). Importa também salientar que a CI pode assumir-se como formal, isto é, através de uma comunicação planeada e estruturada ou como informal, ou seja, uma comunicação inesperada e pouco planeada (Men, 2014).

Nos dias de hoje, a comunicação, nas organizações, pode ser verificada a partir de três meios distintos: oral, escrito e não verbal. Assim sendo, as organizações têm utilizado

diversos canais para comunicarem entre si. No que refere a canais tradicionais, destaca-se a comunicação cara a cara, as chamadas, os *emails*, as *newsletters* e os *posters* (Men, 2014). No entanto, com os avanços tecnológicos, começaram a surgir novos canais como as vídeo chamadas, os *blogs* e as redes sociais internas, sendo que, cada vez mais, as organizações apostam na criação e implementação de canais que vão ao encontro do funcionamento e gestão da organização (Verčič & Špoljarić, 2020). Assim sendo, e uma vez que, de forma individual, cada canal pode ser analisado quanto à clareza, linguagem, envolvência, atração e credibilidade, importa que cada organização analise e considere os canais utilizados no seio organizacional de forma a garantir a correta transmissão da mensagem desejada (Verčič & Špoljarić, 2020).

O uso de diversos meios e canais para comunicar com o público interno leva a uma maior possibilidade de êxito na propagação das informações e mensagens pretendidas (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020), uma vez que cada mensagem ou informação da CI pretende o alcance de distintos objetivos e grupos organizacionais. Desta forma, os canais utilizados irão também diferir (Mourão *et al.*, 2018) sendo que, cada um desses canais, irá apresentar um determinado sentido e propósito, acompanhando as informações e conhecimentos e, conseqüentemente, a motivação e satisfação dos trabalhadores (Neiva, 2018).

Diversos autores defendem que a CI apresenta um conjunto de efeitos positivos que poderão ser observados nos trabalhadores e no seio organizacional. Primeiramente, a CI potencia o aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores, com o seu trabalho e com a organização, otimizando o seu desempenho (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020) e reduzindo a sua ansiedade e insegurança na realização das suas funções (Saruhan, 2014). Por sua vez, e considerando que os trabalhadores são vistos como fontes credíveis, a satisfação com a organização levará à melhoria da sua reputação e credibilidade interna e externa (White *et al.*, 2010). No que refere à tomada de decisões, a CI permitirá a obtenção de melhores resultados financeiros e o alcance de uma estabilidade organizacional (Nikolic, Terek, Vukonjanski & Ivin, 2012). Em suma, pretende-se que a CI seja vista como algo global, onde a informação que se partilha apresenta simbolismos específicos para o emissor e recetor (Almeida, 2013).

No entanto, são também descritas, na literatura, barreiras que a CI enfrenta e que podem influenciar, negativamente, a sua eficácia no seio organizacional. Para Bilhim

(2008), a CI pode ser afetada pela má escolha do canal selecionado para a transmissão da mensagem desejada, pelo excesso ou escassez de informação transmitida ou pela distorção da mensagem original, principalmente através dos canais informais, dando origem à circulação de rumores. Kukule (2012) evidencia que a CI se poderá degradar devido à ausência de valores organizacionais, à incapacidade de se comunicar a missão e visão da organização ou devido ao predomínio da comunicação informal sobre a comunicação formal.

Desta forma, torna-se fundamental que as organizações invistam o seu tempo no planeamento de uma CI eficaz, uma vez que, não sendo suficientemente eficaz e satisfatória para os trabalhadores, poderá afetar a sua motivação e satisfação no trabalho.

## **2.4. Relação entre a Comunicação Interna e a Motivação e Satisfação no Trabalho**

### **2.4.1. Relação entre a Comunicação Interna e a Motivação**

Nos dias de hoje, a gestão da organização e a motivação encontram-se mais conectadas que nunca, uma vez que as organizações pretendem passar de uma visão mais autoritária para uma visão mais humana, baseada na comunicação e nas relações (Motoi, 2017), considerando que a motivação é essencial para a satisfação dos trabalhadores e para o alcance de resultados organizacionais positivos (Oliveira & Gasparotto, 2010). Assim, a CI assume um papel fundamental na promoção, transmissão e implementação de medidas e objetivos a adotar no seio organizacional (Motoi, 2017) sendo que, o contínuo estabelecimento e partilha de novos objetivos organizacionais e individuais é uma das maneiras de motivar os trabalhadores a partir da CI, de forma que os mesmos consigam demonstrar todas as suas capacidades e conhecimentos (Zivrbule, 2015). Desta forma, surge a primeira hipótese do presente estudo:

**H1:** A CI correlaciona-se positivamente com a motivação dos trabalhadores.

De acordo com Pinder (2008) existem diversas formas de motivar os recursos humanos de uma organização como, por exemplo, através do reconhecimento, da atribuição de mais responsabilidades e tarefas ou através de uma CI eficaz. Quando a CI circula eficazmente vai aumentar não só a criatividade dos trabalhadores, mas também a

sua motivação e desempenho (Motoi, 2017). Desta forma, é importante que as organizações promovam o aumento da motivação dos trabalhadores através da CI, aumentando o seu desejo de alcançar novos objetivos e metas organizacionais e individuais (Zivrbule, 2015), evitando crises institucionais que poderão ser prejudiciais para o desenvolvimento da organização (Motoi, 2017). Assim, a constante aprendizagem, o incremento das funções, a estruturação das responsabilidades e o *feedback* são essenciais para a motivação dos trabalhadores com a organização do trabalho, demonstrando a estruturação do mesmo no seio organizacional (Ferreira *et al.*, 2006). Desta forma, a comunicação é utilizada como uma ferramenta para gerir e organizar o trabalho e toda a informação que é disseminada, preferencialmente de forma clara e eficiente (Motoi, 2017). Neste sentido, é pertinente formular as seguintes hipóteses:

**H2:** A CI correlaciona-se positivamente com o desempenho dos trabalhadores.

**H3:** A CI correlaciona-se positivamente com a organização do trabalho.

O pouco conhecimento sobre a organização e a ausência de informação é uma das principais causas dos conflitos internos. Neste sentido, e considerando que a motivação é um fator determinante para o sucesso organizacional, é necessária a elaboração e manutenção de um plano de CI bem definido e delineado, criando um clima interno positivo e melhorando a imagem externa da organização, demonstrando o valor que o fator humano assume organizacionalmente (Pinder, 2008). Gagné e Deci (2005) defendem que, para a preservação e manutenção da motivação no seio organizacional, os trabalhadores devem sentir que têm autonomia e poder para realizar as suas tarefas da forma que consideram mais eficaz, preservando um ambiente positivo e reduzindo os conflitos organizacionais. Para uma gestão positiva da motivação dos trabalhadores é importante que todas as organizações utilizem a CI como uma ferramenta essencial para informar o seu público interno sobre os diversos elementos referentes à organização (Pinder, 2008), ou seja, os trabalhadores devem ser envolvidos e informados no que toca ao sistema de benefícios, à transparência salarial, às condições para um aumento salarial, às alterações na estrutura organizacional e ao estabelecimento de novos objetivos ou metas (Zivrbule, 2015). Perante o exposto, surgem as seguintes hipóteses:

**H4:** A CI correlaciona-se positivamente com a necessidade de realização e poder dos trabalhadores.

**H5:** A CI correlaciona-se positivamente com o envolvimento dos trabalhadores na organização.

#### **2.4.2. Relação entre a Comunicação Interna e a Satisfação no Trabalho**

Atualmente torna-se cada vez mais importante manter os trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho e com a organização, considerando a vantagem competitiva que podem representar para o mercado e para a concorrência (Robbins, 2005). Alcançar uma CI que permita a satisfação no trabalho implica uma clara comunicação das diretivas da organização, uma vez que, uma comunicação pouco estruturada poderá gerar incompreensão e conseqüentemente, insatisfação nos trabalhadores (Mora, 2020). Desta forma, a satisfação com a CI é definida como a compreensão da comunicação e das mensagens transmitidas, ou seja, refere-se ao desempenho da comunicação atendendo às expectativas dos trabalhadores (Ćorić, Vokić & Verčić, 2020).

Desta forma, importa mencionar que a satisfação com a CI irá permitir o alcance da satisfação no trabalho, uma vez que os trabalhadores não associam a ligação entre a CI e a satisfação no trabalho apenas à comunicação com as chefias diretas, mas também ao *feedback* e ao clima organizacional (Carrière & Bourque, 2009). Esta importância dada ao *feedback* e ao clima organizacional deve-se a que a qualidade do trabalho depende também das diretrizes e de toda a informação que é transmitida no seio organizacional e também de um ambiente positivo, transparente e que potencia o trabalho em equipa, aumentando o sentimento de pertença à organização (Mora, 2020). Deste modo, surge assim a última hipótese do presente estudo:

**H6:** A CI correlaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho.

Concluindo, a CI tem provado ao longo de diversos estudos ser um dos meios mais eficazes para a satisfação no trabalho, para o sucesso organizacional e para a redução do *turnover* pelo que, deve desempenhar um papel essencial na gestão da organização, e conseqüentemente, no sucesso organizacional (Ćorić *et al.*, 2020).

### 3. Metodologia

Um dos aspetos fundamentais do presente estudo é a obtenção de dados, assim como a sua análise. Desta forma, a investigação foi desenvolvida a partir de uma metodologia quantitativa que se define como uma estratégia de investigação que se foca na recolha e análise de dados, enfatizando uma abordagem dedutiva entre a teoria e a investigação (Bryman, 2012). É definida uma amostra não probabilística por conveniência considerando a facilidade de acesso a um maior número de questionários preenchidos (Bryman, 2012) e tendo também em conta que a participação de cada inquirido é voluntária e espontânea (Sousa & Baptista, 2014).

Esta metodologia foi suportada por um inquérito por questionário (Anexo I), elaborado no *Qualtrics*, e divulgado nas redes sociais (e.g. Facebook e LinkedIn) e os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

#### 3.1. Caracterização da Amostra

No presente estudo alcançaram-se 317 participantes. Contudo, contabilizaram-se apenas 315 respostas válidas uma vez que 2 questionários não foram corretamente completados na sua totalidade.

Tendo em consideração as participações válidas, e tal como se pode observar na tabela I, relativamente aos dados demográficos, verificou-se que 75,6% dos participantes são do género feminino, 24,1% do género masculino e 0,3% preferiu não dizer. Em relação à idade, os inquiridos têm entre 19 e 74 anos sendo que a média de idades é de 30 anos e, a faixa etária mais representativa é a faixa etária com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, com 37,5%. Por outro lado, é possível observar uma reduzida participação dos inquiridos a partir dos 50 anos, acentuando-se nos inquiridos com idade superior ou igual a 60 anos (2,1%). Relativamente às habilitações literárias da amostra, 50,8% dos inquiridos tem uma licenciatura, 21,3% tem um mestrado, 17,5% o ensino secundário, 3,2% uma pós-graduação, 2,5% um bacharelato, 2,2% o ensino básico, 1,6% um doutoramento e, por fim, 0,9% um CTESP.

**Tabela I - Caracterização da Amostra**

<b>Variável</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Frequência</b>	
<b>Género</b>	Feminino	75,6%	238
	Masculino	24,1%	76
	Prefiro não dizer	0,3%	1
<b>Idade</b>	18-25	37,5%	118
	26-29	11,8%	37
	30-39	20,4%	64
	40-49	19,1%	60
	50-59	9,3%	29
	>60	2,1%	7
<b>Habilitações Literárias</b>	Licenciatura	50,8%	160
	Mestrado	21,3%	67
	Ensino Secundário	17,5%	55
	Pós-graduação	3,2%	10
	Bacharelato	2,5%	8
	Ensino Básico	2,2%	7
	Doutoramento	1,6%	5
	CTESP	0,9%	3

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao setor de atividade em que os inquiridos se encontram a trabalhar, e considerando a opção de resposta aberta, os resultados foram agrupados tendo em conta que diziam respeito ao mesmo setor de atividade. Desta forma, e tal como pode ser observado na tabela II, destaca-se que 14,6% dos inquiridos indicou trabalhar no setor público, 8,9% no setor da educação, 8,6% no setor do alojamento, seguindo-se o setor do comércio, financeiro e da saúde com 7,9% dos inquiridos a trabalhar em cada um dos setores mencionados. Por fim, e no que concerne ao tempo de trabalho na organização atual, concluiu-se que o valor mínimo de tempo de trabalho na organização atual é de uma semana e o valor máximo é de 41 anos. Desta forma, 56,2% dos inquiridos tem entre 1 a 5 anos de trabalho na organização atual, 22,9% da amostra encontra-se na organização

há mais de 10 anos, 14,3% têm menos de um ano de trabalho na sua organização atual e 6,7% dos inquiridos tem entre 6 a 10 anos de trabalho na organização atual.

**Tabela II - Caracterização Profissional da Amostra**

	<b>Variável</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Frequência</b>
<b>Setor de Atividade</b>	Advocacia	0,6%	2
	Aeronáutica	1%	3
	Alojamento	8,6%	27
	Animação	1%	3
	Apoio ao Cliente	1,3%	4
	Automóvel	1,9%	6
	Comércio	7,9%	25
	Comunicação	4,1%	13
	Construção	3,5%	11
	Consultoria	6,3%	20
	Defesa	1,9%	6
	Desporto	1%	3
	Educação	8,9%	28
	Engenharia	1,9%	6
	Financeiro	7,9%	25
	Formação	1,9%	6
	Marketing	1,3%	4
	Recursos Humanos	2,2%	7
	Retalho	5,4%	17
	Saúde	7,9%	25
Setor Público	14,6%	46	
Setor Social	1,3%	4	
Tecnologias de Informação	6%	19	
Turismo	1,6%	5	
<b>Tempo de Trabalho na Organização Atual</b>	< 1 ano	14,3%	45
	1 a 5 anos	56,2%	177
	6 a 10 anos	6,7%	21
	> 10 anos	22,9%	72

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2. Instrumentos de Medida

Considerando as hipóteses anteriormente apresentadas, o instrumento utilizado e aplicado aos inquiridos foi um questionário composto por 67 itens dividindo-se em 5 partes. A sua primeira parte é dedicada às questões demográficas seguindo-se, tal como pode ser observado na tabela III, a segunda parte, referente às escalas da CI, nomeadamente a CO, a comunicação com a chefia direta e a comunicação com os pares. Na terceira parte observa-se a escala desenvolvida exclusivamente para o presente estudo, referente aos canais da CI, surgindo a quarta parte relativa à motivação no que refere à organização do trabalho; ao desempenho; à realização e poder e ao envolvimento. Por fim, a última parte do questionário analisa a satisfação no trabalho.

O primeiro grupo foi constituído por questões de escolha múltipla e de resposta aberta. Nos restantes grupos utilizou-se uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos sendo que, no segundo, quarto e quinto grupo foi composta pelas seguintes medidas: 1 “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Não Concordo, Nem Discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”. Por outro lado, o terceiro grupo foi formado pelas medidas apresentadas de seguida: 1 “Nada Importante”, 2 “Pouco Importante”, 3 “Moderado”, 4 “Relativamente Importante” e 5 “Muito Importante” finalizando com uma questão de escolha múltipla.

**Tabela III - Instrumentos de Medida**

<b>Variável</b>	<b>Escala</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>Itens questionário</b>	<b>Fonte</b>
<b>Comunicação Interna</b>	Organizacional	Mede a comunicação organizacional.	7, 8, 11, 14, 19, 21, 27 e 29.	Camplitt e Downs (1959), adaptado por Collin (2009).
	Chefia Direta	Mede a comunicação com a chefia direta.	6, 9, 12, 15, 16, 18, 22, 24, 25, 26, 28 e 30.	Karanges <i>et al.</i> , (2014).
	Pares	Mede a comunicação com os pares.	10, 13, 17, 20 e 23.	Christensen (2014).
<b>Canais da Comunicação Interna</b>	-	Mede a percepção que cada respondente tem sobre a comunicação interna e os seus canais.	31, 32, 33 e 34.	Autora.
<b>Motivação</b>	Organização do trabalho	Mede a motivação tendo em vista a organização do trabalho.	35, 39, 43, 47, 51, 55 e 59.	Ferreira <i>et al.</i> , (2006).
	Desempenho	Mede a motivação associada ao desempenho.	36, 40, 44, 48, 52, 56 e 60.	
	Realização e poder	Mede as dimensões referentes à realização e ao poder.	37, 41, 45, 49, 53, 57 e 61.	
	Envolvimento	Mede os aspetos de motivação ligados ao envolvimento.	38, 42, 46, 50, 54, 58 e 62.	
<b>Satisfação no trabalho</b>	-	Pretende fornecer uma medida do grau de satisfação dos empregados quanto à sua função ou trabalho.	63, 64, 65, 66 e 67.	Hackman & Oldham (1975), adaptado por Nascimento (2010).

Fonte: Elaboração Própria

## 4. Análise e Discussão de Resultados

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Média das escalas e Alpha de Cronbach

Antes de se dar início à análise dos resultados obtidos no questionário procedeu-se à verificação da fiabilidade das escalas, uma vez que trata da consistência dos itens que compõem o instrumento do estudo, garantindo a sua validade. Desta forma, as escalas consideram-se adequadas quando o valor do *Alpha* de *Cronbach* é igual ou superior a 0,7 (Nunnally, 1978, cit in Maroco & Garcia-Marques, 2006). Verificando a fiabilidade das escalas, todas as variáveis apresentam um *Alpha* de *Cronbach* superior a 0,7 (tabela IV) com a exceção da subescala envolvimento, que não será considerada uma vez que apresenta um *Alpha* com um valor inferior a 0,7, sendo que se considerou que a subescala não se enquadrava à amostra em estudo.

Após ser calculada a fiabilidade das escalas, prosseguiu-se para o cálculo da média da amostra total. Considerando que as variáveis foram analisadas a partir de uma escala de *Likert* de 5 pontos, e após a análise das mesmas, conclui-se que todas apresentam uma média superior a 3, que é o valor do ponto médio teórico.

Tal como se pode observar na Tabela IV, salienta-se que as variáveis mais elevadas são a realização e poder (3,9184) e a comunicação com os pares (3,8705), o desempenho (3,7791), a motivação (3,7438), a comunicação com a chefia direta (3,6939), a organização do trabalho (3,5338) e os canais de CI (3,5164). Por outro lado, as variáveis que obtiveram as médias mais baixas são a comunicação organizacional (3,4222) e a satisfação com o trabalho (3,4857).

**Tabela IV – Média, Desvio Padrão e Alpha de Cronbach**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Comunicação Organizacional</b>	3,4222	,85463	0,885
<b>Comunicação Chefia Direta</b>	3,6939	,86874	0,952
<b>Comunicação Pares</b>	3,8705	,66485	0,780
<b>Canais Comunicação Interna</b>	3,5164	,54755	0,904
<b>Motivação</b>	3,7438	,51474	0,855
<b>Motivação_Organização do Trabalho</b>	3,5338	,74550	0,808
<b>Motivação_Desempenho</b>	3,7791	,54369	0,713
<b>Motivação_Realização e Poder</b>	3,9184	,60206	0,716
<b>Motivação_Envolvimento</b>	-	-	0,432
<b>Satisfação no Trabalho</b>	3,4857	,87505	0,815

Fonte: Elaboração Própria

#### **4.1.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra**

Para analisar as diferenças significativas entre os subgrupos da amostra, recorreu-se ao teste ANOVA, considerando que as diferenças entre os grupos são consideradas significativas quando  $p \leq 0,05$ .

Primeiramente, no que toca ao género, foram registadas diferenças significativas na escala relativa aos canais de CI ( $p=0,012$ ) sendo que o género masculino registou a média mais baixa (3,3553) comparativamente ao género feminino, que registou a média mais alta (3,5684).

Relativamente à idade, foi possível observar diferenças estatisticamente significativas face à escala motivação ( $p=0,048$ ), onde a média mais baixa diz respeito à faixa etária entre os 50 e 59 anos (3,5665) e a média mais alta compreende a faixa etária entre os 30 e os 39 anos (3,8378).

No que refere ao setor de atividade, foram registadas diferenças significativas na escala comunicação organizacional ( $p=0,000$ ), na comunicação com a chefia direta ( $p=,000$ ) e na motivação ( $p=0,081$ ). Face à comunicação organizacional, o setor da

advocacia apresenta a média mais elevada (4,1875) e o setor social apresenta a média mais baixa (2,4375). Relativamente à comunicação com a chefia direta, o setor da engenharia apresenta a média mais elevada (4,4722) e o setor social apresenta a média mais baixa (2,7917). Por fim, na motivação, o setor das tecnologias de informação apresenta a média mais elevada (4,0952) e o setor formação apresenta a média mais baixa (3,2698).

Ao nível do tempo de trabalho na organização atual, foram registadas diferenças significativas na escala comunicação organizacional ( $p=0,002$ ), na comunicação com a chefia direta ( $p=0,000$ ) e na motivação ( $p=0,002$ ). Relativamente à comunicação organizacional, destaca-se que a média mais baixa (3,1701) diz respeito aos trabalhadores que apresentam entre 6 a 10 anos de trabalho na organização atual e que a média mais alta (3,7722) abrange os trabalhadores que iniciaram a sua atividade laboral na organização atual há menos de um ano. Na comunicação com a chefia direta, os trabalhadores com mais de dez anos de trabalho na organização atual apresentam a média mais baixa (3,3669) e os trabalhadores com menos de um ano de trabalho na organização atual apresentam a média mais elevada (4,0370). Por fim, na motivação, os trabalhadores com mais de dez anos de trabalho na organização atual voltam a apresentar a média mais baixa (3,5549) tal como os trabalhadores com menos de um ano de trabalho na organização atual que apresentam a média mais elevada (3,8857).

Importa ainda referir que, relativamente às habilitações literárias não foram registadas diferenças significativas em nenhuma das escalas e subescalas considerando que todos os valores apresentavam um  $p \geq 0,05$ .

#### **4.1.3. Análise das correlações entre variáveis**

De forma a verificar se existe correlação entre as variáveis em estudo efetuou-se o coeficiente de Correlação de *Pearson*. Desta forma, os resultados alcançados podem variar entre -1 e 1, onde um valor inferior a 0,2 indica uma correlação muito baixa, entre 0,2 e 0,39 uma correlação baixa, entre 0,4 e 0,69 uma correlação moderada, entre 0,7 e 0,89 uma correlação alta e, quando superior a 0,9, uma correlação muito alta (Pestana & Gageiro, 2005). Tal como pode ser observado na Tabela V, podemos concluir que todas as variáveis apresentam correlações positivas, isto é, o aumento da pontuação de determinada variável irá refletir-se no aumento da pontuação de outra variável.

Dos resultados obtidos, destacam-se as correlações altas verificadas entre a comunicação organizacional e a comunicação com a chefia direta (.807), da organização no trabalho com a comunicação organizacional (.755), com a comunicação com a chefia direta (.719) e com a motivação (.806). A motivação apresenta uma correlação alta com o desempenho (.861) e com a realização e poder (.789). Por fim, a satisfação expõe uma correlação alta com a organização do trabalho (.785).

Verifica-se uma correlação moderada entre a comunicação com os pares com a comunicação organizacional (.511), com a comunicação da chefia direta (.518), com os canais de CI (.409), com a motivação (.463) e com a organização do trabalho (.475). A comunicação organizacional alcança uma correlação moderada com os canais de CI (.465), com a motivação (.633), com o desempenho (.427) e com a satisfação (.574). A comunicação com a chefia direta apresenta uma correlação positiva com os canais de CI (.433), com a motivação (.617), com o desempenho (.415) e com a satisfação (.578). Os canais da comunicação apresentam uma correlação moderada com a motivação (.591), com a organização do trabalho (.509), com o desempenho (.516), com a realização e poder (.419) e com a satisfação (.410). O desempenho apresenta uma correlação moderada com a organização do trabalho (.529), com a realização e poder (.651) e com a satisfação (.402). Finalmente, a motivação alcança uma correlação positiva com a satisfação (.620).

Por fim, a comunicação com os pares apresenta uma correlação baixa com o desempenho (.325), com a realização e poder (.306) e com a satisfação (.391). No que refere à realização e poder, a mesma alcança uma correlação baixa com a comunicação organizacional (.302), com a comunicação com a chefia direta (.317), com a organização do trabalho (.352) e com a satisfação (.255).

**Tabela V - Coeficiente de Correlação de *Pearson***

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>1. Comunicação Organizacional</b>	1								
<b>2. Comunicação Chefia Direta</b>	,807**	1							
<b>3. Comunicação Pares</b>	,511**	,518**	1						
<b>4. Canais CI</b>	,465**	,433**	,409**	1					
<b>5. Motivação</b>	,633**	,617**	,463**	,591**	1				
<b>6. Organização do Trabalho</b>	,755**	,719**	,475**	,509**	,806**	1			
<b>7. Desempenho</b>	,427**	,415**	,325**	,516**	,861**	,529**	1		
<b>8. Realização e Poder</b>	,302**	,317**	,306**	,419**	,789**	,352**	,651**	1	
<b>9. Satisfação</b>	,574**	,578**	,391**	,410**	,620**	,785**	,402**	,255**	1

Fonte: Elaboração Própria

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

#### **4.2. Discussão dos resultados**

Considerando os objetivos anteriormente definidos, neste ponto serão analisados e discutidos os resultados obtidos bem como apresentadas possíveis justificações para os mesmos.

O primeiro objetivo pretendia verificar e analisar os níveis de motivação, satisfação no trabalho e CI na amostra em estudo. Assim, foram analisadas as médias de todas as escalas utilizadas, onde todas as variáveis apresentaram uma média acima do ponto médio teórico. Destaca-se que a necessidade de realização e poder apresentou a média mais elevada (3,9184) e a comunicação organizacional apresentou a média mais baixa (3,4222). Em função destes resultados, interpreta-se que os trabalhadores

ambicionam alcançar um sentimento de autonomia e poder na realização das suas tarefas e na participação nas decisões organizacionais. Contudo, e no que refere à CI, poderão sentir que a organização não comunica de forma eficaz e adequada e não informa nem envolve os trabalhadores nas decisões organizacionais, podendo não reconhecer a importância do fator humano para o alcance dos objetivos e bem-estar organizacional.

Relativamente ao segundo objetivo, pretendia-se verificar as diferenças significativas que se estabelecem entre as variáveis em estudo. No que refere ao género, registaram-se diferenças significativas nos canais de CI, onde o género masculino registou a média mais baixa e o género feminino a média mais alta. Considerando as questões do questionário relativas aos canais de CI podemos interpretar estes resultados fundamentando que o género feminino, quando comparado com o género masculino, atribui uma maior importância ao desenvolvimento e utilização dos canais de CI no seio organizacional para o envolvimento e bem-estar dos trabalhadores.

No que se refere à idade foram observadas diferenças significativas com a escala relativa à motivação, onde a média mais baixa engloba a faixa etária entre os 50 e 59 anos e a média mais alta compreende a faixa etária entre os 30 e 39 anos. Interpretando os resultados, podemos justificar que a média mais baixa pode ser influenciada pelo tempo de trabalho na organização, pela realização constante das mesmas tarefas e pela falta de alterações contratuais, e, conseqüentemente, falta de apoio e envolvimento da organização no dia a dia dos trabalhadores. Em relação à média mais alta, esta pode ser justificada com as recentes procuras de trabalhos que satisfaçam as necessidades e objetivos de cada indivíduo, ao mesmo tempo que se alcançam os objetivos organizacionais, promovendo a motivação dos trabalhadores com o seu envolvimento na vida da organização e um equilíbrio com a vida pessoal de cada trabalhador. Tal como Pinder (2008) referiu acima, é fundamental que as organizações utilizem a CI como uma ferramenta para informar os trabalhadores.

No setor de atividade foram registadas diferenças significativas na comunicação organizacional, na comunicação com a chefia direta e na motivação. No que toca à comunicação organizacional, o setor social registou a média mais baixa e o setor da advocacia registou a média mais elevada. Estes resultados podem justificar-se devido a que os trabalhadores do setor social podem sentir que não são envolvidos na tomada de decisões e que não existe uma comunicação adequada por parte da organização.

Contrariamente, o setor da advocacia pode registrar uma comunicação organizacional positiva com uma maior partilha de mudanças, ideias e contributos entre a organização e o trabalhador. Na comunicação com a chefia direta o setor social volta a apresentar a média mais baixa enquanto o setor da engenharia apresenta a média mais alta. Podemos justificar estes resultados argumentando que o setor social desvaloriza a importância da comunicação no seio da organização, não sendo promovido o envolvimento dos trabalhadores com a chefia direta. Por outro lado, justifica-se que no setor da engenharia existe uma maior dependência entre todos os elementos de uma equipa para o alcance dos objetivos delineados e do resultado final pretendido. Relativamente à motivação, o setor das tecnologias apresenta a média mais elevada contrariamente ao setor da formação que apresentou a média mais baixa. Tal como mencionado acima, existem fatores motivacionais controláveis pela organização (Carrière & Bourque, 2009) pelo que se considera que o envolvimento e partilha de ideias dos trabalhadores no setor da tecnologia pode conduzir não só a uma componente salarial mais elevada, mas também ao sentimento de envolvimento e pertença à organização, justificando os resultados obtidos. Por outro lado, no que refere à formação, a rotina, a repetição do mesmo conteúdo em formações e a falta de incentivos e estímulos para uma mudança dos conteúdos e dos processos pode conduzir à desmotivação gradual dos trabalhadores.

Por último, o tempo de trabalho na organização atual registou diferenças significativas na escala comunicação organizacional, na comunicação com a chefia direta e na motivação. Nas três escalas, a média mais elevada foi registada pelos trabalhadores com menos de um ano de trabalho na organização atual. Este resultado foi interpretado de uma forma conjunta, justificando-se com a recente ingressão na organização atual, que origina a necessidade de um maior apoio e suporte da organização e da chefia direta para uma correta transmissão de informações e integração do trabalhador na organização, na sua equipa e nas suas tarefas. Contrariamente, na comunicação organizacional a média mais baixa foi registada pelos trabalhadores que apresentam entre 6 a 10 anos de trabalho na organização atual e, na comunicação com a chefia direta e motivação nos trabalhadores com mais de dez anos de trabalho na organização atual. Estes resultados podem ser justificados a partir da independência com que os trabalhadores executam as suas tarefas criando o seu espaço e as suas rotinas, contudo, mostra ser um resultado preocupante uma

vez que os níveis de motivação são baixos, demonstrando a insatisfação do trabalhador com a organização e com a sua comunicação.

O terceiro, e último objetivo, pretende verificar as relações identificadas entre a CI, a motivação e a satisfação no trabalho. Para tal, foram formuladas 6 hipóteses que, tal como pode ser observado na tabela V, foram analisadas tendo em consideração a sua correlação. Observando que todas as variáveis que compõem a CI apresentam uma correlação positiva moderada com a motivação, comprovou-se que a CI se correlaciona positivamente com a motivação dos trabalhadores (H1), demonstrando que, tal como evidenciado em estudos anteriores (Zivrbule, 2015; Motoi, 2017), a CI se associa positivamente à motivação dos trabalhadores. No que refere ao desempenho dos trabalhadores foi também comprovada uma correlação positiva com a CI (H2), onde se registou uma correlação moderada com a comunicação organizacional e com a chefia direta e baixa com a comunicação com os pares, confirmando que a CI se associa ao desempenho dos trabalhadores, indo de encontro aos estudos apresentados anteriormente (Pinder, 2008; Zivrbule, 2015; Motoi, 2017).

Relativamente à organização do trabalho, verificou-se uma correlação positiva com a CI (H3), obtendo uma correlação alta com a comunicação organizacional e com a chefia direta e uma correlação moderada com a comunicação entre os pares, comprovando o estudado anteriormente (Ferreira *et al.*, 2006; Motoi, 2017), onde a CI se associa positivamente à organização do trabalho. No que refere à necessidade de realização e poder dos trabalhadores, demonstrou-se uma correlação positiva com a CI, apresentando uma correlação baixa com todas as variáveis que compõem a escala da CI, nomeadamente a comunicação organizacional, com a chefia direta e com os pares, confirmando que a CI se associa à necessidade de realização e poder, indo de encontro aos estudos apresentados previamente (Gagné & Deci, 2005; Pinder, 2008; Zivrbule, 2015). No que refere à correlação positiva entre a CI e o envolvimento dos trabalhadores na organização (H5) a mesma não foi estudada na presente investigação, uma vez que as escalas se consideram adequadas quando apresentam um valor do *Alpha* de *Cronbach* superior ou igual a 0,7, no entanto o mesmo não se verificou na subescala envolvimento, tendo-se considerado que a subescala não se enquadrava com a amostra do estudo.

Por último, observa-se que a satisfação no trabalho se encontra positivamente correlacionada com a CI (H6), verificando-se uma correlação moderada com a

comunicação organizacional e com a chefia direta e uma correlação baixa com a comunicação com os pares, comprovando a existência de uma relação positiva entre a CI e a satisfação no trabalho, indo ao encontro do evidenciado anteriormente (Robbins, 2005; Carrière & Bourque, 2009; Ćorić, Vokić & Verčič, 2020; Mora, 2020).

## **5. Conclusão**

### **5.1 Contributos do Estudo**

Com o presente estudo procurou-se averiguar o impacto da CI, e dos seus distintos tipos de comunicação, na motivação e satisfação dos trabalhadores, considerando que todas as decisões organizacionais irão impactar o dia a dia, as funções e as relações de cada trabalhador. Desta forma, considerando os objetivos estabelecidos e apresentados ao longo da introdução, e a conseqüente discussão dos resultados obtidos acima exposta, um dos principais contributos teóricos do presente estudo é a validação de todos os objetivos definidos e a validação de 5 das 6 hipóteses definidas ao longo da revisão de literatura. Esta validação demonstra a relação existente entre a CI, a motivação e a satisfação dos trabalhadores e de que forma os mesmos devem ser abordados pela organização e pelas chefias diretas, tornando-se essencial que a CI praticada por cada organização transmita aos trabalhadores os valores, a missão e os objetivos organizacionalmente definidos.

Teoricamente, a partir da apresentação das principais características dos conceitos abordados, foi também possível estabelecer uma ligação conjunta entre a CI, a motivação e a satisfação no trabalho, facto que não se verifica ao longo da literatura analisada e estudada, uma vez que a motivação e a satisfação no trabalho são abordadas e estudadas individualmente.

No que refere aos contributos práticos, para os gestores de recursos humanos e para as organizações, as conclusões deste estudo permitem uma reflexão sobre o que cada organização poderá efetivamente executar para incluir o trabalhador no seio organizacional e para delinear planos e objetivos que possam introduzir ou melhorar o processo de CI na organização, tendo uma perceção clara do impacto da mesma nos trabalhadores e na sua motivação e satisfação no trabalho, demonstrando que a comunicação é tão importante para o interior da organização como para o exterior, sendo fundamental o estabelecimento de uma comunicação mútua. É importante que as chefias e os gestores de recursos humanos olhem para a motivação e para a satisfação como um mecanismo de união dos trabalhadores com a organização, para uma prossecução conjunta dos objetivos e metas a atingir e não apenas como um fator para o aumento do lucro.

## **5.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações**

Ao longo da realização do presente estudo foram encontradas diversas limitações e, conseqüentemente foram sido desenvolvidas sugestões para futuros trabalhos. Em primeiro, salienta-se a amostra do estudo por duas razões: a amostra aleatória, que não possibilitou o alcance de uma amostra mais representativa, não permitindo conclusões específicas e o desequilíbrio quanto ao género, uma vez que a participação do género masculino foi muito inferior quando comparada com o género feminino. No que refere aos questionários, a possibilidade de enviesamentos nas respostas a partir do desenvolvimento de uma metodologia quantitativa poderá apresentar-se como uma limitação ao presente estudo sugerindo-se, para futuros trabalhos, a utilização de uma metodologia qualitativa onde, através das entrevistas poderão ser aprofundadas e exploradas as respostas e informações obtidas.

Considera-se que a análise da perceção apenas dos trabalhadores sobre a CI limitou os resultados obtidos, sugerindo-se abordar e estudar este tópico numa perspetiva longitudinal, com a participação dos trabalhadores e das chefias, potenciando o alcance de uma amostra mais diversificada e, possivelmente, com perceções distintas, observando-se as estratégias de CI estabelecidas e desenvolvidas na organização, analisando os seus fluxos e a sua presença diária no seio organizacional.

Por fim, sugere-se como investigação futura uma análise da perceção das diversas gerações no mercado de trabalho sobre a importância atribuída à CI e à motivação e satisfação na vida laboral de cada trabalhador.

## Referências Bibliográficas

- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7-15.
- Abuhasheh, M. Y., Masa'deh, R. E., & Aldmour, R. (2019). Factors that affect employees' job satisfaction and performance to increase customers' satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019, 1-23.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra: Revista Científica ESEC*, (8), 91-103.
- Barros, D. M. L. D., & Matos, N. S. D. (2015). A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, 13 (23), 3-20.
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (6ª Ed.). Lisboa: ISCSP.
- Brault, L. (1992). *A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Portugal: Edições Cetop.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4ªEd. Oxford: Oxford University Press.
- Byrne, Z. S., & LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21 (2), 149-173.
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14 (1), 29-49.
- Castro-Martínez A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad em la empresa española. *Profesional de la Información*, 29 (3), 1-14.

- Christensen, P. (2002). Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*, 18 (2), 30-35.
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 51 (4), 359-385.
- Collin, J. (2009). *The Determinants of Resistance to Change. A Structural Equation Modeling Approach Dissertation*. PhD Thesis, University of TUI.
- Ćorić, D. S., Vokić, N. P., & Verčić, A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24 (4), 363-376.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Neves, P. & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): A literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7 (2), 99-115.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-fatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 187-198.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331–362.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harzallah, M., Berio, G., & Vernadat, F. (2005). Analysis and modeling of individual competencies: Toward better management of human resources. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-part A: Systems and humans*, 36 (1), 187-207.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *J Bus Mark Management*, 7 (2), 329-353.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11 (2), 189-203.

- Kukule, I. (2012). Internal communication crisis and its impact on organization's performance. *Caucasian Economic Triangle*, 2 (1), 1-11.
- Leite, A. S., Nascimento, V. C., & Matteu, D. D. (2018). O Feedback nas organizações: Técnicas e estratégias para fornecer um feedback. *Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura*, 8 (1), 1-11.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Lisboa: Actual Editora.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2), 264-284.
- Mora, S. T. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: Una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 24 (3), 208-217.
- Motoi, G. (2017). Could employees' motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective. *Social Sciences and Education Research Review*, 4 (1), 174-190.
- Mourão, R. A. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: Perceções dos peritos. *Comunicação Pública*, 13 (25), 1-16.
- Nascimento, J. L. R. P. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. (Tese de doutoramento). ISCTE, Lisboa.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 61-74.
- Neto, M. T. R., Silva, L. C. F., & Ferreira, C. A. A. (2018). Influence of internal communication on the organizations' performance: Proposition of model. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10 (2), 214-237.

- Nikolic, M., Terek, E., Vukonjanski, J., & Ivin, D. (2012). The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. *Public Relations Review*, 38 (2), 288-293.
- Oliveira, N. F., & Gasparotto, A. M. S. (2010). Motivação nas organizações: Um estudo de caso nos correios de Bebedouro/SP. *Interface Tecnológica*, 7 (1), 93-102.
- Parreño, E. S. (2016). Exploring work motivation: The case of a government-owned and controlled corporation in Davao City Philippines. *University of Mining International Research Journal*, 1 (2), 56-62.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais – A complementaridade do SPSS* (4ª Ed). Lisboa: Edições Silabo.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2ª Ed.). New York: Psychology Press.
- Rao, V. S. (1995). Effects of teleconferencing technologies: An exploration of comprehension, feedback, satisfaction, and role-related differences. *Group Decision and Negotiation*, 4 (3), 251-272.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Robbins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior* (8ª Ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15ª Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11.
- Saruhan, N. (2014). The role of corporate communication and perception of justice during organizational change process. *Business and Economics Research Journal*, 5 (4), 143-166.
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in psychology*, 11, 1-16.

- Simpson, D. D., & Joe, G. W. (1993). Motivation as a predictor of early dropout from drug abuse treatment. *Psychotherapy Theory Research & Practice*, 30 (2), 357-368.
- Skinner, B. F. (1989). *Recent issues in the analysis of behaviour*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing*, 49 (2), 124-143.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios – segundo Bolonha (5ª Ed.)*. Lisboa: Pactor Edições.
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46 (3), 1-7.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12 (2), 177-198.
- White, C., Vanc, A., & 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.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-280.
- Wood, R. E., & Locke, E. A. (1987). The relation of self-efficacy and grade goals to academic performance. *Educational and Psychological Measurement*, 47 (4), 1013-1024.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment? *Global journal of commerce and Management*, 2 (5), 18-22.
- Zvirbule, L. (2015). *Internal communication as a tool for enhancing employee motivation: Case study of Roche Latvia*. Master Thesis, University of Stirling and Lund.

## **Anexos**

### **Anexo I – Instrumento**

O presente questionário insere-se no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG), tendo como principal objetivo compreender o impacto da comunicação interna na motivação e satisfação no trabalho.

Este questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos. A sua participação é essencial e não existem respostas certas ou erradas, devendo responder a todas as questões de forma sincera e espontânea. O tempo de resposta é de, aproximadamente, 8 minutos. Para qualquer informação ou questão, por favor contacte através do seguinte email: [cynthiavazcorreia@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:cynthiavazcorreia@aln.iseg.ulisboa.pt).

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

### **Questionário**

#### **Parte I – Dados Demográficos**

##### **1. Género**

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Prefiro não dizer

##### **2. Idade**

\_\_\_\_\_

##### **3. Habilitações literárias**

- a) 1º Ciclo do Ensino Básico (antiga 4ª classe)
- b) 2º Ciclo do Ensino Básico (5º e 6º anos de escolaridade)
- c) 3º Ciclo do Ensino Básico (7º, 8º e 9º anos de escolaridade)
- d) Ensino Secundário (12º ano)
- e) Bacharelato
- f) Licenciatura

- g) Mestrado
- h) Doutoramento
- i) Outro \_\_\_\_\_

**4. Setor de atividade da empresa**

\_\_\_\_\_

**5. Há quanto tempo trabalha na organização atual?**

\_\_\_\_\_

**Parte II – Comunicação Interna**

Considerando a sua situação profissional, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Escala:	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
---------	------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

6. A informação proveniente da minha chefia direta é realizada atempada e oportunamente.	1	2	3	4	5
7. Existe circulação interna da informação sobre o desempenho organizacional (e.g. projetos desenvolvidos pela instituição).	1	2	3	4	5
8. A administração tem boa capacidade para comunicar com os trabalhadores.	1	2	3	4	5
9. A minha chefia direta comunica comigo frequentemente.	1	2	3	4	5
10. Partilho com os colegas os meus problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5
11. Considero que na organização, a comunicação interna é realizada de forma adequada.	1	2	3	4	5
12. A comunicação proveniente da minha chefia direta é completa (inclui todos os fatos relevantes).	1	2	3	4	5
13. Consigo partilhar as minhas ideias sobre o trabalho com os meus colegas.	1	2	3	4	5
14. A comunicação interna motiva-me a atingir os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
15. A minha chefia direta e eu comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar.	1	2	3	4	5

16. A minha chefia direta informa-me sobre o modo como as minhas tarefas/funções se enquadram nos objetivos globais da organização.	1	2	3	4	5
17. A comunicação entre os meus colegas é aberta e flui livremente.	1	2	3	4	5
18. A minha chefia direta partilha frequentemente informação relacionada com o trabalho.	1	2	3	4	5
19. Existe circulação interna da informação sobre os fracassos da organização.	1	2	3	4	5
20. Consigo desabafar sobre questões pessoais com os meus colegas.	1	2	3	4	5
21. Existe circulação interna da informação sobre a situação financeira da organização.	1	2	3	4	5
22. A comunicação proveniente da minha chefia direta é adequada.	1	2	3	4	5
23. A comunicação entre os meus colegas é realizada de forma amigável.	1	2	3	4	5
24. A comunicação proveniente da minha chefia direta é clara e precisa.	1	2	3	4	5
25. Partilho frequentemente informação e ideias com a minha chefia direta.	1	2	3	4	5
26. Eu e a minha chefia direta tentamos em conjunto identificar a melhor maneira de desempenhar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
27. Existe circulação interna da informação sobre os sucessos da organização.	1	2	3	4	5
28. A partilha de informação com a minha chefia direta vai além da mera orientação sobre como devo fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
29. O processo de comunicação é realizado nos dois sentidos (e.g. de mim para a chefia direta e da chefia direta para mim).	1	2	3	4	5
30. A minha chefia direta encoraja a existência de uma comunicação aberta.	1	2	3	4	5

### Parte III – Canais da Comunicação Interna

31. Considerando a sua atual situação profissional, avalie o grau de importância que cada canal de comunicação interna desempenha na sua organização:

Escala:	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Moderado	4. Relativamente importante	5. Muito importante
---------	--------------------	---------------------	-------------	-----------------------------	---------------------

Conversas informais;	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

Ações de formação;	1	2	3	4	5
Newsletter;	1	2	3	4	5
Instruções da chefia direta;	1	2	3	4	5
Reuniões;	1	2	3	4	5
Emails;	1	2	3	4	5
Chamadas telefônicas;	1	2	3	4	5
Manual de Acolhimento;	1	2	3	4	5
Intranet;	1	2	3	4	5
Quadros de aviso.	1	2	3	4	5

32. Considerando a sua atual situação profissional, qual a importância que atribui ao desenvolvimento dos seguintes canais de comunicação interna?

Escala:	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Moderado	4. Relativamente importante	5. Muito importante
---------	--------------------	---------------------	-------------	-----------------------------	---------------------

Conversas informais;	1	2	3	4	5
Ações de formação;	1	2	3	4	5
Newsletter;	1	2	3	4	5
Instruções da chefia direta;	1	2	3	4	5
Reuniões;	1	2	3	4	5

Emails;	1	2	3	4	5
Chamadas telefónicas;	1	2	3	4	5
Manual de Acolhimento;	1	2	3	4	5
Intranet;	1	2	3	4	5
Quadros de aviso.	1	2	3	4	5

33. Considerando a sua atual situação profissional, avalie os seguintes canais de comunicação interna de acordo com a sua eficácia:

Escala:	1. Nada importante	2. Pouco importante	3. Moderado	4. Relativamente importante	5. Muito importante
---------	--------------------	---------------------	-------------	-----------------------------	---------------------

Conversas informais;	1	2	3	4	5
Ações de formação;	1	2	3	4	5
Newsletter;	1	2	3	4	5
Instruções da chefia direta;	1	2	3	4	5
Reuniões;	1	2	3	4	5
Emails;	1	2	3	4	5
Chamadas telefónicas;	1	2	3	4	5
Manual de Acolhimento;	1	2	3	4	5
Intranet;	1	2	3	4	5
Quadros de aviso.	1	2	3	4	5

34. Considero que a comunicação interna tem um impacto decisivo no seio organizacional.

- a) Sim.
- b) Não. Porquê? \_\_\_\_\_

## Parte IV – Motivação

Considerando a sua situação profissional, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Escala:	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
---------	------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

35. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5
36. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	1	2	3	4	5
37. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5
38. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5
39. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	1	2	3	4	5
40. Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente.	1	2	3	4	5
41. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
42. Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5
43. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	1	2	3	4	5
44. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	1	2	3	4	5
45. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
46. Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização.	1	2	3	4	5
47. O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	1	2	3	4	5
48. Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
49. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	2	3	4	5
50. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
51. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5

52. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	1	2	3	4	5
53. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.	1	2	3	4	5
54. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5
55. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
56. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
57. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	1	2	3	4	5
58. Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5
59. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	1	2	3	4	5
60. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
61. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	1	2	3	4	5
62. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	1	2	3	4	5

### Parte V – Satisfação no trabalho

Considerando a sua situação profissional, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Escala:	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
---------	------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

63. No geral, encontro-me satisfeito (a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
64. Penso frequentemente em deixar este trabalho.	1	2	3	4	5
65. Na generalidade, estou satisfeito (a) com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.	1	2	3	4	5
66. Na minha opinião, a maioria das pessoas que tem este trabalho encontra-se muito satisfeita com as tarefas que desempenha.	1	2	3	4	5
67. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou afins, pensam frequentemente em mudar.	1	2	3	4	5