Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

A Comunicação Interna enquanto Ferramenta Estratégica, contributo para a Satisfação e Compromisso dos Colaboradores

Tatiana Peixe Rijo da Silva

Vila Nova de Gaia

Dezembro 2014

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

A Comunicação Interna enquanto Ferramenta Estratégica, contributo para a Satisfação e Compromisso dos Colaboradores

Tatiana Peixe Rijo da Silva

Tese submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Prof.ª. Doutora Paula Campos

Vila Nova de Gaia

Dezembro 2014

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.ª Doutora Paula Campos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da Republica, em 9 de novembro de 2010.

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

A Comunicação Interna enquanto Ferramenta Estratégica, contributo para a Satisfação e Compromisso dos Colaboradores

Tatiana Peixe Rijo da Silva

Aprovada em ___ / _____ / ____

Composição do Júri

_____

Professor Doutor Carlos Manuel Oliveira
Presidente

_____

Professor Doutor Manuel Pinto Teixeira
Arguente

_____

Professora Doutora Maria Paula Campos
Orientadora

Vila Nova de Gaia
Dezembro 2014

Dedicatória: Ao meu Deus em primeiro lugar, que me tem dado forças nesta jornada e tem sido comigo em todos os momentos e ao meu marido Joel, sem o qual não seria possível concretizar este objetivo, pelas experiências ímpares e eternas partilhadas, dedico este trabalho científico.

Agradecimentos

Quero agradecer às pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado, e a todos aqueles que acreditaram em mim.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Paula Campos, pelas suas orientações, compreensão, motivação que me deu ao longo do trabalho e disponibilidade para orientar esta dissertação.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor José Neto, pelo apoio e disponibilidade sempre demonstrada para a execução deste trabalho, colaborando comigo nas análises estatísticas.

Agradeço também ao meu orientador da Continental Mabor, Indústria de Pneus, S.A., meu diretor, Dr. Carlos Gonçalves, Diretor de Recursos Humanos, pela disponibilidade e apoio manifestados durante toda a prossecução da dissertação.

Igualmente uma palavra de apreço aos meus colegas de trabalho da Direção de Recursos Humanos – Susana, Leonor, José Campos, José Figueiredo, Pedro, Nelson e Irene pelo apoio e pela confiança que sempre me fizeram sentir.

A todos os colaboradores da Continental Mabor que contribuíram para que este estudo fosse realizado.

Aos meus colegas de mestrado, que compartilharam comigo estudos, trabalhos, traduções, livros, e até notas, mas também a disposição, o incentivo e convivência.

Aos meus pais – Anabela, Excelso e Fernando, sogros Palmira e Carlos, e irmão Tiago, pelo apoio e por tudo o que fizeram para que eu pudesse alcançar todos os meus objetivos na vida. O meu eterno agradecimento por acreditarem sempre em mim, no que sou capaz.

Aos meus cunhados José e Diana e restantes familiares, a certeza de que, apesar das minhas longas ausências e falta de atenção, nunca foram esquecidos. Quero também aqui realçar, um agradecimento especial aos amigos Sofia e Nuno, Tiago, Íris e Miriam, Sandra e André, Diogo e Lídia, Ana e Ezequiel, pela compreensão, motivação, paciência e força que sempre me deram para continuar e não desistir. A todos eles também agradeço todo o apoio dado principalmente na fase final deste desafio em que me aconselharam, me apoiaram e acreditaram que tudo é possível, delimitando objetivos de vida, traçando metas e sonhando.

Ao amor da minha vida, ao meu marido Joel Silva, que me deu todo o apoio e teve sempre comigo em todos os bons e maus momentos e por ter suportado, durante todo o Mestrado, as minhas faltas de atenção. Agradeço todo o seu amor, carinho e confiança que depositou em mim, e por nunca ter duvidado das minhas capacidades!

Por fim, agradeço a Deus por ele existir e fazer parte da minha vida, pois tendo em conta as inúmeras dificuldades que encontrei, agradeço-Lhe por me dar tanta força para continuar, pela vida, coragem e sabedoria proporcionada.

A todos mais uma vez obrigado, porque nunca é de mais agradecer às pessoas que realmente merecem. Sem eles não seria possível a criação e concretização deste desafio

Resumo

É amplamente reconhecido que a comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização, e que está na base dos processos diários das mesmas. Tendo a Continental Mabor como estudo de caso, este estudo procura avaliar a comunicação interna enquanto ferramenta estratégica essencial para o sucesso e bem-estar da organização, contribuindo para o compromisso dos seus colaboradores. Para tal foi efetuada uma revisão bibliográfica sobre os temas Comunicação Interna e Compromisso Organizacional e aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores da Continental Mabor de forma a avaliar o tema em questão nesta organização. Através deste estudo foi possível concluir que os colaboradores de forma geral encontram-se satisfeitos com a comunicação interna e respetivas ferramentas, assim como estão comprometidos, verificando também uma relação positiva entre estas variáveis.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Comunicação estratégica, Satisfação, Compromisso organizacional

Abstract

It is widely recognized that communication is essential to the functioning of any organization, and that is the basis of the daily processes of the same. Having Continental Mabor as a case study, this study evaluates the internal communication as a strategic tool essential to the success and well-being company, contributing to the commitment of its employees. In this study was made a literature review on the topics Internal Communication and Organizational Commitment. Will be also applied a questionnaire to employees of Continental Mabor to evaluate the subject matter in this company. Through this study, it was concluded that employees generally are satisfied with internal communication and respective tools, and are committed. It was also possible to verify a positive relationship between these variables.

Key Words: Internal Communication, strategic communication, satisfaction, organizational engagement

Índice

INTRODUÇÃO **1**

1. REVISÃO DA LITERATURA **5**

1.1 COMUNICAÇÃO **5**

1.1.1 Comunicação Organizacional 7
1.1.2 Comunicação Interna e Externa 8

1.2 COMUNICAÇÃO INTERNA **9**

1.2.1 Domínios da Comunicação Interna 11
1.2.2 Funções e Objetivos da Comunicação Interna 13
1.2.3 Práticas, Meios e Ferramentas de Comunicação Interna 15
1.2.4 Fluxo - Comunicação Formal e Informal 16
1.2.5 Forma e Suporte - Comunicação Verbal e Não Verbal, Oral, Escrita e Audiovisual 17
1.2.6 Direção ou Sentido da Comunicação – Vertical (Ascendente e Descendente), Horizontal e Diagonal 22
1.2.7 Barreiras à Comunicação Interna 24

1.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA ENQUANTO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE APOIO À GESTÃO **26**

1.4 SATISFAÇÃO DA COMUNICAÇÃO **30**

1.5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O COMPROMISSO DOS COLABORADORES PARA COM A ORGANIZAÇÃO **33**

2. METODOLOGIA **39**

2.1 Metodologia de Investigação Aplicada 39
2.2 Estudo de Caso – a Continental Mabor 40
2.2.1 Caracterização da Organização 40
2.2.1.1 Missão da CMIP 41
2.2.1.2 Visão da CMIP 41
2.2.1.3 Valores e Compromissos da CMIP 42
2.2.1.4 A Comunicação Interna na CMIP 42
2.2.1.5 Planeamento Estratégico da Comunicação 43
2.2.1.6 Os suportes internos 44
2.2.1.7 As Ações 44
2.3 Método e instrumentos de recolha de dados 45
2.3.1 A Observação Direta 45
2.3.2 A Análise Documental 46
2.3.3O Inquérito por Questionário 46
2.4 Aplicação do inquérito por questionário aos colaboradores da organização 47
2.5 Caracterização do universo em estudo 49
2.6 Definição da Amostra 49
2.7 Formulação de Hipóteses 50
2.8 Recolha e tratamento de dados 50
2.9 Caracterização da amostra – Descrição sociodemográfica 52
2.9.1 Género 52
2.9.2 Idade 53
2.9.3 Habilitações 53
2.9.4 Antiguidade 54
2.9.5 Departamentos/Áreas 54
2.9.6 Horário / Turno 56

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS **57**

3.1 Grau de Compromisso dos colaboradores 58
3.2 Satisfação com as Ferramentas de Comunicação Interna 59
3.3 Urgência de Melhorias a Implementar 59

3.4 SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA 60
3.4.1. CLIMA COMUNICACIONAL 61
3.4.2. COMUNICAÇÃO COM AS CHEFIAS 62
3.4.3. INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL 62
3.4.4. QUALIDADE DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO 62
3.4.5. COMUNICAÇÃO HORIZONTAL E INFORMAL 62
3.4.6. PERSPETIVA CORPORATIVA 63
3.4.7. FEEDBACK PESSOAL 63
3.4.8. COMUNICAÇÃO COM OS SUBORDINADOS 63
3.5 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS 63
3.5.1 HIPÓTESE 1 64
3.5.2 HIPÓTESE 2 64
3.5.3 HIPÓTESE 3 65
3.5.4 HIPÓTESE 4 66
3.5.5 HIPÓTESE 5 71
3.5.6 HIPÓTESE 6 75

4 DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS 81

5 SUGESTÕES DE MELHORIA 85

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 89

CONCLUSÃO 91

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 95

APÊNDICES 97

A1. Inquérito 99
A2. Variáveis Sociodemográficas – Outputs do SPSS 103
A3. Fiabilidade das variáveis (Alfa de Cronbach), Respetivas Médias e Desvio Padrão – Outputs do SPSS 111
A4. Estatísticas Descritivas – Outputs do SPSS 129
A5. Verificação da Hipótese 1 – Outputs do SPSS 137
A6. Verificação da Hipótese 2 – Outputs do SPSS 139
A7. Verificação da Hipótese 3 – Outputs do SPSS 141
A8. Verificação da Hipótese 4 – Outputs do SPSS 143
A9. Verificação da Hipótese 5 – Outputs do SPSS 155
A10. Verificação da Hipótese 6 – Outputs do SPSS 167
A11. Observações e sugestões apresentadas pelos colaboradores na pergunta aberta 179
A12. Tratamento da pergunta aberta considerada no questionário 183

Índice de Ilustrações

FIGURA 1 - DESDOBRAMENTO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO (CHIAVENATO, 2008)..... 6
FIGURA 2 - ESQUEMA CONCETUAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA INTEGRADA (KALLA, 2005) .. 12
FIGURA 3 - BARREIRAS AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO (CHIAVENATO, 2008) 24
FIGURA 4 – PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMISSO (CARRIÈRE E BOURQUE, 2009)..... 32

Lista de Abreviaturas e Siglas

ADM - Administração

AOCS - *Affective Organizational Commitment Scale*

CMIP – Continental Mabor, Indústria de Pneus, S.A.

CSQ - *The Communication Satisfaction Questionnaire*

DE – Direção de Engenharia

DEI – Direção De Engenharia Industrial

DF – Direção Financeira

DIP – Direção de Industrialização Do Produto

DOL – Direção de Operações E Logística

DP – Direção da Produção

DQ – Direção da Qualidade

DRH – Direção de Recursos Humanos

DSIA – Direção de Segurança Industrial e Ambiente

DTI – Direção de Tecnologias Da Informação

GIPM – Gabinete de Inovação e Projetos De Manufatura

IABC - *International Association of Business Communicators*

SPSS - *Statistical Package For The Social Sciences*

SUV - *Sport utility vehicle*

Lista de Símbolos

$<$ Menor que

$=$ Igual a

$\neq$ Diferente de

$>$ Maior que

$\leq$ Menor ou igual que

$\geq$ Maior ou igual que

μ Média

n Dimensão da amostra

r Coeficiente de Correlação Linear

σ Desvio Padrão

σ^2 Variância

p *P-value*

Índice de Tabelas

TABELA 1 - *ESCALA DE INTERPRETAÇÃO DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO* 52
TABELA 2 - *FIABILIDADE DAS VARIÁVEIS (ALFA DE CRONBACH)* 57
TABELA 3 - *MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS FATORES* 64
TABELA 4 - *MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS FATORES* 64
TABELA 5 - *MÉDIA DAS VARIÁVEIS* 66
TABELA 6 - *ONE-SAMPLE TEST* 66
TABELA 7 - *MEDIDAS DE MELHORIA DA EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA* 86

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - GÉNERO DOS INQUIRIDOS 52
GRÁFICO 2 - IDADE DOS INQUIRIDOS 53
GRÁFICO 3 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS 53
GRÁFICO 4 - ANTIGUIDADE DOS INQUIRIDOS 54
GRÁFICO 5 - DIREÇÕES 55
GRÁFICO 6 - DEPARTAMENTOS 55
GRÁFICO 7 - HORÁRIO / TURNO DOS INQUIRIDOS 56
GRÁFICO 8 - GRAU DE COMPROMISSO 58
GRÁFICO 9 - SATISFAÇÃO COM AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO 59
GRÁFICO 10 - GRAU DE URGÊNCIA DE MELHORIAS A IMPLEMENTAR 60
GRÁFICO 11 - SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO 61

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, surge o presente estudo de investigação, subordinado ao tema "A Comunicação Interna enquanto Ferramenta Estratégica, contributo para a Satisfação e Compromisso dos Colaboradores", para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

As organizações, no contexto atual, têm passado por constantes mudanças uma vez que o ambiente impõe novos caminhos e, consequentemente, novas estratégias de atuação. A comunicação faz parte do nosso dia a dia, assim como das organizações, tornando-se fundamental para a prática da gestão e para todos os processos organizacionais. McPhee e Zaug (2000, cit. in Marchiori, 2010) entendem que as organizações são "constituídas comunicativamente". Desta forma, uma organização só é possível subsistir por meio da comunicação. Contudo, a comunicação é responsabilidade e um direito de todos dentro de uma organização, e daí nasce a necessidade de cada organização ter uma estrutura suportada em processos de comunicação interna que lhe permitem obter maior participação e envolvimento de todos os colaboradores. A comunicação interna é considerada a base do bom funcionamento da comunicação e corresponde a uma necessidade primária que, sendo relativa aos indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados. É um processo fundamental para as organizações e é uma área desafiadora importante que afeta a capacidade das organizações de envolverem os seus colaboradores (Kress, 2005, cit. in Welch e Jackson, 2007). Neste sentido, muito se tem falado sobre a importância decisiva da comunicação interna no contexto organizacional.

A escolha do tema "A Comunicação Interna enquanto Ferramenta Estratégica, contributo para a Satisfação e Compromisso dos Colaboradores" teve por base o local onde atualmente a autora e investigadora do presente estudo exerce funções, a área da Comunicação Interna pertencente à Direção de Recursos Humanos da Continental Mabor, Indústria de Pneus, S.A.

Posto isto, os conhecimentos, informações e competências desenvolvidos e adquiridos pelo investigador culminam num trabalho de investigação que poderá tornar-se num instrumento bastante útil de trabalho no contexto laboral em que se insere. Também de salientar, que por sua vez, este estudo afigura-se como uma mais-valia para a Continental Mabor, uma vez que poderá também contribuir para uma melhor perceção da visão e opinião dos seus

colaboradores em relação às práticas e ferramentas de comunicação assim como níveis de compromisso. Também é de referir, e que teve peso na escolha do tema, a pertinência e relevância atual do mesmo para as organizações nos dias de hoje, pois uma Comunicação Interna eficiente, planeada e um comportamento positivo dos colaboradores reflete o sucesso de qualquer organização, sendo eles o elemento chave para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

Desta forma, o foco deste trabalho está na comunicação interna das organizações tentando perceber através da pesquisa bibliográfica de que forma é que esta influencia comportamentos e perceções nos colaboradores. A comunicação interna será abordada enquanto ferramenta estratégica essencial à gestão, que contribui através das suas boas práticas para o aumento da satisfação dos colaboradores e para o aumento do envolvimento e do compromisso dos colaboradores com a organização.

Por conseguinte, o objetivo geral deste estudo passa pela averiguação dos níveis de satisfação ao nível da comunicação interna e seus potenciais impactos no compromisso dos colaboradores, com o objetivo de melhorar os atuais processos e ferramentas de comunicação de forma a manter todos os colaboradores informados, envolvidos e motivados, de modo a contribuir com o seu trabalho, para o alcance dos objetivos organizacionais. De forma mais detalhada, podemos identificar os seguintes objetivos deste estudo: perceber a relação existente entre a satisfação com as ferramentas de comunicação interna com a satisfação com a comunicação interna, por parte dos colaboradores da Continental Mabor; perceber a relação existente entre a satisfação com a comunicação interna com o nível de compromisso dos colaboradores da Continental Mabor; aferir se os colaboradores da Continental Mabor estão satisfeitos com ferramentas de comunicação interna e com a comunicação de forma geral, da organização; perceber se existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos analisados quanto à satisfação com a comunicação interna por parte dos colaboradores; perceber se existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos analisados quanto à satisfação com as ferramentas de comunicação por parte dos colaboradores; perceber se existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos analisados quanto ao nível de compromisso por parte dos colaboradores; encontrar ações de melhoria que possam contribuir para aperfeiçoar os processos e ferramentas de comunicação interna, de forma a envolver todos os colaboradores.

Após uma breve introdução ao presente estudo, onde na Introdução são apresentadas a contextualização da problemática em estudo, a justificação da escolha do tema, a definição

dos objetivos gerais e a estrutura do trabalho, podemos dizer que o mesmo encontra-se organizado em duas grandes partes.

Na primeira, podemos encontrar aquilo que é o fruto da pesquisa bibliográfica, a revisão de literatura sobre o tema, onde são abordados as principais definições e os conceitos relacionados com o tema do trabalho como os conceitos sobre Comunicação, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna. Dentro deste último, são abordados os respetivos Domínios, Funções e Objetivos, Práticas, Meios e Ferramentas, Fluxos, Forma e Suporte, Direção e Sentido e Barreiras. Posteriormente ao desenvolvimento destes conceitos, procurou-se perceber o papel da Comunicação Interna enquanto Ferramenta Estratégica de apoio à Gestão, a Satisfação da Comunicação, e por fim a Importância da Comunicação Interna para o Compromisso dos Colaboradores para com a organização.

Na segunda parte deste estudo, é apresentado o trabalho de campo efetuado através de uma investigação descritiva utilizando, a análise quantitativa e a análise e discussão dos resultados obtidos. Neste capítulo também é descrita a metodologia de investigação aplicada, onde são apresentados os procedimentos metodológicos e operacionais que contribuíram para a elaboração deste trabalho com referência aos instrumentos de recolha de dados utilizados e às técnicas e aplicações estatísticas mais adequadas para o tratamento e análise dos dados recolhidos.

Um capítulo deste trabalho é dedicado a uma breve caracterização da Continental Mabor enquanto empresa referindo o seu histórico, área de negócio, visão, missão e valores, onde também é realizada uma breve apresentação da comunicação interna na empresa, referindo as suas atividades, ferramentas, práticas e respetivo planeamento anual.

Após esta caracterização, são explicados os procedimentos tomados para a aplicação do inquérito por questionário aos colaboradores da Continental, caracterizando e identificando o universo e a amostra em estudo.

Posteriormente são apresentados e analisados os resultados da aplicação do inquérito por questionários, através de apresentação de tabelas, gráficos e resultados dos testes estatísticos aplicados, onde inclui ainda a análise de conteúdo da pergunta aberta considerada do questionário. Também aqui são verificadas as hipóteses formuladas no presente estudo.

Por fim, é apresentada a discussão dos resultados com base na revisão da literatura apresentada, confrontando com as hipóteses de investigação formuladas para este estudo. O presente estudo termina com algumas sugestões e recomendações propostas pela investigadora, indicação das limitações do presente estudo e conclusão geral.

1. Revisão da literatura

Para o desenvolvimento deste estudo, onde o tema central é Comunicação Interna (CI) nas organizações, importa em primeiro lugar definir o conceito de comunicação, comunicação organizacional e comunicação interna.

1.1 Comunicação

Numa era cada vez mais globalizada, a importância dada ao conhecimento, à comunicação e à informação tem vindo a aumentar consideravelmente. Existem várias interpretações da palavra comunicação. Esta, deriva do latim "Comunicare" que significa "estar em contato com", contudo, ao longo dos últimos anos foi sofrendo alterações, passando hoje por difundir, transmitir, enviar mensagens e ideias de entidades para entidades (do emissor para o recetor), no espaço e no tempo (Almeida, 2003). Na sua forma mais simples, Comunicação é a interação social através de mensagens, onde é estabelecida uma relação entre um emissor, um recetor, uma mensagem e um canal. (Fiske, 1990; Bovee e Thill, 2000; Tourish e Hargie, 2004b, cit. in Kalla 2005). De acordo com Chiavenato (2008), a comunicação constitui um processo de cinco elementos, a saber:

1. *Emissor* ou *fonte*: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino. É a fonte de comunicação.
2. *Transmissor* ou *codificador*: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torna-la adequada e disponível ao canal.
3. *Canal*: é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que podem estar fisicamente próximos ou distantes;
4. *Recetor* ou *descodificador*: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que descodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destino;
5. *Destino*: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação.

O autor refere ainda o *ruído* como parte do processo, e define enquanto perturbação indesejável que tende deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida.

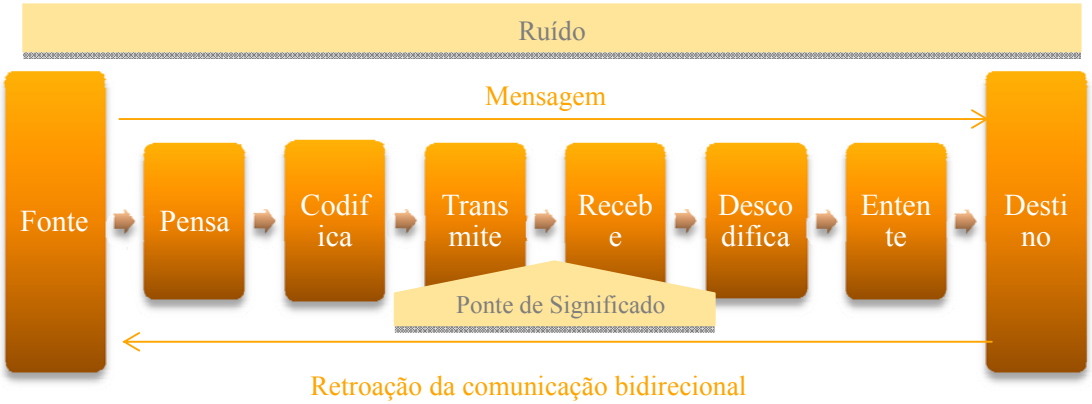


Figura 1 - Desdobramento do Processo de Comunicação (Chiavenato, 2008)

Já Oliver (1997, cit. in Kalla 2005) define de forma mais abrangente comunicação referindo que é

> Um intercâmbio de ideias, factos e emoções, por duas ou mais pessoas, com o uso de palavras, letras e símbolos com o problema técnico de precisão na transmissão dos símbolos, com o problema semântico de como, precisamente, transmitir o significado desejado através dos símbolos, e a eficácia na forma como o significado recebido afeta na conduta na forma desejada.

Torquato (2002) vem afirmar que:

> Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. [...] O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento [...] O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho.

1.1.1 Comunicação Organizacional

A globalização assim como o rápido crescimento económico e tecnológico das organizações fizeram com que estas repensassem as suas estratégias e formas de gestão, desenvolvendo novas tecnologias de informação e comunicação para controlar os fluxos de dados. De acordo com Rego (2007), todos nós comunicamos, mesmo quando não falamos ou escrevemos!

Enquanto animais sociais, temos necessidade de comunicar constantemente, e esta necessidade de comunicar passa naturalmente para as organizações, local onde despendemos parte significativa das nossas vidas. São as pessoas que fazem mover as organizações. Desta forma, a comunicação cria, define e reflete as relações dos mesmos na e com a organização (Hargie e Tourish, 2009). Já referia Ruão (2006), que a comunicação vem e existe antes da própria organização, mas que acompanha toda a sua vida e dia a ia, porque esta necessitará constantemente de partilhar de informações, ideias ou pensamentos, quer isto dizer que comunicação faz parte do dia a dia das pessoas mas também das organizações. Para Wiio (cit. in Rego, 2007), "sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados (…)". Desta forma, a gestão das organizações passa essencialmente pela comunicação, tornando-se esta crucial.

Para Oliveira (2004, cit. in Gomes, 2011), as organizações necessitam de estar em constante adaptação e alerta para que a gestão do fluxo de informação que lhes chega diariamente seja eficazmente incorporado nos seus processos. Desta forma podemos falar de comunicação nas organizações, ou seja comunicação organizacional enquanto

> Processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. Ou seja, comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem (Kreps, 1990, cit. in Silva, 2009).

Comunicação Organizacional trata-se de um conceito multidimensional que, desenvolvido em torno da partilha de valores e normas da organização, permite aos colaboradores desempenharem as suas tarefas e, por sua vez, definirem o seu comportamento dentro da organização (Caetano e Rasquilha, 2007, cit. in Gomes, 2011).

Ao falar em comunicação organizacional, tem-se em consideração os símbolos da instituição, assim como práticas, interações e relações que determinam o estado da mesma (Hargie e Tourish, 2009). Reconhecer a comunicação desta forma, é o ponto de partida para o desenvolvimento de procedimentos e atividades comunicacionais que contribuam para a eficácia da organização, contudo, estas atividades comunicacionais numa organização são essencialmente determinadas pelo comportamento dos indivíduos (Harris e Nelson, 2008, cit. in Gomes, 2011).

Ao abordar a comunicação nas organizações, importa saber aquilo que está na sua base, ou seja os *processos de comunicação*, que passa pelo conjunto de procedimentos-chave que colocam em relação os elementos que intervêm nos episódios comunicativos de forma interativa, onde aqui os elementos são os emissores, os recetores, as situações ou circunstâncias (que intencional ou acidentalmente colocam em relação os primeiros), as intenções ou propósitos, os meios e canais, e, por último, as mensagens, que constituem as situações de comunicação, sejam estas individuais, grupais, organizacionais ou de massa (Downs e Adrian, 2004, cit. in Carrière e Bourque, 2009).

1.1.2 Comunicação Interna e Externa

Dois sistemas primários na comunicação organizacional podem ser definidos: a comunicação interna e externa. Trata-se de uma divisão clássica muito usada na comunicação das organizações. Enquanto a comunicação interna está direcionada para os seus públicos internos, a comunicação externa é direcionada para os seus públicos externos (Mazzei, 2010). Para este estudo apenas será feita uma breve referência à comunicação externa sendo a comunicação interna explorada em detalhe Quando falamos de comunicação externa referimo-nos ao posicionamento e imagem da organização na sociedade, com foco na opinião pública. Na comunicação externa é possível enquadrar: o jornalismo organizacional, (jornais, revistas, boletins, rádio e televisão); o conhecimento e a promoção da organização; as relações públicas, que têm como objetivo ajustar a comunicação aos interesses dos vários públicos da organização; a publicidade, que visa estimular um determinado mercado; e o marketing social, cultural e desportivo (Torquato, 2002).

Por outro lado, temos a comunicação interna que contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima interno positivo, que possa contribuir para o cumprimento das metas

estratégicas da organização, como suporte ao crescimento contínuo do negócio (Torquato 2002).

1.2 Comunicação Interna

As pesquisas no âmbito da comunicação interna iniciaram-se no século XX. Ao longo dos últimos anos, várias pesquisas e literatura têm surgido neste sentido (Carrière & Bourque, 2009). Contudo, o interesse por esta temática parece continuar a ser forte, em parte, devido ao aumento da complexidade das organizações modernas, dos ambientes dinâmicos e diversificados em que operam, e dos avanços e experiências rápidos e importantes feitos através das tecnologias de informação usadas para comunicar e interagir com os colaboradores (Be'langer e Watson- Manheim, 2006; Byrne e LeMay, 2006; Turner, Grube, Tinsley, Lee e O'Pell, 2006, cit. in Carrière e Bourque, 2009).

Olhando para a comunicação interna sob a abordagem clássica do modelo desenvolvido por Shannon e Weaver em 1949 (cit. in Marchiori, 2010) vemos que os autores privilegiam a fonte, o transmissor, o sinal, o recetor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos. Esta é uma perspetiva que nos remonta para o entendimento das mensagens, não considerando aqui a componente humana da comunicação (Schuler, 2004, cit. in Marchiori, 2010) nem preocupações de origem psicológica, sociológica e contextual. A autora Kathryn (1989, cit. in Abdullah e Antony, 2012) usa a expressão que a comunicação interna é a relação de mão e punho da organização. Bovee e Thill (2000, cit. in Kalla, 2005) definem comunicação interna como "a troca de informações e ideias dentro de uma organização". Kalla (2005) acrescenta que é toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis de uma organização, ou seja funciona como a energia necessária para o desempenho da mesma fomentando o relacionamento entre colaboradores (Jiménez, 2000, cit. in Gomes, 2011). Já Woodruffe (1995, cit. in Abdullah e Antony, 2012) vai mais longe e define a comunicação interna como tratar os colaboradores com um valor imenso, através de práticas e programas para atingir objetivos organizacionais, onde a comunicação interna não deve dificultar a compreensão das funções organizacionais gerais, mas estabelecer ligações claras de comunicação e relações internas para fortalecer a organização. Aqui vemos então um conjunto de componentes não consideradas no modelo de Shannon e Weaver. Berlo (2003, cit. in Marchiori, 2010) também transcende o que entendemos como processo de comunicação mecanicista no conceito de comunicação interna, e considera a experiência, atitudes, conhecimento, situação social e da cultura dos elementos como fonte e recetor. O autor

reforça a importância da interpretação, descodificação e criação de significado, entendendo-as como um processo de avaliação das informações recebidas.

A comunicação interna é entendida para Welch e Jackson (2007) como a gestão estratégica das interações e relações entre as partes interessadas em todos os níveis dentro das organizações, através de um número de dimensões inter-relacionadas. Aqui, a abordagem das partes interessadas segundo Freeman (1999, cit. in Welch e Jackson, 2007) tratam-se dos *stakeholders* internos que devem ser vistos como o canal através do qual os gestores alcançam outras partes interessadas externas. Mazzei (2010) vai de encontro a esta definição e no seu estudo refere que a comunicação interna é um conjunto de processos interativos que visam gerar os recursos catalíticos, como o conhecimento e o compromisso, que fazem com que uma organização funcione. Também vem dizer que a maioria das organizações define a comunicação interna, referindo-se a recursos intangíveis, como o conhecimento, ou comunicação de comportamentos, como o diálogo. Já Almeida (2003) define Comunicação Interna como um processo pelo qual se desenvolvem e se regulam as relações, não só entre pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a organização enquanto pessoa moral. Aqui, a organização é vista como uma identidade criadora de um discurso próprio, sendo emissora, recetora e objeto do seu próprio discurso. Para Jiménez (2000, cit. in Gomes, 2011), a comunicação interna tem três intenções principais: cumprir os objetivos organizacionais, criar um clima de confiança e construir um espírito de equipa. Assim, a comunicação interna ganha o seu espaço, ganha valor e torna-se no canal que liga diretamente a organização aos colaboradores fomentando a participação e o envolvimento de todas as pessoas em todos os processos da organização.

Por outro lado, se olharmos para as organizações, verificamos que as suas abordagens sobre a comunicação são administrativas, onde assomam questões como formalização, descentralização, qualificação do colaborador, amplitude de controlo e comunicação. A dimensão comunicativa ainda é tratada como uma mera troca de informações e desempenho de atividades e tarefas (Marchiori M. , 2010), ou seja é claramente tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gestão de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, pois é exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados (Berlo, 2003, cit. in Marchiori, 2010).

Para percebermos melhor do que é que se trata a comunicação interna, e qual o seu fundamento, Welch e Jackson (2007), definem os seguintes objetivos da comunicação interna, que, de alguma forma estão interligados:

- Contribuir para relações internas caracterizadas por compromisso dos colaboradores;
- Promoção de um sentimento positivo de pertença junto dos colaboradores;
- Desenvolver a consciência da mudança ambiental;
- Desenvolver a compreensão da necessidade de a organização evoluir os seus objetivos em resposta, ou em antecipação, à mudança ambiental.

Em suma, a Comunicação Interna acaba por ser mais uma ferramenta estratégica que as organizações têm para conciliar os vários interesses dos colaboradores, através do estímulo ao diálogo, à troca de informação. Torna-se assim essencial, que exista que uma política de comunicação interna enquanto instrumento estratégico que regulará as relações nas organizações.

1.2.1 Domínios da Comunicação Interna

Para poder melhor compreender o conceito de comunicação interna, serão abordados os seus domínios e as práticas existentes nas organizações e sua importância. Kalla (2005), no seu estudo, destaca o interesse multidisciplinar na comunicação interna e define "comunicação interna integrada" como "toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis de uma organização." A autora desenvolve o conceito segregando o mesmo em quatro amplos domínios, ou seja, no âmbito da comunicação interna integrada, podemos identificar 4 domínios principais desta: a comunicação organizacional, que aborda as capacidades de comunicação de todos os colaboradores, a comunicação de gestão, que se concentra no desenvolvimento de habilidades e capacidades de comunicação dos gestores, a comunicação corporativa que se concentra na função da comunicação corporativa formal e a comunicação organizacional mais orientada para questões teóricas e filosóficas.

Abordaremos aqui cada um dos seguintes domínios:

Figura 2 - Esquema Concetual da Comunicação Interna Integrada (Kalla, 2005)

- *Comunicação empresarial* – é definida por Reinsch (1996, cit. in Kalla, 2005) como "o estudo académico da utilização, adaptação e criação de linguagens, símbolos e sinais para realizar atividades que satisfaçam as necessidades e desejos humanos, fornecendo bens e serviços para o lucro privado."
- *Comunicação de Gestão* - para Smeltzer (1996, cit. in Kalla, 2005), passa por "desenvolver e disseminar o conhecimento que aumenta a eficácia e eficiência dos gestores em ambientes organizacionais contemporâneos".
- *Comunicação Corporativa* - Argenti e Forman (2002, cit. in Kalla, 2005) definem como "a voz da organização e as imagens que esta projeta de si mesma num palco mundial povoado pelos seus diversos públicos, ou o que chamamos de círculos eleitorais". Oliver (1997 cit. in Kalla, 2005) refere que a comunicação corporativa pode ser vista como um termo genérico que consiste em todas as várias funções internas e externas da comunicação organizacional.
- *Comunicação Organizacional* - Para Miller (2003, cit. in Kalla, 2005) "envolve a compreensão de como o contexto da organização influencia os processos de comunicação e de como a natureza simbólica da comunicação diferencia de outras formas de comportamento organizacional".

Tourish e Hargie (2004b, cit. in Kalla, 2005) afirmam que passa pela forma "como as pessoas atribuem significados às mensagens, comunicação verbal e não-verbal, habilidades de comunicação, a eficácia da comunicação nas organizações, e como os significados são distorcidos ou alterados enquanto as pessoas trocam mensagens, em redes formais e informais ". Kalla (2005) procura de forma visual, com a figura 2, mostrar o caráter multidisciplinar da

Comunicação Interna Integrada, destacando que "a comunicação interna recolhe o conhecimento teórico e prático de todos os quatro domínios de comunicação" acima referidos.

1.2.2 Funções e Objetivos da Comunicação Interna

São vários os autores que abordam, enunciam e descrevem as várias funções da comunicação interna numa organização. Brault (1992, cit. in Titoce, 2012), destaca as seguintes funções da comunicação:

- *Informativa*: visa transmitir o conhecimento da organização. Esta função é fundamental, e a sua influência é importante para não conduzir a mal entendidos, provenientes de uma informação deficiente;
- *Integração*: tem como objetivo introduzir e desenvolver nos colaboradores da organização o sentimento de pertença a um grupo. É uma função indispensável que transmite os valores essenciais da organização ao público interno e externo;
- *Retroação*: promove o diálogo entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos da organização, fazendo da comunicação uma relação de retorno. É através dela que o público interno expõe o seu descontentamento ou satisfação;
- *Sinal*: dá a conhecer a imagem da organização através de logótipos, cores, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores. A ligação sólida destes elementos transmite a cultura de organização;
- *Mudança*: promove a mudança de imagem, das mentalidades, das atitudes e das relações. No interior da organização, motiva os colaboradores, cria retroação e modifica as relações.
- *Imagem*: visa transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da organização.

Já para Rego (2007), a comunicação organizacional deve:

- Possibilitar aos gestores interagir com superiores, subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes, entre outros;
- Facultar aos gestores a aquisição de informação junto dessas entidades (por exemplo, permite-lhes acompanhar as mudanças no ambiente externo);

- Possibilitar-lhes difundir as informações obtidas junto das entidades pertinentes (avisos, comunicados, ordens de serviço, planos e diretrizes de trabalho) e tomar decisões;
- Simplificar a coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais, e permitir-lhes estarem informados sobre os assuntos e orientações organizacionais;
- Possibilitar aos subordinados emitir as suas opiniões, propostas e reclamações, aos seus superiores;
- Permitir a realização de reuniões, sejam elas para tomar decisões, partilhar informações ou ouvir opiniões;
- Incitar o envolvimento das pessoas na organização;
- Ser um fator de interação e integração social.

A *International Association of Business Communicators* (IABC) desenvolveu uma pesquisa em 2005 (cit. in Marchiori, 2010) sobre as melhores práticas de comunicação desenvolvidas junto dos colaboradores. Este estudo indica-nos alguns dos grandes desafios do século XXI e principais funções da comunicação interna, destacando quatro pontos importantes:

1. Motivar os colaboradores para que estejam alinhados com a estratégia de negócio - Processo que procura um compromisso e envolvimento dos colaboradores com as estratégias da organização.
2. Liderar e gerir a comunicação. Formar e comprometer líderes e gestores no desenvolvimento do seu papel de comunicação com os colaboradores. Os líderes devem assumir a postura do diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas. Devem, sim, olhar para a liderança transformacional, mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona. Aqui é fundamental a coerência entre o que se fala e o que se faz.
3. Gerir o excesso de informação. As pessoas têm sido bombardeadas com inúmeras informações, tanto nos ambientes organizacionais como a nível externo. A perspetiva do colaborador em relação ao processo comunicativo é de que as mensagens não estão integradas, são repetitivas e, às vezes, conflituantes, sendo o resultado negativo, uma

vez que as pessoas não têm tempo para processar e entender muitas das mensagens, onde cuja finalidade é a passagem de informações valiosas. Como resultado, o excesso de informação pode fazer com que importantes iniciativas de comunicação estratégica não tenham validade, sendo assim é necessário priorizar e organizar informações para que os colaboradores possam reter o que é importante.

4. Medir o retorno sobre o investimento (ROI) na comunicação interna. É preciso perceber a ligação entre a comunicação e os resultados do negócio. Os resultados demonstram que as melhores práticas das organizações passam por uma combinação de métodos experimentados e verdadeiros desde que criativos e personalizados para as necessidades únicas, de acordo com a situação e a cultura.

Downs e Adrian (2004, cit. in Carrière e Bourque, 2009), num estudo realizado identificam 8 áreas divididas em 122 itens, que devem ser tidas em conta quando se avalia a perceção dos colaboradores sobre as práticas de comunicação interna da organização. São elas: (1) As informações recebidas por outros; (2) as informações enviadas a outros; (3) o acompanhamento de informações enviadas a outros; (4) as principais fontes de informação; (5) a atualização das informações recebidas de fontes-chave; (6) as relações de comunicação organizacional; (7) os resultados organizacionais, e (8) os canais de informação.

1.2.3 Práticas, Meios e Ferramentas de Comunicação Interna

Associadas aos domínios e à comunicação interna integrada, estão as práticas de comunicação desenvolvidas nas organizações. De acordo com Carrière e Bourque (2009). "As práticas de comunicação interna de uma organização consistem em todas as atividades de comunicação, formais e informais, realizadas pelos seus membros com o objetivo de disseminar informações para um ou mais audiências dentro da organização". Contudo, sobre esta definição é importante perceber com precisão a verdadeira natureza e extensão de tais práticas.

As práticas de comunicação interna podem ser realizadas com a finalidade de comunicação para baixo, horizontal, ou para cima e podem ser iniciadas por qualquer pessoa dentro da organização. Kathryn (1989, cit. in Abdullah e Antony, 2012) afirma que as comunicações tradicionais, tais como memorandos e boletins são ainda parte integrante da organização para manter os colaboradores informados. No entanto, é da responsabilidade da gestão garantir um

sistema de comunicação interna eficaz e eficiente em vigor, de modo a garantir que a todos os colaboradores chega a informação oportuna, importante e relevante (Carrière & Bourque, 2009). Estas práticas têm como suporte um conjunto de ferramentas e meios que dão forma e sentido às relações comunicacionais, estabelecidas entre os indivíduos nas organizações, sendo que estes meios e ferramentas deverão ser eficazes e utilizados corretamente. Neste sentido, é importante ter em atenção a escolha dos mesmos, conhecer as suas limitações e potencialidades, e para uma maior rentabilização desses meios e instrumentos da Comunicação Interna, deve saber-se o que comunicar, tendo em conta os objetivos que se pretendem atingir (Almeida, 2000).

Posto isto, todas as atividades e processos de comunicação interna, podem ser classificados em função de algumas categorias que serão exploradas à frente como o fluxo da informação, a forma e os suportes de comunicação, o nível de sistematização, a direção da comunicação, entre outras.

1.2.4 Fluxo - Comunicação Formal e Informal

A comunicação interna pode acontecer de duas formas distintas: formal e informal. A comunicação formal, é aquela cujo conteúdo é oficial, e que ocorre dentro da estrutura formal e funcional da organização, através dos canais oficiais e das regras de hierarquia definidas, dirigindo-se ao planeamento da organização, que inclui a organização de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função (Rego, 2007). Segundo Marín, (1997, cit. in Gomes, 2011), a comunicação formal descendente permite uma clara visão das trocas de informação efetuadas e a existência de mecanismos, procedimentos e regulamentos definidos, sendo do conhecimento de todos os colaboradores da organização. Contudo, a comunicação interna nas organizações não flui sempre de acordo com a sua estrutura organizacional, acontecendo grande parte da comunicação através da via informal.

A comunicação informal ocorre independentemente da estrutura formal, consiste num contacto pessoal e direto entre os colaboradores, possibilitando o esclarecimento de questões e contribuindo para a integração das pessoas. Caracteriza-se por ser espontânea e flexível possibilitando a troca de mensagens rápidas e não planeadas, avisos e partilha de informação pessoal (Rego, 2007). Normalmente assume a via oral, e são vários, os meios de comunicação informal, entre os quais as conversas, os rumores, as conversas de corredor, os boatos, o "diz

que disse", e muitos outros tipos, dependendo da organização, podendo também funcionar como um "canal de descompressão" (Rego, 2007). Uma vez que a comunicação informal resulta de toda a comunicação formal existente, esta última pode ter uma influência tanto positiva como negativa sendo notável a influência da comunicação formal na comunicação informal e vice-versa (Rego, 2007).

A comunicação informal tem um peso importante nas organizações, funcionando como o "sistema nervoso central" (Rego, 2007), especialmente quando os canais formais bloqueiam, fluindo apenas metade da informação necessária à gestão de topo. Hoje em dia nas organizações a comunicação informal tem um peso extremamente significativo. Podemos assim dizer de acordo com Rego (2007) que atualmente a comunicação informal complementa a comunicação formal, podendo fomentar a fidelidade, o rigor e a rapidez das mensagens trocadas nas organizações.

1.2.5 Forma e Suporte - Comunicação Verbal e Não Verbal, Oral, Escrita e Audiovisual

As ferramentas de comunicação interna podem ser caracterizadas quanto à sua forma e ao suporte subjacente a cada um deles. Relativamente à forma, a comunicação interna poder ser de natureza verbal ou não verbal. Quanto à comunicação verbal, esta supõe o uso de códigos arbitrários de linguagem escrita. Já a comunicação não verbal refere-se a todas as mensagens que acontecem por meios que não os falados ou escritos, em que se utilizam signos como gestos, movimentos, espaços, tempos, desenhos, sons, entre outros (Serra, 2007).

Quanto ao suporte para Almeida (2003), os meios de comunicação interna podem ser orais, escritos ou audiovisuais. Para além destes, existem ainda as Novas Tecnologias de Informação, cada vez mais importante para as organizações, como nova forma agregadora de outros meios e instrumentos. Quanto à comunicação oral "é um dos modos mais relacionados com a vida da organização" (Almeida, 2000), é aquela permite o fluir da comunicação à medida que se vai pensando e falando ao mesmo tempo (reuniões, conversas, entre outros), caracterizando-se por ser direta, pela espontaneidade, contacto pessoal, personalização, interatividade e proximidade física entre pessoas. Contudo, também pode ser imprecisa e volátil, pois está aqui presente o risco de deformação da informação e não é habitual nem prático registar-se cuidadosamente a totalidade das mensagens transmitidas oralmente (Almeida, 2000).

Este tipo de comunicação pode encontrar-se através do contacto através de pessoas em situações como reuniões, entrevistas individuais e coletivas, conversas informais e formais, conferências, grupos de expressão, ações de formação, brainstorming, etc. (Almeida, 2003). Almeida (2000) identifica alguns instrumentos de comunicação oral:

- *Informação de Contacto*: Presença consciente e organizada do responsável entre os seus colaboradores;
- *Entrevista Individual/coletiva*: conversa formal entre responsável e colaboradores;
- *Conferência*: ou *discurso*, trata-se da exposição de assuntos para apresentar assuntos gerais ou particulares relacionados com a vida organizacional e profissional;
- *Visita à organização*: visita guiada para conhecer melhor os serviços;
- *Criação de grupos de expressão*: reunião de alguns colaboradores para abordar um determinado problema
- *Reunião*: este instrumento estabelece a comunicação nos dois sentidos de uma ou mais mensagens e aproxima as chefias e subordinados; Pode assumir várias finalidades, orientar-se em diversas direções, bem como envolver diferentes entidades de uma organização, permitindo consolidar uma tipologia ligada a este suporte (Boneu, 1990, cit. in Almeida, 2000).

Quanto à comunicação escrita, esta deixa menos espaço para ambiguidades, sendo normalmente mais simples e direta que a comunicação oral. Qualquer pessoa pode escrever, por isso, este modo de comunicação é "imediata", "tradicional" e é "rica", uma vez que, proporciona uma difusão rápida para um elevado número de pessoas, permitindo difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores. A sua utilização pode ser variada incorporando diversos conteúdos para diferentes propósitos procurando chegar a todos os colaboradores de uma forma geral ou discriminada (Almeida, 2000).

Porém, existem algumas desvantagens, pois a comunicação escrita pode ser "enganadora" e perigosa, considerando que poderá haver tendência para sobrecarregar os colaboradores com informações escritas, causando excessiva burocracia, gastos desnecessários, perdas de tempo e consequentemente desmotivação dos colaboradores (Almeida, 2000). Todavia, apesar destas desvantagens pode-se afirmar que esta forma de comunicar é muito positiva, visto que é

menos dispendiosa, tem uma difusão ilimitada e pode ser utilizada por todas as organizações, seja qual for a sua dimensão.

Almeida (2000) identifica alguns instrumentos de comunicação escrita, como:

- *Relatório de Reunião*: para fazer o ponto de situação sobre um assunto, difunde elementos de informação;
- *Nota de Serviço*: permite às chefias difundir informações pontuais, fornecendo diretivas ou explicações;
- *Flash de informação*: nota curta simples que permite fazer o anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural;
- *Placard*: permite comunicar informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto;
- *Panfleto e Desdobrável*: para fazer conhecer rapidamente pontos de vista da direção aos colaboradores (campanhas temáticas, segurança; qualidade);
- *Ficha Sinalética*: documento de consulta disponível a qualquer momento, pode ser para apresentar a organização, a sua atividade, resultados, o seu enquadramento social, entre outros;
- *Folheto de acolhimento***:** documento que apresenta de uma forma sucinta e geral a organização para acolhimento de novos colaboradores;
- *Carta ao pessoal*: para explicação de situações e intenções, divulgação de projetos importantes para a organização, anúncio de uma situação em particular
- *Inquérito de Opinião*: procura sistemática das opiniões dos colaboradores, procura fazer um diagnóstico do clima da organização ou a análise de um problema específico;
- *Questões à Direção*: possibilidade dada a todos os colaboradores, de apresentar questões à Direção, e de receberem informações acerca de assuntos que lhes interessam;
- *Caixa de Sugestões*: possibilidade de colocar questões/opiniões acerca da organização de forma anónima ou identificada, com vista à melhoria da organização;
- *Jornal Interno da Organização*: documento construído pelos colaboradores, distribuído na organização ou enviado para o domicílio, que procura criar o sentimento

de pertença, informando acerca de atividades, questões técnicas, económicas e sociais que interessem aos colaboradores.

Para Almeida, (2003), são entre outros, instrumentos deste meio de comunicação: a nota de serviço, o flash de informação, o placard no local de trabalho, o relatório reunião/atividade, o panfleto/atividade, o folheto de acolhimento, a carta ao pessoal, o inquérito de opinião, a caixa de sugestões, a revista ou jornal interno da organização e o correio interno.

Quanto à comunicação audiovisual, trata-se de instrumentos cada vez mais usados pelas organizações, onde se harmoniza o uso de imagens e sons para despertar os sentidos dos destinatários, como por exemplo os vídeos institucionais, onde é transmitida a Missão, a Visão e os Valores aos colaboradores, ou outras informações como resultados financeiros, informações sobre produtos e serviços, estratégia da organização, eventos da o organização ou reconhecimento de departamentos e/ou colaboradores. Assim, pode recorrer-se a vídeos de informação, teleconferências ou jornal por telefone que representa um boletim de informação gravado e renovado periodicamente num aparelho de banda ou disco (Almeida, 2003). Não podemos deixar de referir aqui as novas tecnologias da informação a que cada vez mais as organizações recorrem para fazer face à gestão da informação e comunicação interna.

O desenvolvimento tecnológico veio facilitar o aparecimento de ferramentas que têm potenciado e facilitado os processos de comunicação, através da combinação de várias técnicas informáticas, de áudio, visuais e de telecomunicações. Estas ferramentas têm alterado as formas de comunicar de uma organização proporcionando um aumento significativo da informação. Contudo, é sempre importante perceber de que forma estas ferramentas podem ser utilizadas e potenciadas em função dos públicos e da mensagem a transmitir. (Almeida, 2003)

Almeida (2000), identifica alguns instrumentos de comunicação audiovisual, assim como outros associados às novas tecnologias da informação:

- *Teleconferência*: ligação a um circuito onde se transmite o som e a imagem, possibilitando o contacto apesar da efetiva distância física entre interlocutores;
- *Filme de Informação*: curta-metragem onde se apresenta as atividades da organização, parte delas ou até um problema específico, para dar a conhecer a organização nos seus diferentes aspetos e/ou sensibilizar as pessoas para um problema específico.

- *Jornal Televisionado*: teledistribuição por cabo no interior da organização, a partir da instalação de recetores e emissores; pode ser uma comunicação da direção, emissão de reportagens ou entrevistas;
- *Jornal por telefone*: boletim de informação gravado e renovado periodicamente. Trata-se da difusão instantânea de notícias breves respeitantes à vida da organização;
- *Intranet*: rede de comunicação das organizações que funciona nas suas instalações, é a "autoestrada interna das organizações". Utiliza os mesmos protocolos, suportes e softwares, tecnologias que a internet, mas o acesso é restrito aos colaboradores da organização, tornando-se numa rede privada; Possibilita a troca de mensagens em tempo real favorecendo a interatividade sendo que a informação se encontra disponível de forma simples e acessível e permitindo ainda a multiplicidade na difusão, não existindo o problema de só algumas pessoas receberem a mensagem, permite a gestão de informação e conversa online; ganha-se tempo e espaço; favorece e possibilita o espírito de trabalho em grupo; permite a circulação de impressos para requisições, inquéritos de opinião, boletins informativos, manuais técnicos, entre outros. Possibilita comunicar através da internet e toda a informação é atualizada de forma célere, sendo disponibilizada rapidamente a toda a organização. Pode contemplar a opção de correio eletrónico assim como a inclusão de aplicações e processos.
- *Correio Eletrónico*: atualmente, já faz parte do dia a dia das organizações, permitindo uma rápida transmissão de mensagens para diferentes níveis hierárquicos. Basicamente, passa pela emissão de mensagens por intermédio de terminais de computador e destinatários selecionados. Permite o envio de todo e qualquer tipo de informação entre os utilizadores de correio eletrónico.
- *Videoconferência*: forma de comunicação que permite a partilha em tempo real, possibilitando a junção de áudio e vídeo; Permite transmitir uma mensagem simultaneamente a todos os colaboradores, tornando-se útil para reuniões, apresentação de projetos, discussão de trabalhos e comunicação em geral.

De uma forma geral, podemos assim dizer que a eficácia dos meios e instrumentos de Comunicação Interna depende da forma como são utilizados, dos conteúdos a divulgar ou da recetividade dos destinatários, o que significa que é importante ter um conhecimento profundo dos meios e instrumentos de Comunicação Interna que existem ao dispor, bem como das necessidades e possibilidades da organização e respetivos colaboradores.

Tabela 1

Apresentação dos Modos e Suportes de Comunicação Interna (Almeida, 2000)

Modos	Espaço	Escrita	Oral	Audiovisual	Novas tecnologias de Informação	Criação e Gestão de Acontecimentos
S **U** **P** **O** **R** **T** **E** **S**	Compartimentação Panorâmicos Pluricelulares Stands de Informação	Relatório de reunião Nota de serviço Flash de informação Placard Panfleto e Desdobrável Ficha Sinalética Folheto de Acolhimento Carta ao pessoal Inquérito de opinião Questões à direção Caixa de sugestões Jornal interno da organização	Informação de contacto Entrevista individual/coletiva Conferência Visita à organização Criação de grupos de expressão Reunião	Teleconferência Filme de Informação Jornal Televisionado Jornal Telefonado	Intranet Correio Eletrónico Videoconferência Sistema Workgroup	Lançamento de um produto Visita guiada Celebração Entrega de prémios

1.2.6 Direção ou Sentido da Comunicação – Vertical (Ascendente e Descendente), Horizontal e Diagonal

A direção ou o sentido da comunicação interna nas organizações permite observar o tipo de relação interpessoal existente entre os colaboradores das diferentes áreas e departamentos (Marín, 1997, cit. in Gomes, 2011). A direção ou sentido da comunicação acontece em função da estrutura da organização, podendo ser vertical descendente (de cima para baixo), vertical ascendente (de baixo para cima), lateral ou horizontal (entre departamentos do mesmo nível hierárquico) ou diagonal (entre departamentos de níveis hierárquicos diferentes) (Rego, 2007).

A comunicação vertical descendente é a forma mais natural de comunicação numa organização sendo feita da gestão de topo para os níveis mais baixos na hierarquia, constituindo a forma mais básica de informar, coordenar, orientar, instruir e dirigir mensagens formalmente. Mesmo sendo a forma mais, tem como desvantagens as questões como a

saturação dos canais de transmissão de informação ou mesmo a falta de feedback, tornando a informação transmitida pouco precisa (Marín, 1997, cit. in Gomes, 2011). Neste caso, as competências das chefias enquanto comunicadores de qualidade tornam-se importantes na medida em que influenciam a transmissão das informações pelos vários níveis hierárquicos (Rego, 2007).

Quanto à comunicação vertical ascendente esta ocorre no sentido inverso da anterior, ou seja, de baixo para cima, sendo feita pelos níveis mais baixos da hierarquia para a gestão de topo, dos subordinados para os seus superiores, com o objetivo de fornecer informações aos níveis de topo desempenhando funções de feedback (potenciando a eficácia das decisões tomadas pelas chefias), de alivio de tensões, participação, envolvimento (Kreps, 1990, cit. in Silva, 2009), incentivando a participação dos colaboradores na organização, permitindo que estes partilhem informação com as chefias. No entanto, por vezes os colaboradores subordinados podem sentir-se inibidos a dar feedback (menos positiva) às suas chefias com receio de serem punidos, evitando a transmissão de informação desfavorável, nomeadamente reclamações ou colocação de questões problemáticas (Rego, 2007).

Por sua vez, a comunicação lateral ou horizontal, trata-se da comunicação entre pares, da interação interpessoal, informal e sócio emocional efetuada entre os colaboradores de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos de trabalho diferentes (departamentos/serviços/áreas), mas do mesmo nível hierárquico, e tem funções de coordenação, partilha, resolução de conflitos, apoio mútuo (Kreps, 1990, cit. in Silva, 2009), facilitando o desempenho das tarefas e fomentando um apoio entre todos.

Por fim temos a comunicação diagonal que acontece entre chefias e colaboradores de diferentes áreas de trabalho. Apresenta um maior dinamismo e assenta no fluxo de informação entre colaboradores de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão (Tariszka-Semegin, 2012). De acordo com Rego (2007) esta é menos frequentemente nas organizações sendo potenciada pela existência do correio eletrónico enquanto ferramenta de comunicação. Contudo, qualquer que seja o sentido da comunicação interna que é efetuada, para uma comunicação precisa e efetiva é necessário saber ouvir e dar feedback, "o método nos dois sentidos é quase essencial" (Caetano e Rasquilha, 2007, cit. in Gomes, 2011). A eficácia da comunicação interna será assim determinada pela qualidade da informação a transmitir, pelo tempo em que é transmitida e a reação do recetor perante a mesma.

1.2.7 Barreiras à Comunicação Interna

No processo de comunicação interna, existem vários aspetos que influenciam o êxito, a fidelidade e a eficácia da comunicação impedindo a mensagem de chegar ao recetor. A este fenómeno chamamos de barreiras ou ruído à comunicação, conforme já vimos anteriormente. Assim sendo, a comunicação organizacional enquanto processo enérgico e mutável, tem de ter em conta quais as barreiras que poderão contribuir para o seu mau funcionamento (Hargie e Tourish, 2009).

Figura 3 - Barreiras ao Processo de Comunicação (Chiavenato, 2008)

Chiavenato (2008) identifica três tipos de barreiras à comunicação: as barreiras pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas:

1. *Barreiras Pessoais*: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações e os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com as outras pessoas.

2. *Barreiras Físicas*: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a parede e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone, entre outros;

3. *Barreiras Semânticas*: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita. As palavras, ou outras formas de comunicação – como gestos sinais e símbolos – podem ter diferentes sentidos pra as pessoas e podem distorcer o seu significado. As diferenças de linguagem constituem barreias semânticas entre as pessoas.

Tabela 1

Três Tipos de barreiras à comunicação

Humanas	**Físicas**	**Semânticas**
Limitações pessoais Hábitos de ouvir Emoções Preocupações Sentimentos pessoais Motivações	Espaço Físico Interferências Físicas Falhas Mecânicas Ruídos Ambientais Distância Ocorrências locais	Interpretação de palavras Translação de linguagem Significado de sinais Significado de símbolos Descodificação de gestos Sentido das lembranças

Para além destas barreiras identificadas por Chiavenato, outros autores (Brown, 1975, Gondrand, 1990, Jiménez, 2000, Brault, 1992, Bland e Jackson, 1992, cit. in Gomes, 2011 e Rego, 2007), ainda apontam outras barreiras à comunicação interna:

- A forma como as mensagens transmitidas são interpretadas, onde o conteúdo pode gerar significados diferentes por parte dos recetores;
- As diferenças culturais dos colaboradores;
- Os estilos pessoais de comunicação dos indivíduos que podem colidir;
- A sobrecarrega das organizações com a troca e rapidez com que se comunica;
- O significado que se atribui ao que é partilhado, pode levar à deturpação;
- A resistência à mudança;
- A distância física entre os colaboradores de diferentes filiais das organizações.
- O estilo de comunicação das chefias;
- A deficiente definição ou utilização dos canais de suporte;
- A falta de clarificação no próprio sistema de comunicação;
- Os diferentes níveis de formação e qualificação dos colaboradores;
- As competências do emissor;
- O nível de confiança e credibilidade do emissor;

- A insistência da transmissão da informação através de canais formais, provocando complicações na livre circulação da informação;
- A preparação dos colaboradores para lidar com os processos de Comunicação Interna;
- A ausência de informação e falta de conhecimento sobre a organização, provocando erros e falsas interpretações;
- O excesso de informação poderá também destruir a comunicação;
- O distanciamento entre os departamentos da organização;
- A disparidade entre colaboradores motivados e eficazes e outros que levantam discussões constantemente;
- Quadros que não cumprem as suas funções ao nível da Comunicação Interna.
- A falta de compreensão dos objetivos da organização;
- A incapacidade de realização de tarefas individuais com a máxima qualidade possível;
- As relações deficientes com os superiores imediatos;
- As críticas e mal entendidos entre departamentos;
- A incapacidade de dar informações sinceras aos subordinados.

Para remover ou minimizar o impacto destas barreiras, é importante ter uma Comunicação Interna eficaz e organizada, o que pressupõe um planeamento atempado, uma análise cuidada das necessidades, uma definição de objetivos e de ações coerentes, resultando numa estratégia de comunicação de suporte a todo o processo comunicativo.

1.3 A Comunicação Interna enquanto ferramenta estratégica de apoio à Gestão

Hoje em dia as organizações já começam a compreender que a comunicação interna não é mais "agradável de fazer", mas é fundamental para o sucesso (Michael, 1995, cit. in Abdullah e Antony, 2012). As rápidas mudanças e a globalização têm levado as organizações a efetuarem uma reorganização, refletindo, entre outros fatores, nas formas e processos de comunicação interna. A maioria delas estão cientes de que a vantagem competitiva passa pelos recursos intangíveis (Rumelt, 1984; Barney, 1991, cit. in Mazzei, 2010) onde a comunicação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento desses mesmos recursos (Kalla, 2005) tornando-se assim fulcral nas organizações, pois as que têm definida uma estratégia de comunicação eficaz são geralmente bem-sucedidas, enquanto as outras

tendem a ficar aquém do bom desempenho (Argenti e Forman, 2002; Tourish e Hargie, 2004, cit. in Kalla, 2005).

Quando falamos de estratégia de comunicação, referimo-nos ao padrão de decisões sobre a atuação comunicativa das organizações (Downs e Adrian, 2004, cit. in Carrière e Bourque, 2009). Esta noção enquadra-se e vai de encontro à própria estratégia geral da organização, ou seja, a estratégia de comunicação passa por escolhas que determinam a natureza e direção da organização para futuro, onde esta por sua vez é orientada pela estratégia geral. Para Marchiori (2010), a Comunicação Interna é uma ferramenta estratégica no desempenho organizacional, uma vez que atua em três áreas essenciais para o sucesso da organização: os resultados do negócio, o fator humanizador das relações de trabalho e a consolidação da identidade da organização junto aos seus públicos.

Contudo verifica-se que a comunicação interna continua a não ser valorizada ou reconhecida como devia, de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações sendo ainda meramente vista como um instrumento, uma ferramenta (Marchiori M. , 2010). Algumas organizações concentram os seus planos de comunicação interna apenas sobre os instrumentos e públicos a serem alcançados. Mas os planos de comunicação internos devem ir mais além, com objetivos e processos mais explícitos e devem ser inspirados por fatores de qualidade pelos valores da organização (Mazzei, 2010). A Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (Aberje, 2007, cit. in Marchiori, 2010) estuda desde 2002 a comunicação nas organizações no Brasil e vem referir que a comunicação continua a ser tratada "como um produto ou produtos, nos quais as pessoas veem a comunicação sob a forma de publicações e media eletrónica". Ou seja, a comunicação é vista como processo de transmissão, em vez de ser vista como um processo de criação de conhecimento, estimulador de diálogo, que ajuda a construir a realidade organizacional (Marchiori M. , 2010).

Segundo Deetz e Kersten (1983, cit. in Marchiori, 2010), a comunicação tem como função contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, vemos que não basta apenas uma perspetiva funcionalista e mecanicista na condução dos processos organizacionais e comunicativos. Quer isto dizer, que o significado e o conteúdo das mensagens passam a ter um papel secundário, onde "a preocupação é com o nível de informação no interior da organização, principalmente no que diz respeito aos aspetos formais e informais e à rede de comunicação" (Marchiori M. , 2010).

Neste sentido, Marchiori (2006b, cit. in Marchiori, 2010) estabelece dois níveis de comunicação: a tática e estratégica. Segundo a autora,

> a comunicação tática é a comunicadora de factos ocorridos, tem uma função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a geradora de factos, criadora de contextos. Sugere um novo comportamento porque tem a função de criar o futuro da organização (Marchiori, 2006b, cit. in Marchiori, 2010).

Daí que Welch e Jackson (2007) ao fazerem uma revisão sobre o conceito de comunicação interna referem que esta necessita de clareza teórica, particularmente do ponto de vista da gestão estratégica. Os autores propõem a seguinte definição de Comunicação Interna "...processo que acontece entre os gestores estratégicos de uma organização e seus *stakeholders* internos, destinado a promover o compromisso com a organização, um sentimento de pertença, consciência do seu ambiente em mudança e compreensão dos seus objetivos em evolução".

Para Lorraine (1995, cit. in Abdullah e Antony, 2012) um dos principais objetivos da comunicação interna é a construção de uma marca interna mais forte. Uma vez que os colaboradores são parte da organização, a comunicação interna pode contribuir para alinhar o comportamento destes com os valores corporativos (De Chernatony e Segal-Horn, 2003, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012), contribuindo desta forma para a criação de uma marca forte. Argenti (2007) e Tukiainen (2001, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012) referem que as mensagens corporativas, como declarações de valor na forma de missão e visão da organização, benefícios dos colaboradores são entregues aos colaboradores por meio de canais de comunicação interna com a intenção de criar impacto sobre atitudes do colaborador.

Herstein, Mitki, e Jaffe (2008, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012), ao explicar a importância dos canais formais e informais de comunicação interna, referem que os canais formais, como reuniões semanais, relatórios anuais, jornais internos e canais informais, como eventos especiais e comunicação face-a-face, ajudam as organizações a criar uma imagem de marca corporativa forte entre os colaboradores. Ou seja, a comunicação interna ajuda na interiorização dos valores da marca pelos colaboradores, que constroem o seu compromisso sustentado em comportamentos (Thomson, de Chernatony, Arganbright e Khan, 1999, cit. in

Kamalanabhan e Sharma, 2012). Contudo, Bennis (1997, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012) refere que é inadequado para uma organização escrever a sua visão e valores e esperar que os colaboradores cumpram com tudo em conformidade. Deta forma, o autor afirma que a organização deve comprometer os seus colaboradores a um diálogo sobre o que a visão e os valores significam e de que forma esperam que os valores sejam interiorizados por eles. A comunicação interna já não tem apenas a função de passar uma mensagem, pelo contrário, a área de comunicação interna tem um papel-chave na promoção de comportamentos no colaborador, para além da transmissão de mensagens (Mazzei, 2010). Os colaboradores precisam de fazer comunicações face-a-face com os públicos internos para manter sua comunicação interna eficaz (Howard, 2000, cit. in Abdullah e Antony, 2012). De uma forma geral, a comunicação interna ocorre num clima de comunicação influenciada pela cultura corporativa, ao mesmo tempo, a comunicação interna influencia a cultura corporativa, uma vez que representa esta mesma cultura (Welch e Jackson, 2007).

Outro facto que se torna importante, é que todos os colaboradores devem saber o quê e como as atividades são desempenhadas por outros colaboradores que participam numa sequência de operações relacionadas. Tal conhecimento ampliará a consciência dos colaboradores em atividades internas realizadas e ajudará na remoção das barreiras à comunicação em cima referidas (Monge, 2007, cit. in Abdullah e Antony, 2012).

Pelo facto de se verificar esta visão ainda muito mecanicista e funcionalista por parte das organizações sobre a comunicação Smidts, Pruyn e Van Riel (2001, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012) vêm dizer que a comunicação interna é um instrumento de gestão descuidado pelas organizações e que requer uma compreensão e avaliação aprofundada. Com base nestes estudos, os gestores deverão desenvolver uma compreensão clara de que as práticas de comunicação são mais valorizadas pelos colaboradores, bem como a quantidade e qualidade de informações que necessitam para executar bem o seu trabalho. Desta forma poderão projetar e implementar um sistema de comunicação interno eficaz e eficiente, capaz de dar resposta ao que os colaboradores necessitam e pretendem. (Carrière e Bourque, 2009).

Outra questão chave identificada por Mazzei (2010), ao nível da gestão será identificar os comportamentos de comunicação mais importantes ativos numa determinada organização. Este problema pode implicar uma análise de fluxo de trabalho envolvendo os colaboradores e incentivá-los a iniciar comportamentos de comunicação que melhorem os processos organizacionais. Assim sendo as organizações e respetivos gestores deverão criar estratégias

para transformar os seus públicos inativos em públicos ativos, dado que a inatividade deriva da falta de consciência, sensibilidade e capacidade e também de um sentimento de constrangimento. (Hallahan, 2001 cit. in Mazzei, 2010).

Com a problemática apresentada podemos concluir que o desafio das organizações passa por gerir de forma eficiente a comunicação interna, para que alcance os objetivos pretendidos. Sendo assim, não chega garantir que exista comunicação interna na organização, mas é necessário garantir que as mensagens e informações sejam efetivamente apreendidas e que os colaboradores possam fazer uso das mesmas. Em suma, efetuar uma boa gestão da Comunicação Interna, implica que sejam definidos objetivos claros, que existam recursos humanos adequados, que exista um conjunto de políticas, ações e procedimentos, postos em prática, para influenciar os comportamentos individuais e coletivos para que sejam encontradas as estratégias mais apropriadas para se atingir os objetivos organizacionais. Assim, a eficácia da comunicação interna nas organizações permitirá uma proximidade, um envolvimento e uma identificação dos indivíduos para com as mesmas, o que por conseguinte, pode promover a coesão organizacional e estimular a inovação (Hargie e Tourish, 2009).

1.4 Satisfação da Comunicação

Não podemos dissociar, nem falar em satisfação da comunicação sem falar em satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é definida como "a avaliação do trabalho e do contexto de trabalho de uma pessoa" (McShane, 2004, cit. in Carrière e Bourque 2009). Dimensões comumente avaliadas na satisfação do trabalho incluem a satisfação com a remuneração, promoção, supervisão, benefícios, recompensas, condições de trabalho, colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação (Spector, 1985, cit. in Carrière e Bourque 2009). As pesquisas realizadas sobre a relação entre a satisfação da comunicação e satisfação no trabalho iniciaram-se na década de 1960 com Herzberg (cit. in Carrière e Bourque, 2009). Inicialmente, grande parte da investigação incidiu sobre a satisfação no trabalho, relacionada com a comunicação entre a chefia e o colaborador. Outras pesquisas realizadas demonstraram uma importante ligação entre a satisfação do colaborador com a comunicação organizacional e os esforços de comunicação feitos pela gestão de topo (Pincus, 1986, cit. in Carrière e Bourque, 2009). Além da comunicação feita pelas chefias, outras pesquisas indicam que a satisfação com outros fatores, como feedback pessoal e o clima comunicacional estão fortemente relacionados com a satisfação no trabalho (Downs e Adrian, 2004, cit. in Carrière e Bourque, 2009).

Estando a comunicação relacionada com fatores do trabalho, cada vez mais as organizações se dedicam aos aspetos da comunicação, que se revelam de extrema importância, na medida em que são os colaboradores que fomentam a organização. Os gestores gastam em média 75 por cento ou mais do seu tempo de trabalho envolvidos em alguma forma de comunicação (Mintzberg, 1973, Klemmer e Snyder, 1972, cit. in Carrière e Bourque, 2009). Há uma boa razão para isso. A pesquisa de Yammarino e Naughton (1988, cit. in Carrière e Bourque, 2009) demonstra uma relação positiva entre a quantidade de tempo gasto em comunicação e importantes resultados do trabalho, tais como o nível de esforço despendido pelos colaboradores e satisfação no trabalho dos colaboradores. Como resultado destes e outros resultados, muitas organizações têm investido recursos humanos e financeiros significativos para o desenvolvimento de sistemas de comunicação internos eficazes e eficientes de forma a facilitar a comunicação de informações relevantes e oportunas para os colaboradores em todos os níveis da organização (Carrière & Bourque, 2009).

A satisfação sobre a comunicação tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho e com outros resultados do trabalho imperativos. Têm sido desenvolvidas pesquisas consideráveis para estabelecer as relações entre a satisfação sobre a comunicação e outras variáveis organizacionais-chave, incluindo: a identificação organizacional (Smidts, 2001.); a satisfação na adesão (Taylor, 1997), a satisfação no trabalho (Pettit, Goris, e Vaught, 1997, Trombetta e Rogers, 1988), a produtividade dos colaboradores (Clampitt e Downs, 1993), a qualidade do serviço (Snipes, 1996), o desempenho no trabalho (Pincus, 1986); o compromisso organizacional (Trombetta e Rogers, 1988), e a satisfação com as relações de trabalho (Hunt, Tourish e Hargie, 2000) [cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012].

Nos estudos desenvolvidos por estes autores, a satisfação sobre a comunicação, geralmente correlaciona-se com os resultados organizacionais positivos, enquanto a insatisfação sobre a comunicação correlaciona-se com os resultados negativos, disfuncionais, como o compromisso reduzido dos colaboradores, maior absentismo, maior rotatividade dos colaboradores, redução da produtividade, bem como aumento do *stress* e *burnout* (Shanafelt, 2003, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012). Crino e White (1981, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012) explicaram que a satisfação sobre a comunicação passa pela satisfação sobre vários aspetos da comunicação numa organização e as relações são um dos antecedentes (práticas de comunicação) e consequentes (satisfação de comunicação). A satisfação com a comunicação, segundo estes autores passa pela "satisfação com vários aspetos da

comunicação numa organização", que vai de encontro ao que Carrière e Bourque (2009) referem ao dizer que se traduz numa "avaliação afetiva do colaborador de práticas de comunicação da organização". Neste estudo empírico os autores referem que o efeito da organização de práticas de comunicação sobre a satisfação no trabalho e o compromisso dos colaboradores é totalmente mediado pela satisfação sobre a comunicação.

Um estudo realizado por Hargie, Tourish e Wilson, (2002, cit. in Carrière e Bourque, 2009), refere que maiores esforços de comunicação tendem a resultar em níveis mais elevados de satisfação da comunicação e que a melhoria da comunicação interna diminui a diferença entre o valor de informações que os colaboradores pretendem e da quantidade de informações que recebem, ou seja, existem relações significativas e positivas entre práticas de comunicação interna e a satisfação com a comunicação. Quer isto dizer que se os colaboradores estiverem satisfeitos e identificados com a sua organização, irão trabalhar com mais eficiência, estarão mais motivados e, por isso, mais tendentes a interiorizar e adotar como seus os princípios fundamentais da organização.

Figura 4 – Práticas de Comunicação, Satisfação e Compromisso (Carrière e Bourque, 2009)

Carrière e Bourque (2009) referem que não há consenso sobre o número de dimensões que compreendem a construção da satisfação com a comunicação, embora estes variem geralmente entre cinco e vinte dependendo da medida psicométrica usada. Downs e Hazen (1977, cit. in Carrière e Bourque, 2009) definem oito dimensões que compõem a satisfação sobre a comunicação: (1) o clima da comunicação; (2) a comunicação com as chefias; (3) a integração organizacional, (4) a qualidade dos media; (5) a comunicação horizontal e informal; (6) a perspetiva organizacional; (7) o feedback pessoal e (8) a comunicação com os subordinados.

Uma das formas de medirmos a satisfação com a comunicação, é através dos inquéritos à satisfação sobre a comunicação. Clampitt e Downs (1993, cit. in Carrière e Bourque, 2009) sugerem que estes instrumentos são "indiscutivelmente a melhor medida de satisfação de comunicação ao nível organizacional". Contudo, Zwijze- Koning e de Jong (2007, cit. in Carrière e Bourque, 2009) referem que é um instrumento adequado para a obtenção de conhecimentos gerais sobre a forma como os colaboradores avaliam aspetos da comunicação organizacional, mas é menos adequado para o diagnóstico de problemas de comunicação específicos e para formular ações de melhoria.

1.5 A importância da Comunicação Interna para o Compromisso dos colaboradores para com a organização

A quantidade de pesquisas que procuram analisar a relação da comunicação interna com o compromisso organizacional ainda é reduzida. Grande parte dos estudos vê a comunicação interna como algo redutor, olhando apenas para o lado instrumental da transmissão de informações, não a considerando como uma ferramenta estratégica, como vimos atrás, capaz de afetar o compromisso dos colaboradores com a organização. Contudo, nos últimos anos os estudos da relação entre estes dois temas, tem aumentado. Para explorar este estudo em detalhe importa aqui explorar o conceito de compromisso organizacional, já que o conceito de comunicação interna foi definido ao longo desta investigação.

Compromisso organizacional, para Mowday, Porter e Steers (1982, cit. in Bakan, Buyukbese e Ersahan, 2011) de forma geral, é "a força relativa da identificação de um indivíduo com e envolvimento numa organização específica". Para os autores, existem três características de compromisso: "uma crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto a exercer esforços consideráveis em benefício da organização; e um forte desejo de se manter na organização". Para Meyer e Allen, (1991, cit. in Welch, 2011) é "um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações na decisão de continuar ou não a ser parte da mesma", ou seja, passa por "uma ligação psicológica entre o colaborador e a sua organização que torna menos provável que este abandone a organização" (Allen e Meyer, 1996, cit. in Welch, 2011).

Meyer e Allen, (1991, cit. in Welch, 2011) estudaram de forma aprofundada o conceito e apontaram três componentes do compromisso organizacional:

- *Compromisso afetivo* (*Affective Commitment*), quando os colaboradores têm afeição, afeto e criam vínculos emocionais com a organização;
- *Compromisso Instrumental* (*Continuance Commitment*) quando os colaboradores trabalham por necessidade e falta de alternativas imediatas de outro emprego do que porque querem, estando na mesma dispostos a se esforçarem pela organização;
- *Compromisso Normativo* (*Normative Commitment*), quando os colaboradores têm um sentimento de obrigação em permanecer na organização, por uma obrigação moral, sendo inicialmente influenciado pelas orientações sociais e culturais de cada um.

Para Meyer e Allen, (1991, cit. in Welch, 2011), o compromisso não se limita a uma lealdade passiva, pois impacta, diretamente, nas atitudes dos colaboradores e no seu esforço em trazer benefícios e resultados para a organização. Mowday et al. (1982, cit. in Bakan et al, 2011) identificam quatro variáveis que afetam o compromisso organizacional:

- Características pessoais,
- Características do trabalho,
- Experiências de trabalho, e
- Características estruturais.

Hoje em dia "para competir na era da informação e do conhecimento, as organizações precisam cada vez de mais contar com o conhecimento, as habilidades, experiência e julgamento de todos os seus colaboradores" (Dess e Picken, 2000, cit. in Kalla, 2005). "Colaboradores de uma excelente organização compartilham um senso comum de missão" é o que afirma Grunig (1975, cit. in Abdullah e Antony, 2012). Para este senso comum de missão, a comunicação interna torna-se essencial. Para Wood (2000, cit. in Marchiori, 2010) "a comunicação é um elemento central, é um processo generativo que dá forma àquilo que experimentamos como relacionamento". As atitudes dos colaboradores e os resultados das iniciativas de mudança organizacional dependem, em parte, das práticas eficazes de comunicação interna (Proctor e Doukakis, 2003, cit. in Carrière e Bourque, 2009). Ta,bém Smidts, Pruyn, e Van Riel (2001, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012) sugerem que a comunicação interna influencia o nível de identificação que os colaboradores têm com a sua organização e sua atitude para apoiar a mesma. Pois, na ausência de comunicação interna, pode desaparecer apoio e lealdade entre as equipas (Hashim, 2002, cit. in Abdullah e Antony, 2012). Segundo esta premissa, uma comunicação interna eficaz pode produzir compromisso e

lealdade por parte dos colaboradores (Asif e Sargeant, 2000; Steers, 1977, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012). Punjaisri, Heiner, e Wilson (2009, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012) consideram que um potencial colaborador é provável que aceite uma remuneração mais baixa se o seu trabalho oferecer qualidade e confiança através da organização, dos valores da marca e da comunicação interna. Este estudo foi empiricamente provado que a comunicação interna pode levar o colaborador a se identificar com a organização através da sua lealdade e compromisso. Ou seja, o fluxo de comunicação entre setores, desenvolvidos através de encontros, reuniões ou conversas informais, faz nascer um sentimento de unidade organizacional, em que os agentes se sentem participantes do processo de construção da organização e mais integrados entre si (Torquato, 2002).

Michael (1995, cit. in Abdullah e Antony, 2012) afirma que na gestão passada raramente se revelavam os planos aos colaboradores porque eles não tinham necessariamente de saber. Hoje é essencial a comunicação com os colaboradores para que as organizações se tornem convincentes. Monge (2007, cit. in Abdullah e Antony, 2012) sugeriu que, se os colaboradores não estão bem informados e motivados, a qualidade do relacionamento de uma organização com outros públicos pode ser afetada. Com uma adequada consciencialização dos colaboradores sobre as atividades internas, a organização atenua ou remove as barreiras existentes ao nível da comunicação interna (Kathryn, 1989, cit. in Abdullah e Antony, 2012). Desta forma, o desafio para um comunicador interno é convencer a alta gestão que os colaboradores necessitar ter conhecimento acerca dos planos organizacionais, objetivos e resultados. Este procedimento ajuda a gestão de topo a comunicar os seus objetivos de forma eficaz e por sua vez os colaboradores esforçam-se em estar alinhados para maximizar a gestão efetiva (Michael, 1995, cit. in Abdullah e Antony, 2012). Sendo assim, a área da comunicação deverá olhar para a organização sempre como uma estrutura complexa onde a “análise da organização levará ao seu total entendimento e aos processos comunicativos que ocorrem na interação social e ao desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas”. (Marchiori M. , 2010).

Importa aqui clarificar este envolvimento dos colaboradores que é suportado através da comunicação interna, o compromisso organizacional, que para Meyer e Allen (1991, cit. in Carrière e Bourque, 2009) traduz-se numa "ligação emocional do colaborador, identificação e envolvimento com e na organização". Thomson e Hecker (2000, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012), referem que os colaboradores com níveis mais elevados de compromisso

normalmente pertencem a organizações que atribuem maior importância à comunicação interna (como a criação de um departamento separado Comunicação Interna). Quer isto dizer que este compromisso organizacional afetivo é influenciado pelas práticas de comunicação interna podendo estas contribuir para reduzir significativamente a frustração com a organização (Carrière e Bourque, 2009). De acordo com Marchiori (2006, cit. in Marchiori, 2010), para que seja construído um ambiente organizacional harmonioso, é importante que a organização tenha consciencialização de utilizar a comunicação para gerar confiança, credibilidade, compromisso e aumentar o envolvimento do colaborador com a organização.

Sparrow e Cooper (2003, cit. in Welch e Jackson, 2007) enfatizam o papel da comunicação interna como uma dimensão no clima social das organizações, dando destaque ao papel da confiança como um precursor para o compromisso, denotando-se que os baixos níveis de confiança estão associados à má comunicação. Pode-se assim argumentar que a comunicação leva à confiança e compreensão sobre a direção estratégica. No entanto, se as partes interessadas internas não entendem a direção estratégica da sua organização, eles não podem estar comprometidos com ela, e podem até, estar relutantes em confiar nos seus dirigentes. (Welch e Jackson, 2007). Quer isto dizer que um clima de comunicação positiva aumenta a identificação do colaborador com a organização (Smidts, 2001, cit. in Welch e Jackson, 2007) e que colaboradores mais conscientes e envolvidos tendem a ser mais ativos, enquanto pessoas que acreditam-se impotentes tendem a apresentar comportamentos de comunicação passivos (Mazzei, 2010).

Contudo importa ressalvar, que também é necessário ter em atenção à quantidade de informação que se comunica. Pesquisas realizadas em diferentes países apresentam algumas preocupações, que, naturalmente, se refletem na postura da comunicação nas organizações. Um estudo americano (Krueger; Killham, 2005, cit. in Marchiori, 2010) demonstra que as pessoas sentem-se superlotadas com tanta informação, muitas das quais são irrelevantes e conflituantes. Tal facto leva a que internamente, os colaboradores fiquem confusos em relação aos seus propósitos e papéis, havendo, externamente, perda de credibilidade. A maioria dos colaboradores das grandes organizações acreditam que a dimensão delas as torna menos ágeis, além do que existe uma distância entre as perceções dos gestores e as dos colaboradores sobre a funcionalidade e a saúde de suas organizações. É importante não descurar processos que promovam a interação social, e fomentem a credibilidade das relações internas, mantendo viva a identidade de uma organização, pois importa demonstrar não só os resultados, mas

também os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas no dia a dia (Marchiori, 2010).

Podemos concluir assim que nas organizações a comunicação interna não deve ser vista como um mero meio de informação, mas sim considerada como uma ferramenta estratégica, que contribui para a satisfação e o compromisso dos colaboradores atuando em diversos aspetos, podendo gerar um ciclo de atitudes por parte dos colaboradores, acarretando resultados positivos, pois os colaboradores são estimulados a participar nas decisões e ações da organização, sentindo-se mais valorizados, motivados e, consequentemente, mais comprometidos. Assim, as organizações podem alcançar vantagens competitivas através de colaboradores comprometidos, onde a comunicação desempenha um papel influente no grau em que um está comprometido com os objetivos e valores organizacionais.

2. Metodologia

2.1 Metodologia de Investigação Aplicada

Num primeiro momento da investigação foi dado principal destaque ao tema, através da fundamentação teórica dos conceitos analisados no estudo aqui apresentado, com a recolha de conteúdo bibliográfico, centrado na leitura de textos, estudo de documentos, arquivos e uma série de elementos onde foi analisada a temática de Comunicação organizacional e Compromisso, que vieram assumir um papel importante na sustentação do futuro trabalho. O passo seguinte comporta a apresentação da metodologia que foi utilizada para a investigação. Neste ponto, o objetivo é discriminar o caminho que foi seguido no processo de determinação do método de pesquisa mais adequado para o caso que foi estudado.

Com a finalidade de fundamentar de uma forma assertiva, tanto a problemática como as hipóteses sugeridas, surge a necessidade imperativa de realização de uma pesquisa de campo, que vai ao encontro da realidade estudada, de forma a compreender se os pressupostos sugeridos têm correspondência, tendo em conta a aplicação e verificação dos conceitos teóricos desenvolvidos na primeira parte do estudo.

No campo das Ciências Sociais, os estudos de caso são uma das opções possíveis para a realização de uma análise empírica de um fenómeno contemporâneo, num contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são explicitamente manifestas, exigindo assim a possibilidade de várias conclusões (Ruão, 2006). O resultado final espera-se que seja a interpretação do mundo real, com a máxima proximidade possível, de modo a expor experiências ou a criação de teorias com acontecimentos típicos e únicos, e que sejam exemplo de estudo para a atuação em situações semelhantes. Geralmente, os estudos surgem depois da formulação de uma questão de partida, à qual é adiantada uma resposta através da formulação de hipóteses. De seguida, é feita a seleção de casos, ou amostras.

Tendo em conta o objetivo traçado para o estudo, esta opção metodológica - técnica de estudo de caso - tornou-se na mais apropriada apresentando algumas vantagens, como o facto de permitir reter as características holísticas e mais significativas da vida real, dando resposta à pergunta de partida.

O estudo tem como foco, a comunicação interna na organização, satisfação dos colaboradores quanto às suas práticas e ferramentas, e compromisso dos colaboradores. Para tal, procurou-se

aferir os níveis de satisfação com a comunicação, o nível de compromisso dos mesmos com a organização e correlacionar estas duas variáveis.

2.2 Estudo de Caso – a Continental Mabor

Após a revisão da literatura, inicia-se a apresentação e caracterização da organização que foi alvo deste estudo – a Continental Mabor, Indústria de Pneus, S.A. (CMIP). Posteriormente à caracterização organizacional são apresentados os métodos de recolha de informação utilizados, resultados e respetiva análise dos mesmos.

2.2.1 Caracterização da Organização

A Continental Mabor, Indústria de Pneus. S.A, organização alvo deste estudo, encontra-se sediada em Lousado, Vila Nova de Famalicão, nasceu em dezembro de 1989. É uma organização pertencente à indústria química cujo negócio passa pela produção de pneus ligeiros.

O seu nome provém da união de duas organizações de renome na manufatura de pneus, a Mabor, a nível nacional, e a Continental AG. (desde 1871), de dimensão mundial. A Mabor – Manufatura Nacional de Borracha, S.A., que foi a primeira fábrica de pneumáticos em Portugal. A Mabor iniciou a sua laboração em 1946, com assistência técnica prestada pela General Tire C.ª, de Ohio (E.U.A.) e em julho de 1990, iniciou-se o grande programa de reestruturação que transformou as antigas instalações da Mabor na mais moderna das, então, 21 unidades da Continental.

Atualmente faz parte da Divisão de Pneus (ligeiros) do Grupo Continental AG. Partindo, em 1990, de uma produção média diária de 5.000 pneus/dia, em 1996 atingiram-se os 21.000 pneus/dia, ou seja, a produção quadruplicou. Inicialmente produzindo apenas pneus da marca Mabor, a gama da CMIP é, atualmente, muito variada quer em medidas, quer em tipos, quer em marcas. Do Grupo fazem parte as marcas *Continental*, *Uniroyal*, *General Tire*, *Semperit*, *Gislaved*, *Viking*, *Barum*, *Matador*, *Sportiva* e *Mabor*. Produzem-se ainda pneus de alta tecnologia, quer sejam pneus de inverno, ecológicos ou destinados a altas velocidades. Faz parte também no nosso portfólio, pneus destinados a *Sport utility vehicles* (SUV's) e iniciou ainda a produção de pneus de jante 21 polegadas. Também produz pneus *Contiseal* (tecnologia anti furo) e em fase de arranque está a produção de pneus UUHP (Ultra Ultra

High Performance). De realçar que mais de 98% da produção destina-se à exportação. O designado "mercado de substituição" (M.S.) absorve 60% da produção anual da CMIP. A parte restante é distribuída pelas linhas de montagem dos mais prestigiados construtores da indústria automóvel.

Em Portugal, o Grupo Continental é constituído por 5 organizações: Continental Mabor, Continental Pneus, Continental Indústria Têxtil do Ave, Continental Lemmerz e Continental Teves. Juntas representam mais de 2000 Colaboradores.

2.2.1.1 Missão da CMIP

A CMIP tem como Missão

- "Crescemos, criamos valor e rentabilidade sustentada, trabalhando UNS PELOS OUTROS;
- Temos a CONFIANÇA dos clientes nos nossos serviços e produtos de tecnologia avançada;
- Somos reconhecidos pela eficiência, qualidade, flexibilidade, inovação e PAIXÃO POR VENCER;
- Promovemos a excelência de colaboradores qualificados, motivados e com LIBERDADE PARA AGIR."

2.2.1.2 Visão da CMIP

A Continental Mabor tem como Visão

"Ser LIDER na Divisão de Pneus da Continental

- Lousado eficiente,
- Inova e antecipa as necessidades dos clientes,
- Desenvolve produtos de alta tecnologia,
- Excelente no conhecimento e nos processos,
- Rentável de forma sustentada."

2.2.1.3 Valores e Compromissos da CMIP

Os *Basics*, os valores, são entendidos como a base para o sucesso da organização. Eles descrevem a Visão, Missão e Valores, bem como o comportamento que se deve desenvolver no dia a dia. Os *Basics* definem a Continental, o que os impulsiona a continuar o caminho e como pretendem trabalhar em conjunto. Os quatro valores que definem estes *Basics*, são um elemento crucial: Confiança, Paixão por Vencer, Liberdade para Agir e Uns pelos Outros. É responsabilidade da comunicação interna disseminar por todos os colaboradores estes *Basics*. A forma como trabalham juntos e vivem estes valores é visto como crucial para assegurar o sucesso e a sustentabilidade futura da organização, melhorando assim a forma como trabalham em conjunto, através da partilha eficiente de conhecimentos e aumentando a confiança em todo o Grupo. Procuram passar a mensagem diariamente de que serão bem sucedidos se todos vivenciarem os Valores, aplicando-os no dia a dia, sendo um exemplo para os outros.

São ainda Compromissos da empresa:

- Cumprir a legislação em vigor e outros requisitos aplicáveis;
- Assumir as responsabilidades sociais;
- Promover a saúde e a segurança no trabalho;
- Prevenir e controlar a poluição;
- Usar racionalmente os recursos naturais;
- Utilizar a melhor tecnologia disponível;
- Intensificar programas de melhoria contínua.

2.2.1.4 A Comunicação Interna na CMIP

Na CMIP, a comunicação interna é encarada como uma ferramenta estratégica de gestão que se encontra muito bem delineada e que visa facilitar o fluxo de informações úteis, garantindo que os interesses da organização sejam difundidos entre todos os colaboradores, cumprindo assim um papel muito importante no dia a dia da Organização.

O forte crescimento sustentado da CMIP também tem na sua base a comunicação interna enquanto elemento essencial, onde é dada a devida importância de partilhar informação e

conhecimento entre todos os colaboradores, através da construção de uma cultura corporativa, e da partilha diária dos objetivos estratégicos, envolvendo assim os colaboradores.

2.2.1.5 Planeamento Estratégico da Comunicação

Todos os anos é definido e implementado o Plano Anual de Comunicação Interna, com base na estratégia de gestão da Continental. Uma das principais preocupações passa por envolver os colaboradores, através de uma base de comunicação com informação atualizada diariamente e com uma linguagem clara e próxima, pois a comunicação interna é vista como um processo transformacional que acompanha a organização em todas as suas fases, partilhando a visão, missão, valores e os seus objetivos estratégicos por todos os colaboradores.

Inserida na Direção de Recursos Humanos, a área da Comunicação Interna procura assim, apoiar os objetivos estratégicos da organização e contribuir e apoiar todas as áreas e departamentos. Também existe a preocupação com a transparência na comunicação, em alinhar a comunicação interna com comunicação externa e em criar uma proximidade com os nossos colaboradores, respetivas famílias e comunidade envolvente.

Para tal, são considerados e estabelecidos um conjunto de processos, atividades e ferramentas de comunicação em que a sua aplicação é garantida nos diferentes níveis da organização tendo como objetivo aumentar a participação, envolvimento, compromisso, satisfação e motivação dos colaboradores, mas também reconhecer e recompensá-los.

Estas atividades encontram-se divididas em 10 áreas fundamentais:

- Valores Corporativos – Os *Basics*;
- *Corporate Branding*;
- Gestão Visual e Iniciativas Operacionais;
- Ferramentas da Comunicação;
- Atividades Sociais, Culturais e Desportivas;
- Programa de Reconhecimento Interno;
- Atividades Suporte;
- Ferramentas de Gestão de Feedback;
- Atividades de saúde e bem-estar;

- Responsabilidade Social.

Estas atividades, procuram dar suporte às necessidades da organização ao nível do negócio, produção, segurança, saúde e ambiente, qualidade, compromisso e melhoria contínua.

2.2.1.6 Os suportes internos

A comunicação interna da CMIP utiliza vários meios para disseminação da informação, nomeadamente:

- Intranet;
- Plataforma *ConNext*;
- Correio e mailing interno;
- Quadros de Informação;
- Reuniões;
- Comunicações Internas e Boletins Organizacionais;
- Revista Alta Roda;
- *Newsletter* Sete;
- *Newsletter MelhorConti*;
- Jornal do Grupo – *ContiIntern*;
- Cartazes e posters;
- Manuais, brochuras e folhetos;
- Exposições na Cafetaria;
- Inquéritos à Satisfação;
- Cartas.
- Correio eletrónico
- Ferramenta de Avaliação de Desempenho

2.2.1.7 As Ações

- Campanhas de Sensibilização (Qualidade, Saúde, Segurança, Ambiente, Produto, Melhoria Contínua, Responsabilidade Social, Projetos)
- Aniversário

- Natal (Almoço de Reformados, Concurso Desenhos, Circo)
- Páscoa
- Atividades Desportivas (várias modalidades e a iniciativa do grupo *ContiTeamCup)*
- Almoço da Juventude
- Sessões de Reconhecimento Interno
- *Workshops* de sensibilização

2.3. Método e instrumentos de recolha de dados

O seguinte passo é a apresentação e caracterização dos instrumentos de recolha de dados utilizados que pode ser feita através do estudo de documentos, entrevistas, inquéritos e observação direta. A interpretação dos dados diz respeito ao momento em que se relacionam as proposições com a situação real. Neste estudo de caso, foram utilizados os seguintes instrumentos: observação direta, análise documental e inquérito por questionário.

Sendo este um relatório que procura verificar a perceção sobre os aspetos de Comunicação na CMIP, os instrumentos utilizados foram

- o inquérito por questionário.
- a observação direta das práticas de comunicação interna.
- a análise documental das ferramentas de comunicação interna

A utilização destes três métodos e técnicas de investigação prende-se com a natureza deste projeto, uma vez que se pretende perceber as práticas de comunicação interna na CMIP. Deste modo, será possível responder às questões de partida e propor medidas práticas de intervenção.

2.3.1 A Observação Direta

A observação participante enquanto técnica de recolha de informação foi efetuada através da função Técnica de recursos Humanos, inserida na Direção de recursos Humanos, durante o ano letivo 2013/14. Como refere Quivy (1992, cit. in Silva, 2009), "os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no

momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho".

Neste período foi possível uma análise da forma como se processa a comunicação interna na CMIP r entre os diferentes departamentos e colaboradores, adquirindo conhecimentos acerca do processamento interno da CMIP: que meios utilizam, que ações praticam, que tipos de comunicação exercem e que relacionamento existe entre colaboradores. Este tipo de observação permitiu a descrição em cima referida acerca do processo de comunicação interna na CMIP.

Contudo, a simples observação não foi suficiente para sustentar a hipótese de partida, tendo de complementar com outros instrumentos de recolha de informação. Neste estudo, a observação foi complementada com a realização do questionário e análise documental para se poder atingir o objetivo de estudo.

2.3.2 A Análise Documental

A análise documental para o estudo do funcionamento da instituição foi efetuada uma análise documental através da consulta de vários documentos da CMIP, nomeadamente, procedimentos internos, organigramas, brochuras institucionais, materiais de Comunicação (newsletters, revistas, brochuras, intranet). Esta análise documental permitiu a descrição em cima referida acerca do processo de comunicação interna na CMIP, assim como a definição das variáveis sociodemográficas usadas no inquérito por questionário.

2.3.3 O Inquérito por Questionário

Previamente foi solicitada autorização à Administração e Direção de Recursos Humanos para a realização deste estudo. Após aprovação, o inquérito foi sujeito a análise interna, e posteriormente, após validação final, foi comunicado internamente aos colaboradores o estudo, onde se deu a conhecer o conteúdo do mesmo e os objetivos a atingir.
O inquérito por questionário construído para o efeito, foi aplicado através de uma plataforma informática, desenvolvida pela Direção de Tecnologias e Informação da CMIP, permitindo aos inquiridos responder *on-line*. Os colaboradores sem correio eletrónico responderam em sala de formação, com computadores disponibilizados para o efeito. Os colaboradores com

correio eletrónico, receberam um *e-mail* com o link de acesso ao questionário e responderam nos seus computadores.
Este facto facilitou não só as respostas dos inquiridos como também a recolha dos dados.
Desta forma, o inquérito por questionário esteve disponível durante 4 semanas, nas datas compreendidas entre 28 de julho de 2014 e 25 de agosto de 2014.

2.4 Aplicação do inquérito por questionário aos colaboradores da organização

A realização do questionário teve como objetivo obter o máximo de informação possível sobre a opinião dos colaboradores da CMIP acerca das práticas de comunicação interna. O objetivo foi realizar uma análise rigorosa e realista, tendo seguido os critérios de elaboração, distribuição e tratamento dos dados.

Conforme referido anteriormente, o questionário foi aplicado aleatoriamente a 669 colaboradores.

O questionário utilizado neste estudo é constituído por um conjunto de 85 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta. Este instrumento é constituído por 4 partes. Uma versão do mesmo poderá ser consultada no apêndice 1.

Passamos de seguida a descrever o conteúdo de cada uma das partes e respetivas dimensões que compõem o questionário:

Parte A - Medidas de Controlo – Dados Sociodemográficos. Neste questionário foi solicitado aos inquiridos informação respeitante a 6 variáveis sociodemográficas:

(1) Género;
(2) Idade;
(3) Habilitações Literárias;
(4) Horário / Turno;
(5) Departamento / Área / Direção;
(6) Antiguidade / Há quantos anos trabalha na Continental;

Parte B - Compromisso Organizacional Afetivo. Esta dimensão composta por 8 itens, é desenvolvida com base no índice de **Compromisso Organizacional Afetivo** (*Affective Organizational Commitment Scale* - AOCS), desenvolvido por Meyer e Allen (1991), foi construído com vista a avaliar o nível de **Compromisso Organizacional Afetivo** dos

colaboradores de uma organização. Para este estudo, não foram efetuadas quaisquer alterações às questões originais. As respostas foram medidas usando uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que as proposições variam de 1 ("Discordo Totalmente") a 5 ("Concordo Totalmente"). Quatro dos oito itens foram formulados pela negativa, para evitar problemas de aquiescência dos inquiridos.

Parte C - Ferramentas de Comunicação Interna – Para este questionário foi questionado aos colaboradores o grau de satisfação com as várias ferramentas de meios de comunicação interna utilizados na CMIP, sendo esta dimensão constituída por 16 itens. As respostas foram medidas usando uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que as proposições variam de 1 ("Muito Insatisfeito") a 5 ("Muito Satisfeito"). Para além do grau de satisfação, foi questionado aos colaboradores o grau de urgência com que deveriam ser introduzidas melhorias nestas mesmas ferramentas e meios de comunicação tendo sido aplicada uma escala de *Likert* composta por 5 proposições, variando de 1 ("Muito Urgente") a 5 ("Não Urgente").

Parte D - Satisfação com a Comunicação Interna – O Questionário de satisfação com a comunicação (*The Communication Satisfaction Questionnaire* - CSQ), desenvolvido por Downs e Hazen (1977, cit. in Carrière e Bourque, 2009), foi usado para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com a comunicação interna. Tradicionalmente este questionário é constituído por 39 itens estando estes divididos em oito dimensões:

(1) Clima Comunicacional, composta por 5 itens;
(2) Comunicação com as chefias, composta por 5 itens;
(3) Integração Organizacional, composta por 6 itens;
(4) Qualidade das ferramentas de comunicação, composta por 5 itens;
(5) Comunicação Horizontal e Informal, composta por 4 itens;
(6) Perspetiva Corporativa, composta por 3 itens;
(7) Feedback Pessoal, composta por 6 itens;
(8) Comunicação com os subordinados, composta por 5 itens.

Para o propósito desta investigação, a dimensão que considera as questões referentes à comunicação com os subordinados foi reformulada uma vez que este questionário foi aplicado a todos os colaboradores, com ou sem funções de chefia., Para esta dimensão foi criada uma escala diferente, tendo sido aplicada uma escala de *Likert* composta por 5 proposições de concordância, variando de 1 ("Discordo Totalmente"); 2 ("Discordo"); 3 ("Nem concordo

nem discordo"); 4 (" Concordo"); 5 ("Concordo Totalmente"). Para aferir a variável satisfação com a comunicação esta dimensão não foi considerada.

Para as restantes subescalas, as respostas foram medidas usando uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que as proposições variam de 1 ("Muito Insatisfeito") a 5 ("Muito Satisfeito")

As respostas dos inquiridos foram sujeitas a um conjunto de análises estatísticas de tipo descritivo e indutivo. No quadro das análises realizadas procurámos avaliar a consistência interna de cada uma das dimensões através do coeficiente *Alpha* (α) de *Cronbach*. Relativamente à validade do questionário, houve preocupações ao nível da composição das dimensões de análise e respetiva descrição dos itens, de modo a que estes estivessem articulados com a literatura apresentada sobre o tema.

2.5 Caracterização do universo em estudo

O universo da Continental Mabor é composto por 1742 colaboradores pelos diferentes departamentos e direções. São estes 1742 colaboradores que constituem o grupo relevante para a análise do objeto de estudo desta investigação.

2.6 Definição da Amostra

A escolha de uma amostra deve ser adequada às características do universo de análise, tendo em conta a finalidade e os objetivos do trabalho. Assim, a amostra irá ser definida segundo o método de amostragem por conveniência que se caracteriza por se recorrer a um grupo de colaboradores disponíveis, distribuídos pelos vários departamentos, com características semelhantes às do universo.

A seleção da amostra estudada neste relatório teve como primeira premissa o facto de considerar todos os departamentos da organização. De acordo com esta premissa foram selecionados aleatoriamente, 38,40% dos colaboradores o que corresponde a um total de 669 colaboradores.

A amostra torna-se assim representativa do universo em estudo.

2.7 Formulação de Hipóteses

Com base na revisão de literatura apresentada neste estudo e nas temáticas abordadas, são definidas algumas hipóteses passíveis de serem estudadas. Para tal será necessário aplicar o estudo a uma organização a fim de apurar as mesmas.

São definidas então seis hipóteses:

H_1. A Avaliação das ferramentas de comunicação interna feita pelos colaboradores da CMIP r está significativamente e positivamente relacionada com a satisfação com a comunicação.

H_2. A satisfação com a comunicação interna dos colaboradores da CMIP está significativamente e positivamente relacionada com o compromisso organizacional dos mesmos.

H_3. Os colaboradores da CMIP estão satisfeitos com ferramentas de comunicação interna e com a comunicação de forma geral, da organização.

H_4. Existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos quanto à satisfação com a comunicação interna por parte dos colaboradores.

H_5. Existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos quanto à satisfação com as ferramentas de comunicação por parte dos colaboradores.

H_6. Existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos quanto ao nível de compromisso por parte dos colaboradores.

2.8 Recolha e tratamento de dados

De seguida, são apresentados os resultados obtidos no inquérito por questionário. Numa primeira arte será apresentada a caracterização dos inquiridos através das 6 variáveis sociodemográficas e posteriormente são analisados os resultados obtidos através das hipóteses definidas de acordo com o objeto em estudo.
Para interpretação de dados e análise dos resultados foram usados os seguintes procedimentos estatísticos:

- *Técnicas descritivas* – foram produzidas as percentagens (frequências simples e cruzamentos de variáveis) e as medidas estatísticas designadamente média, desvio padrão, mínimo, máximo e amplitude;

- *Testes estatísticos* – foram aplicados vários testes estatísticos adequados à natureza de cada variável em estudo.

  Para os casos em que a dimensão da amostra é superior a 30 (n>30) não se coloca o problema da normalidade das variáveis. Nestes casos, foram aplicados os testes *t* de *student* (para o aso de dois grupos) e analise *anova one-way* (para mais do que dois grupos), com um nível de significância fixado de 5%. O teste t de *student* aplica-se a duas amostras independentes e sempre que se pretenda comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se desconhecem as respetivas variâncias populacionais. Relativamente à Analise anova fatorial, esta permite estudar a influência de várias variáveis independentes (Fator) sobre a variável dependente mas também a existência de interações entre fatores.

  Nos casos em que as dimensões de pelo menos um dos grupos é inferior a 30 (n<30) foi estudada a normalidade através dos testes de Shapiro-Wilk com um nível de significância fixado em 5%. Posteriormente dado as variáveis não apresentarem uma distribuição normal, foram aplicados os testes de Mann-Whitney, para duas amostras independentes, e os testes de Kruskal-Wallis, para três ou mais amostras. Para Reis et al. (2008), o teste de Mann-Whitney aplica-se para duas amostras independentes e sempre que se pretenda comparar as medianas de duas variáveis quantitativas em dois grupos diferentes de sujeitos.

- *Métodos de análise correlacional* – foram aplicados os coeficientes de correlação de Pearson (r) para as variáveis quantitativas. A correlação é considerada uma técnica estatística que estuda o grau de relacionamento entre duas ou mais variáveis, ou seja, permite avaliar o grau de relação ou associação existente entre as variáveis. Aqui, poderão encontrar-se três situações: correlação positiva, quando uma variável "cresce" e a outra, em média, também "cresce"; correlação negativa, quando uma variável "cresce", e a outra, em média, "decresce"; e, por último, correlação nula (sem definição de direção). O coeficiente de correlação varia entre -1 e +1 apresenta a seguinte escala de interpretação:

Tabela 1

Escala de interpretação do coeficiente de correlação

Escala	Interpretação
0:	Correlação nula
+/- 0 – 0,25:	Correlação muito fraca;
+/- 0,25 – 0,40:	Correlação fraca;
+/- 0,40 – 0,60:	Correlação média;
+/-0,60 – 0,75:	Correlação média forte;
+/-0,75 – 0,90:	Correlação forte;
0,90 – 1:	Correlação muito forte.
+/-1:	Correlação perfeita

2.9 Caracterização da amostra – Descrição sociodemográfica

Seguidamente serão descritos os dados sociodemográficos que constituem a amostra deste estudo. Para uma análise mais pormenorizada, deve-se consultar o apêndice 2, que é constituído pelos Outputs das variáveis em análise.

2.9.1. Género

A amostra é constituída por 669 colaboradores (Gráfico 1), dos quais 613 são indivíduos do sexo masculino, correspondendo a 92% e os restantes 56 são do sexo feminino e correspondem a 8%.

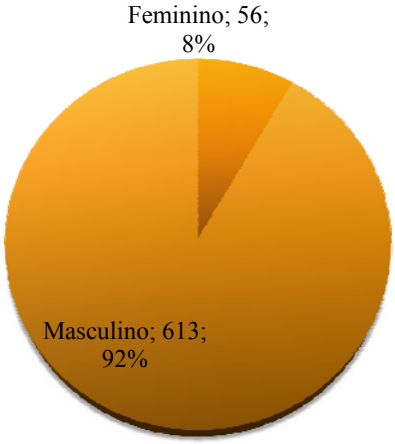


Gráfico 1 - Género dos inquiridos

2.9.2 Idade

Quanto à idade dos inquiridos, mais de metade (54%), têm uma idade compreendida entre os 30 e 39 anos, o que corresponde a 360 colaboradores. Com mais de 60 anos nesta amostra existem cerca de 12% dos inquiridos correspondendo a 81 colaboradores (Gráfico 2).

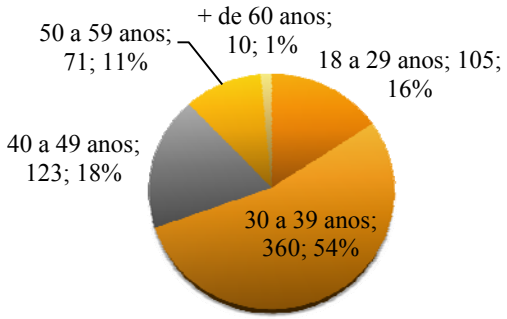


Gráfico 2 - Idade dos inquiridos

2.9.3 Habilitações

No que respeita à habilitação escolar, pode observar-se no gráfico 3, que a habilitação predominante é o ensino secundário, com 320 indivíduos, representando 48% da população, seguindo-se o Ensino Superior com 160 indivíduos, representando 24% dos inquiridos e depois o 3.º ciclo (9.º ano) com 156 indivíduos, retratando 23% dos inquiridos. Verifica-se que a parte menos representativa da amostra corresponde ao 2º Ciclo (6º ano), representando 3% e ao 1º Ciclo com 16 indivíduos, com a representação de 2%.

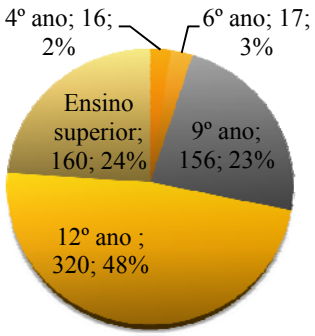


Gráfico 3 - Habilitações Literárias dos inquiridos

2.9.4 Antiguidade

A análise dos escalões de antiguidade dos colaboradores na Continental Mabor (gráfico 4) indica que, existem quatro grupos mais representativos na amostra, totalizando os quatro grupos 79%. O grupo mais significativo corresponde a 214 colaboradores com antiguidade entre 10 a 14 anos, representando 32% da população, seguindo-se 137 colaboradores com 15 a 19 anos de serviço, representando 21%, 110 colaboradores com 1 a 4 anos de serviço, representando 16% e 70 colaboradores com 5 a 9 anos representando os restantes 10%. Seguidamente verifica-se que 41 colaboradores têm entre 20 a 24 anos de serviço (6%), 31colaboradores têm mais de 35 anos de serviço, representando 5% e 30colaboradores têm entre 30 a 34 anos de serviço, representando 5%. Os grupos com menor representatividade da amostra, são os que têm menos de 1 ano composto por 20 colaboradores (3%) e os que têm entre 25 e 29 anos com 16 colaboradores (2%). Concluímos desta forma que a maior parte dos colaboradores respondentes tem menos de 19 anos de serviço na Continental Mabor.

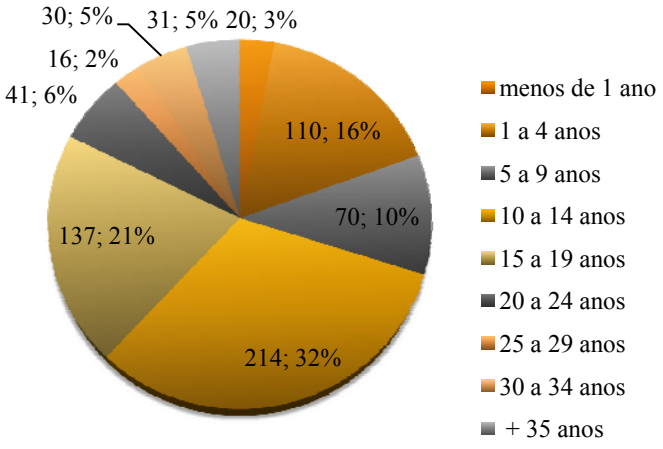


Gráfico 4 - Antiguidade dos Inquiridos

2.9.5 Departamentos/Áreas

A análise desta variável (gráfico 5) permite constatar que a maioria dos respondentes pertence à Direção de Produção, com 454 questionários respondidos (67,9%), seguindo-se a Direção de Engenharia com 89 questionários (13,3%) e Direção de Qualidade com 30 questionários respondidos (4,5%). Ao analisar o gráfico 6, constata-se que da direção de produção, o departamento mais representativo desta amostra é o Departamento 3 – Construção, com 114

colaboradores (17%), o que corresponde aquilo que também é o universo do estudo desta amostra.

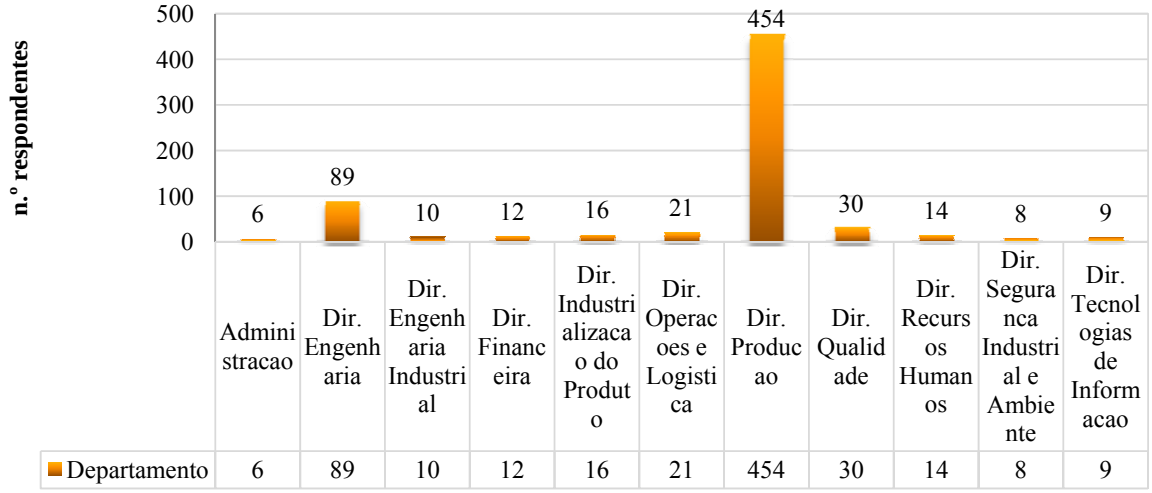


Gráfico 5 - Direções

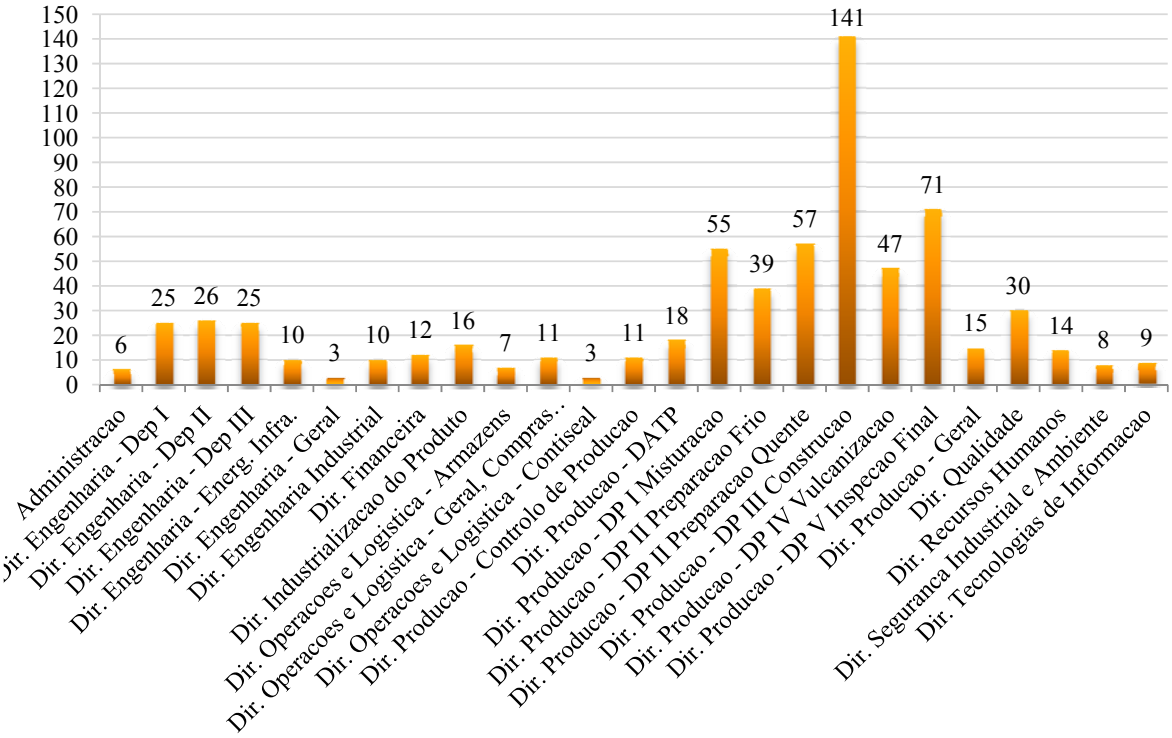


Gráfico 6 - Departamentos

2.9.6 Horário / Turno

Quanto aos horários de trabalho praticados pelos inquiridos, pode-se dividir em três grupos – os que praticam o horário geral, que representa 27%, ou seja 184 colaboradores, os que praticam os turnos de semana (Turno A, B e C) o que representa 41% dos inquiridos, ou seja 277 colaboradores, e os que praticam os turnos de fim de semana (turno D e E) que representam 31% dos inquiridos ou seja 208 colaboradores.

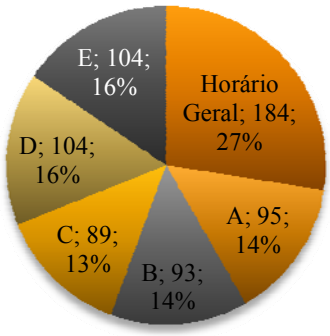


Gráfico 7 - Horário / Turno dos inquiridos

3 Análise e Interpretação dos Resultados

De seguida, será efetuada a análise dos resultados dos inquéritos por questionário aplicados aos 669 inquiridos. As respostas dos mesmos foram sujeitas a um conjunto de análises estatísticas de tipo descritivo e indutivo. Nas análises realizadas foi considerado o cálculo da determinação da consistência interna de cada uma das dimensões através do coeficiente *Alpha* (α) de *Cronbach*. Os outputs do SPSS poderão ser consultados no apêndice 3.

Tabela 2

Fiabilidade das variáveis (Alfa de Cronbach)

Variável	**N.º de Itens**	**Alfa de Cronbach**	**Nível de Consistência**
Grau de compromisso dos colaboradores **(Parte B do questionário - Compromisso Organizacional Afetivo)**	8	0,819	Bom
Grau de Satisfação com as ferramentas de comunicação **(Parte C do questionário - Ferramentas de Comunicação Interna)**	16	0,912	Muito Bom
Grau de Urgência de implementação de melhorias nas ferramentas de comunicação **(Parte C do questionário - Ferramentas de Comunicação Interna)**	16	0,950	Muito Bom
Grau de Satisfação com a Comunicação Interna **(Parte D do questionário - Satisfação com a Comunicação Interna) Excluindo a oitava dimensão**	39	0,963	Muito Bom
Sub-dimensões (1) Clima Comunicacional	5	0,844	Bom
(2) Comunicação com as chefias	5	0,914	Muito Bom
(3) Integração Organizacional	6	0,860	Bom
(4) Qualidade das ferramentas de comunicação	5	0,867	Bom
(5) Comunicação Horizontal e Informal	4	0,610	Fraco
(6) Perspetiva Corporativa	3	0,797	Razoável
(7) Feedback Pessoal	6	0,897	Bom
(8) Comunicação com os subordinados	5	0,648	Fraco

Com vista a atingir os objetivos propostos neste trabalho foi efetuada inicialmente uma comparação das médias e dos desvios padrão das respostas dos inquiridos ao conjunto das sete dimensões compreendidas na parte B, C e D do questionário – Compromisso Organizacional afetivo, Ferramentas de Comunicação Interna e Satisfação com a Comunicação Interna.

3.1 Grau de Compromisso dos colaboradores

Na análise do Grau de compromisso dos colaboradores, parte B do questionário, (gráfico 8) pode observar-se que as médias (μ) das questões estão compreendidas entre 3,25 e 4,54, e o desvio padrão (σ) oscilou entre 0,662 e 1,123.
Relativamente às questões 1.4, 1.5, 1.6 e 1.8, tem em cota que as mesmas foram questionadas na negativa, foi feita sua inversão para efeitos de cálculo de média, em SPSS.

A questão com a média mais elevada é a 1.1 – "Orgulho-me em falar da Continental Mabor com pessoas fora da organização" (μ =3,578) o que traduz uma avaliação bastante positiva, uma vez que revela a existência de uma boa comunicação entre as chefias e os colaboradores.
A questão com a média mais baixa foi a 1.4 – "Seria fácil comprometer-me com outra organização como estou comprometido com a Continental Mabor" (μ =3,439) o que traduz, em termos de média, uma apreciação, menos positiva desta dimensão.

Complementarmente, observamos que a questão 1.1 – "Orgulho-me em falar da Continental Mabor com pessoas fora da organização" foi a que originou um maior grau de convergência de opiniões entre os inquiridos tendo em consideração o valor do desvio padrão das respostas (σ =0,662). Em contrapartida a questão 1.8 – "Não sinto um forte sentimento de pertença na Continental Mabor" foi a que motivou um maior grau de divergência opiniões entre os inquiridos tendo em consideração o valor da dispersão (σ = 1,123).

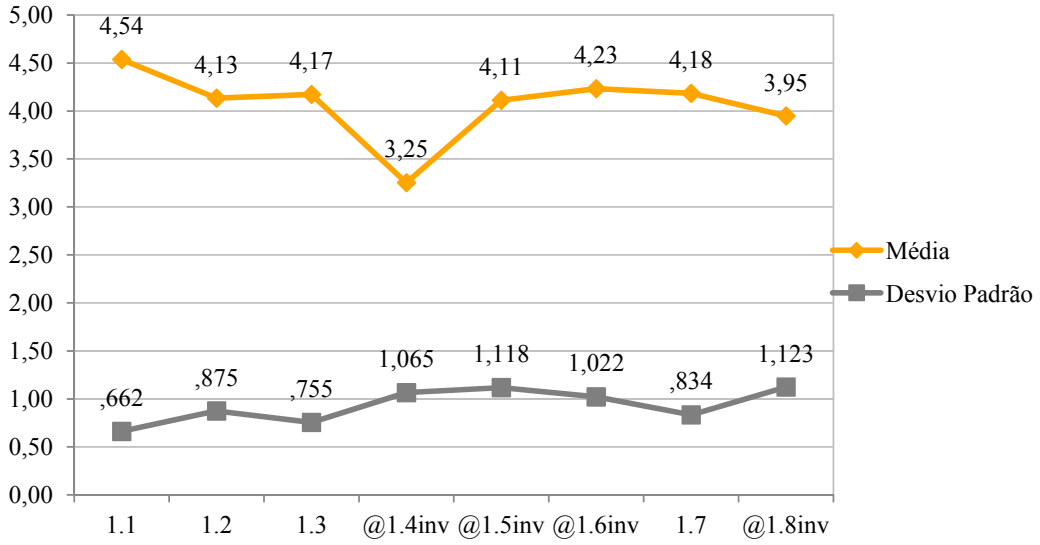


Gráfico 8 - Grau de Compromisso

3.2 Satisfação com as Ferramentas de Comunicação Interna

Na análise da satisfação com as Ferramentas de CI, parte C do questionário (gráfico 9), pode observar-se que as médias (μ) das questões estão compreendidas entre 3,28 e 4,21, sendo que os inquiridos consideram estar mais satisfeitos com a Revista Trimestral a Alta Roda (μ =4,21) e menos satisfeitos com as reuniões de trabalho (μ=3,28).

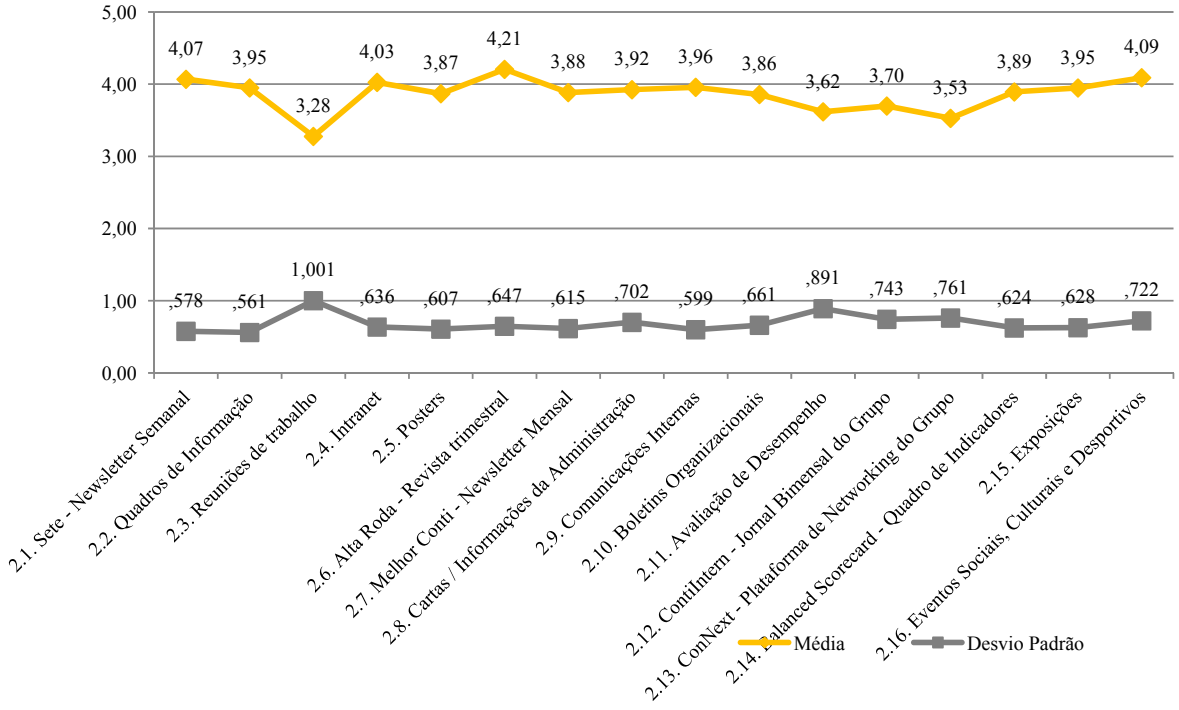


Gráfico 9 - Satisfação com as Ferramentas de Comunicação

3.3 Urgência de Melhorias a Implementar

Na análise dos Meios e Ferramentas de Comunicação Interna que necessitam com maior urgência de melhorias, parte C do questionário (gráfico 10), pode observar-se que as médias (μ) das questões estão compreendidas entre 3,20 e 4,09, sendo que os inquiridos consideram que são as reuniões de trabalho (μ = 3,20) que necessitam de melhorias com maior urgência, sendo a revista trimestral, a Alta Roda, o meio com menor urgência na implementação de melhorias (μ= 4,09).

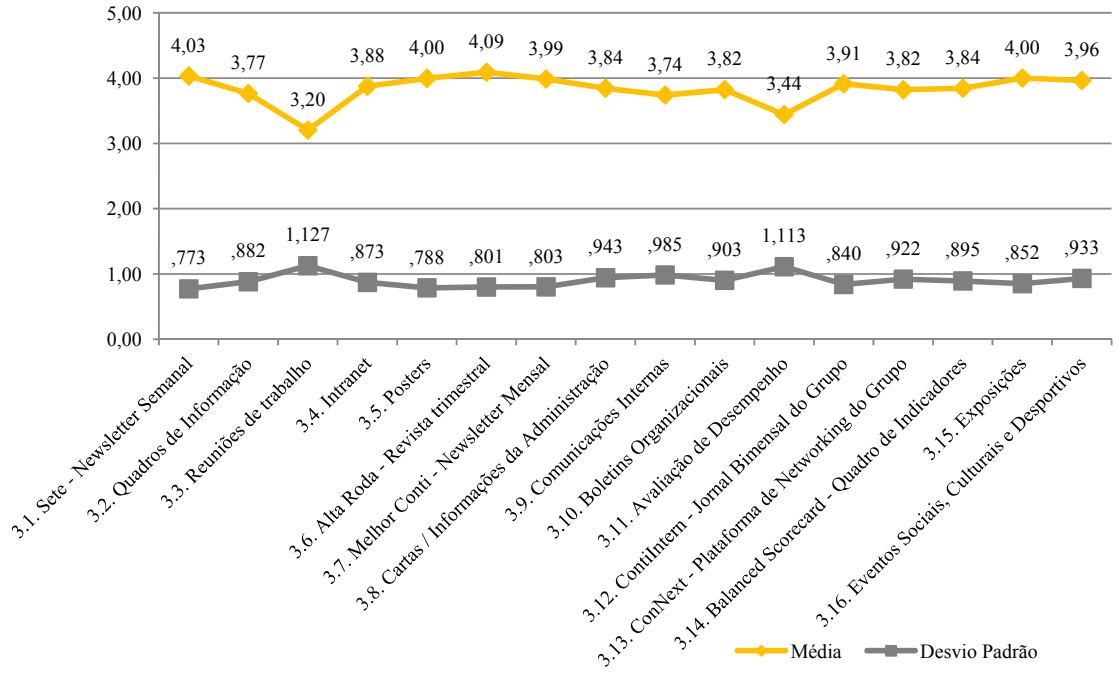


Gráfico 10 - Grau de urgência de melhorias a implementar

3.4 Satisfação com a Comunicação Interna

Relativamente à parte D do questionário, sobre a Satisfação com a Comunicação Interna (CSQ), os dados obtidos podem observar-se no gráfico 11, onde se analisa a média (μ) e o desvio padrão (σ) de cada uma das dimensões, sendo que estes dados podem ser consultados de forma mais detalhada nos apêndices 3 e 4. De salientar ainda que as respostas dadas nos itens que constituem a parte D do questionário apresentam-se com proposições de concordância que variam de 1 (“Muito Insatisfeito”); a 5 (“Muito Satisfeito”).

Passamos, de seguida, à análise efetuada das dimensões que constituem a parte A, e posteriormente, à descrição dos dados relativos às **dimensões da satisfação com a comunicação**.

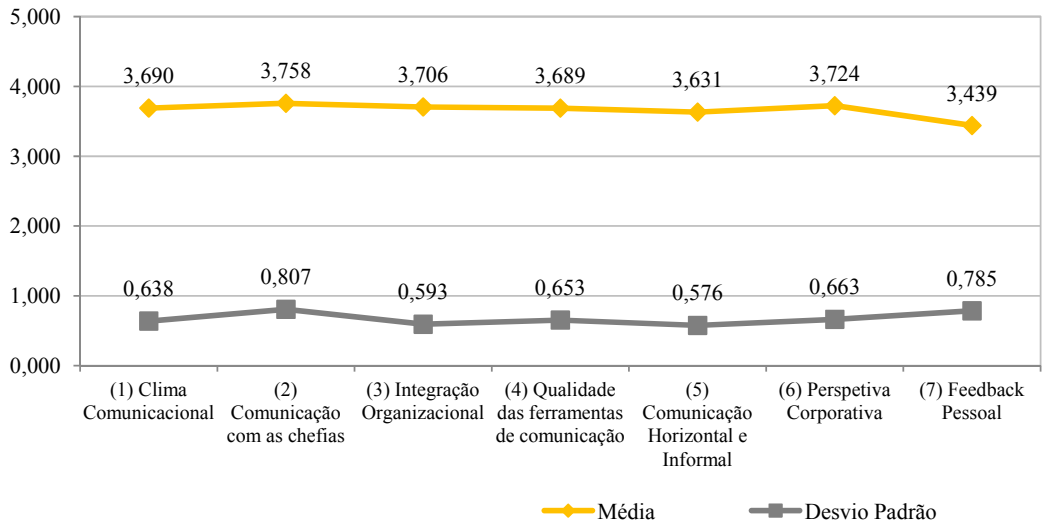


Gráfico 11 - Satisfação com a Comunicação

No gráfico acima apresentado podemos observar que a média (μ) obtida nas diferentes dimensões esteve compreendida entre os 3,439 e os 3,758; e o desvio padrão (σ) oscilou entre 0,576 e 0,807. A dimensão com a média mais elevada é a Comunicação com as Chefias (μ=3,578) o que traduz numa avaliação, bastante, positiva uma vez que revela a existência de uma boa comunicação entre as chefias e os colaboradores. A dimensão com a média mais baixa foi a dimensão Feedback Pessoal (μ=3,439) o que traduz, em termos de média, uma apreciação, menos positiva desta dimensão. Complementarmente, observamos que a dimensão Comunicação Horizontal e Informal foi a que originou um maior grau de convergência de opiniões entre os inquiridos tendo em consideração o valor do desvio padrão das respostas (σ =0,576). Em contrapartida a dimensão Comunicação com as Chefias foi a que motivou um maior grau de divergência de opiniões entre os inquiridos tendo em consideração o valor da dispersão (σ =0,807). No que respeita à dimensão Comunicação dos Subordinados não foi procedida a esta análise comparativa dado que o conteúdo dos itens e respetiva escala, não aconselha o mesmo tratamento.

3.4.1. Clima Comunicacional

Esta dimensão foi a quarta mais pontuada no conjunto do questionário (μ=3.69; σ=0,38) sendo a variação das respetivas médias (μ) de cada item entre 3,56 e 3,84 em que os itens "*A comunicação interna na Continental Mabor faz-me sentir um elemento integrante da*

empresa" e "*A comunicação na Continental Mabor motiva-me a alcançar os objetivos estabelecidos*" foram os mais pontuados. O item "*As pessoas na Continental Mabor demonstram boas capacidades de comunicação*" foi o menos pontuado.

3.4.2. Comunicação com as Chefias

Esta dimensão foi a mais pontuada no conjunto do questionário (μ=3,758; σ=0,807) sendo a variação das respetivas médias (μ) de cada item entre 3,51 e 3,99 em que o item "*A minha chefia confia em mim*" foi o mais pontuado. O item "*O trabalho das chefias é realizado de forma adequada*" foi o menos pontuado.

3.4.3. Integração Organizacional

Esta dimensão foi a terceira mais pontuada no conjunto do questionário (μ=3.706; σ=0,593) sendo a variação das respetivas médias (μ) de cada item entre 3,55 e 3,94 em que o item "*Informações sobre as políticas e os objetivos da Continental Mabor*" foi o mais pontuado. Os itens "*Notícias e informações sobre os colaboradores da Continental Mabor*" e "*Informações sobre a Política de Compensações e Benefícios*" foram os menos pontuados.

3.4.4. Qualidade das ferramentas de comunicação

Esta dimensão foi a quinta mais pontuada no conjunto do questionário (μ=3.689; σ=0,653) sendo a variação das respetivas médias (μ) de cada item entre 3,30 e 3,92 em que o item "*As ferramentas de comunicação na Continental Mabor são interessantes e úteis*" foi o mais pontuado. O item "*As nossas reuniões são bem organizadas*" foi o menos pontuado.

3.4.5. Comunicação Horizontal e Informal

Esta dimensão foi a sexta mais pontuada no conjunto do questionário (μ=3,631; σ=0,576) sendo a variação das respetivas médias (μ) de cada item entre 3,04 e 3,92 em que o item "*A comunicação com os meus colegas de trabalho é clara, aberta e precisa*" foi o mais pontuado. O item "*Os rumores são frequentes na Continental Mabor*" foi o menos pontuado.

3.4.6. Perspetiva Corporativa

Esta dimensão foi a segunda mais pontuada no conjunto do questionário (μ=3,724; σ=0,663) sendo a variação das respetivas médias (μ) de cada item entre 3,65 e 3,85 em que o item "*Informações sobre os sucessos e/ou insucessos da empresa*" foi o mais pontuado. O item "*Informações sobre a situação financeira da Empresa (resultados, lucros, ...)*" foi o menos pontuado.

3.4.7. Feedback Pessoal

Esta dimensão foi a sétima mais pontuada no conjunto do questionário (μ=3,439; σ=0,785) sendo a variação das respetivas médias (μ) de cada item entre 3,27 e 3,65 em que o item "*A minha chefia direta compreende os problemas com que a equipa se depara*" foi o mais pontuado. O item "*Informações sobre a qualidade do meu trabalho, comparativamente com a dos meus colegas*" foi o menos pontuado.

3.4.8. Comunicação com os subordinados

Esta dimensão não tendo sido considerada para o cálculo do índice de satisfação, pelo facto de ter uma escala diferente, teve uma média alta (μ=4,27; σ=0,471) em que as médias (μ) dos itens variaram entre 3,55 e 4,61, em que o item 21 "*Respeito a comunicação que vem da minha chefia*" o mais pontuado, ou seja com maior nível de concordância. No entanto, o item 20 "*A minha chefia evita o excesso de comunicação*" foi o menos pontuado.

3.5 Verificação das Hipóteses Formuladas

De seguida, são apresentados os resultados das hipóteses formuladas anteriormente. Para o efeito foram aplicados os respetivos testes estatísticos, com o recurso à ferramenta SPSS. Para as hipóteses testadas, rejeitou-se a hipótese nula sempre que o *p-value* se apresentou inferior ao nível de significância do teste (α).

3.5.1 Hipótese 1

H_1. A Avaliação das ferramentas de comunicação interna feita pelos colaboradores da Continental Mabor está significativamente e positivamente relacionada com a satisfação com a comunicação.

Tabela 3

Matriz de correlação de Pearson entre os fatores

Correlations

		Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	CSQ Geral
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	Pearson Correlation	1	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	140,764	129,149
	Covariance	,211	,193
	N	669	669
CSQ Geral	Pearson Correlation	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	129,149	219,324
	Covariance	,193	,328
	N	669	669

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se pode observar na Tabela 3, a satisfação com as ferramentas de comunicação está estatisticamente correlacionada (relação moderada e positiva) a 5% de significância com a Satisfação com a comunicação [r=0,735; p=0,000<0,05].

3.5.2 Hipótese 2

H_2. A satisfação com a comunicação interna dos colaboradores da Continental Mabor está significativamente e positivamente relacionada com o compromisso organizacional dos mesmos.

Tabela 4

Matriz de correlação de Pearson entre os fatores

Correlations

		CSQ Geral	Grau de Compromisso
CSQ Geral	Pearson Correlation	1	,480**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	219,324	115,458
	Covariance	,328	,173
	N	669	669
Grau de Compromisso	Pearson Correlation	,480**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	115,458	263,750
	Covariance	,173	,395
	N	669	669

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se pode observar na Tabela 4, a satisfação com a comunicação está estatisticamente correlacionada (relação fraca e positiva) a 5% de significância com o nível de compromisso dos colaboradores [r=0,480; p=0,000<0,05] .

3.5.3 Hipótese 3

H_3. Os colaboradores da Continental Mabor estão satisfeitos com ferramentas de comunicação interna e com a comunicação de forma geral, da organização.

Para esta hipótese, considerando que 3 significa "nem satisfeito, nem insatisfeito" e que 4 significa "Satisfeito", é considerado o seguinte:

H_0: CSQ Geral = 3,5 e Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação = 3,5

H_1: CSQ Geral > 3,5 e Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação > 3,5

Tabela 5

Média das Variáveis

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CSQGeral	669	3,6544	,57300	,02215
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	669	3,8554	,45905	,01775

Tabela 6

One-Sample Test

One-Sample Test

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
CSQGeral	6,968	668	,000	,15436	,1109	,1979
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	20,025	668	,000	,35541	,3206	,3903

Considerando que as variáveis seguem uma distribuição normal, a hipótese poderá ser analisada através de um teste t para a média populacional (*OneSample T test*). Analisada a hipótese da média populacional ser igual 3,5 verifica-se que os valores amostrais da estatística de teste são de 6,968 para a Satisfação com a Comunicação Interna (CSQGeral) e de 20,025 para o Grau de Satisfação com as ferramentas de comunicação, a que em ambos corresponde um p de 0,00=. Visto que $p < \alpha = 0,05$, então para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que os colaboradores apresentam níveis de satisfação superiores a 3,5 ($\mu > 3,5$), ou seja, encontram-se satisfeitos tanto com as ferramentas de comunicação [$\mu = 3,86$] como com a comunicação de forma geral [$\mu = 3,65$].

3.5.4 Hipótese 4

H_4. Existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos quanto à satisfação com a comunicação interna por parte dos colaboradores.

H_4 1) Satisfação com a Comunicação Interna e Género

Considerando que a "satisfação com a comunicação" segue uma distribuição normal nos dois grupos feminino e masculino (com uma amostra superior a 30), a questão poderá ser analisada através de um teste t para comparação de médias populacionais - amostras independentes (*Independent-samples T test*).

Uma vez que existe evidência estatística de que as variâncias dos dois grupos são homogéneas (valor observado para a estatística de teste de 3,762, a que corresponde um *p-value* de 0,053 > 0,05, logo há evidência estatística de as variâncias dos dois grupos serem homogéneas), o valor amostral da estatística de teste a considerar é 3,270 com um *p-value* de 0,001. Como o *p-value* < x = 0,05, então para um nível de significância de 5%, existe evidencia estatística de diferenças entre a satisfação com a comunicação no grupo feminino e no grupo masculino (Apêndice 8).

Verifica-se, nomeadamente, que a satisfação com a comunicação é maior no grupo feminino que no grupo masculino.

H_4 2) Satisfação com a Comunicação Interna e Idade

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o Teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 25,004 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com a comunicação seja a mesma nos 5 grupos etários analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de idades que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com a comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com a comunicação quando se comparam as faixas etárias dos 30 aos 39 anos com a dos 40 aos 49 anos, e as faixas etárias dos 30 aos 39 anos com a de mais de 60 anos. Verifica-se, nomeadamente, que a faixa etária dos 30 aos 39 anos apresenta níveis de satisfação mais baixos do que a faixa etária

mais idosa (*Sample Average Rank*(30-39) de 305,75 inferior ao *Sample Average Rank*(mais de 60 anos) de 516,85).

H_4 3) Satisfação com a Comunicação Interna e Habilitações

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o Teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 23,885 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com a comunicação seja a mesma nos 5 grupos de habilitações literárias analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de habilitações literárias que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com a comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com a comunicação quando se comparam aos seguintes grupos de habilitações literárias:

- grupo com habilitações literárias com o 9º ano com o grupo com o ensino superior
- grupo com habilitações literárias com o 9º ano com o grupo com o 4º ano
- grupo com habilitações literárias com o 12º ano com o grupo com o ensino superior
- grupo com habilitações literárias com o 12º ano com o grupo com o 4º ano

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta um grau de satisfação com a comunicação mais elevado é o grupo com o 4º ano, e o que apresenta mais baixo é o grupo com o 9º ano. (*Sample Average Rank* (4º ano) de 469,44 superior ao *Sample Average Rank* (9º ano) de 306,04).

H_4 4) Satisfação com a Comunicação Interna e Direção

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o Teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 62,704 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com a comunicação seja a mesma nos vários grupos de direções analisadas.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de departamentos que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com a comunicação interna quando se comparam aos seguintes grupos de direções:

- grupo correspondente à Direção Operações e Logística com o grupo da Direção de Recursos Humanos
- grupo correspondente à Direção Operações e Logística com o grupo da Administração
- grupo correspondente à Direção da Produção com o grupo da Direção de Industrialização do Produto
- grupo correspondente à Direção da Produção com o grupo da Direção de Recursos Humanos
- grupo correspondente à Direção da Produção com o grupo da Administração
- grupo correspondente à Direção de Engenharia com o grupo da Direção de Recursos Humanos
- grupo correspondente à Direção. de Engenharia com o grupo da Administração

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta grau de satisfação a comunicação mais elevado é o grupo correspondente à Direção de Recursos Humanos, e o que apresenta mais baixo é o grupo correspondente à Direção de Operações e Logística. (*Sample Average Rank* (Dir. Recursos Humanos) de 515,07 superior ao *Sample Average Rank* (Dir. de Operações e Logística) de 287,48)

H_4 5) Satisfação com a Comunicação Interna e Turno

Para comparar os valores da satisfação com a comunicação interna nos 6 grupos turnos em analise poder-se-á utilizar o teste estatístico Analise *anova one-way* paramétrica, pois todos os grupos apresentam uma mostra superior a 30 (>30) o que nos leva a assumir que as variáveis seguem uma distribuição normal;

Como se pode verificar pelo quadro ANOVA (Apêndice 8), o valor amostral da estatística de teste é de 7,065 com um *p-value* de 0,000. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidencia estatística para rejeitar a hipótese nula (*p-value* < x). Sendo assim pode-se concluir que a satisfação com a comunicação não é igual nos 6 grupos horários/turnos analisados. De forma a identificar o par ou os pares de grupos de turnos onde existem diferenças ao nível da "satisfação com a comunicação" efetuaram-se testes de comparação múltipla de médias.

Como se pode verificar pelo output do SPSS apenas se rejeita a hipótese nula nos seguintes pares de turnos/horários:

- Turno A e Horário Geral (*p-value* = 0,000 < X = 0,05);
- Turno B e Horário Geral (*p-value* = 0,001 < X = 0,05);
- Turno C e Horário Geral (*p-value* = 0,001 < X = 0,05);
- Turno E e Horário Geral (*p-value* = 0,001 < X = 0,05);

Sendo assim, para um nível de significância de 5%, existem diferenças significativas ao nível da satisfação com a comunicação entre o Horário Geral (μ = 3,85) e os turnos A, B, C e E. (μ A=3,51; μ B = 3,56; μ C = 3,56; E = 3,58). Verifica-se, nomeadamente, que a satisfação com a comunicação é mais elevada no Horário Geral do que nos restantes turnos.

H_4 6) Satisfação com a Comunicação Interna e Antiguidade

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 44,126 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com a comunicação seja a mesma nos vários grupos de antiguidade analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de antiguidade que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com a comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite

concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com a comunicação quando se comparam aos seguintes grupos de antiguidade:

- grupo dos 10 a 14 anos com o grupo de 1 a 4 anos;
- grupo dos 10 a 14 anos com o grupo de menos de 1 ano;
- grupo dos 5 a 9 anos com o grupo de 1 a 4 anos;
- grupo dos 5 a 9 anos com o grupo de menos de 1 ano;

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta grau de satisfação a comunicação mais elevado é o grupo com menos de 1 ano, e o que apresenta mais baixo é o grupo dos 5 a 9 anos. (*Sample Average Rank* (menos de 1 ano) de 471,62 superior ao *Sample Average Rank* (5 a 9 anos) de 294,34)

3.5.5 Hipótese 5

H_5. Existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos quanto à satisfação com as ferramentas de comunicação por parte dos colaboradores.

H_5 1) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Género

Considerando que a satisfação com as ferramentas da comunicação segue uma distribuição normal nos dois grupos feminino e masculino (com uma amostra superior a 30), a questão poderá ser analisada através de um teste t para comparação de médias populacionais - amostras independentes (Independent-samples T test).

Uma vez que existe evidencia estatística de que as variâncias dos dois grupos são homogéneas

(valor observado para a estatística de teste de 0,131, a que corresponde um *p-value* de 0,718 > 0,05, logo há evidência estatística de as variâncias dos dois grupos serem homogéneas), o valor amostral da estatística de teste a considerar é 3,714 com um *p-value* de 0,000. Como o *p-value* < $\bar{\alpha}$ = 0,05, então para um nível de significância de 5%, existe evidencia estatística de diferenças entre a satisfação com as ferramentas de comunicação no grupo feminino e no grupo masculino (Apêndice 9).

Verifica-se, nomeadamente, que a satisfação com a comunicação é maior no grupo feminino (μ = 4,07) que no grupo masculino (μ = 3,84).

H_5 2) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Idade

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 16,483 corresponde um *p-value* de 0,002 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação seja a mesma nos 5 grupos etários analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de idades que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com as ferramentas de comunicação quando se comparam as faixas etárias entre si, verificando-se que a faixa etária mais velha apresenta níveis de satisfação com as ferramentas de comunicação mais elevados do que a faixa etária dos 30 aos 39 anos.

H_5 3) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Habilitações

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 22,013 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação seja a mesma nos 5 grupos de habilitações literárias analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de habilitações literárias que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação, efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de

satisfação com as ferramentas de comunicação quando se comparam aos seguintes grupos de habilitações literárias:

- grupo com habilitações literárias com o 9º ano com o grupo com o ensino superior
- grupo com habilitações literárias com o 12º ano com o grupo com o ensino superior

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta um grau de satisfação com as ferramentas de comunicação mais elevado é o grupo com o 6º ano, e o que apresenta um grau de satisfação mais baixo é o grupo com o 9º ano. (*Sample Average Rank* (6º ano) de 401,00 superior ao *Sample Average Rank* (9º ano) de 297,88).

H_5 4) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Direção

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 52,072 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação seja a mesma nos vários grupos de direções analisadas.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de direções que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que não há diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com as ferramentas de comunicação quando se comparam as várias direções.

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta grau de satisfação com as ferramentas de comunicação mais elevado é o grupo correspondente à Administração, e o que apresenta mais baixo é o grupo correspondente à Direção de Operações e Logística. (*Sample Average Rank* (Administração) de 551,92 superior ao *Sample Average Rank* (Dir. de Operações e Logística) de 303,43).

H_5 5) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Turno

Para comparar os valores da satisfação com as ferramentas de comunicação nos 6 grupos turnos em analise poder-se-á utilizar o teste estatístico Analise *Anova one-way* paramétrica, pois todos os grupos apresentam uma mostra superior a 30 (n>30) o que nos leva a assumir que as variáveis seguem uma distribuição normal;

Como se pode verificar pelo quadro ANOVA (Apêndice 9), o valor amostral da estatística de teste é de 7,278 com um *p-value* de 0,000. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidencia estatística para rejeitar a hipótese nula (*p-value* < $\bar{\alpha}$). Sendo assim pode-se concluir que a satisfação com as ferramentas de comunicação não é igual nos 6 grupos horários/turnos analisados. De forma a identificar o par ou os pares de grupos de turnos onde existem diferenças ao nível da satisfação com as ferramentas de comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de médias (Apêndice 9).

Como se pode verificar pelo output do SPSS apenas se rejeita a hipótese nula nos seguintes pares de turnos/horários:

- Turno A e Horário Geral (*p-value* = 0,004 < $\bar{\alpha}$= 0,05);
- Turno B e Horário Geral (*p-value* = 0,002 < $\bar{\alpha}$ = 0,05);
- Turno C e Horário Geral (*p-value* = 0,000 < $\bar{\alpha}$ = 0,05);
- Turno D e Horário Geral (*p-value* = 0,027 < $\bar{\alpha}$ = 0,05);
- Turno E e Horário Geral (*p-value* = 0,000 < $\bar{\alpha}$ = 0,05);

Sendo assim, para um nível de significância de 5%, existem diferenças significativas no nível da satisfação com a comunicação entre o grupo Horário Geral e os restantes grupos (turnos A, B, C, D e E). Verifica-se, nomeadamente, que a satisfação com as ferramentas de comunicação é mais elevada no Horário Geral (μ = 4,02) do que nos restantes turnos (μ A=3,81; μ B = 3,8; μ C = 3,76; μ D = 3,85; μ E = 3,75).

H_5 6) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Antiguidade

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 39,262 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação seja a mesma nos vários grupos de antiguidade analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de antiguidade que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com as ferramentas de comunicação efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com as ferramentas de comunicação quando se comparam aos seguintes grupos de antiguidade:

- grupo dos 10 a 14 anos com o grupo de 1 a 4 anos;

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta grau de satisfação com as ferramentas de comunicação mais elevado é o grupo com 25 a 29 anos, e o que apresenta mais baixo é o grupo dos 10 a 14 anos. (*Sample Average Rank* (25 a 29 anos) de 434,31 superior ao *Sample Average Rank* (10 a 14 anos) de 297,65)

3.5.6 Hipótese 6

H_6. Existem diferenças nos vários grupos sociodemográficos quanto ao nível de compromisso por parte dos colaboradores.

H_6 1) Grau de Compromisso e Género

Considerando que o grau de compromisso dos colaboradores segue uma distribuição normal nos dois grupos - feminino e masculino, (amostra superior a 30, n>30), a questão poderá ser analisada através de um teste t para comparação de médias populacionais - amostras independentes (Independent-samples T test).

Uma vez que existe evidencia estatística de que as variâncias dos dois grupos são homogéneas (valor observado para a estatística de teste de 0,081, a que corresponde um *p-value* de 0,776 > 0,05, logo há evidência estatística de as variâncias dos dois grupos serem homogéneas), em que o valor amostral da estatística de teste a considerar é 1,420 com um *p-value* de 0,156. Como o *p-value* > $\bar{\alpha}$ = 0,05, então para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de diferenças entre o grau de compromisso nos grupos feminino e masculino (Apêndice 10).

H_6 2) Grau de Compromisso e Idade

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 17,105 corresponde um *p-value* de 0,002 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de compromisso seja a mesma nos 5 grupos etários analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de idades que apresentam diferenças ao nível do grau de compromisso efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas.

Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que não há diferenças no que diz respeito ao nível de compromisso quando se comparam as faixas etárias entre si.

Contudo, verifica-se que a faixa etária mais velha apresenta níveis de compromisso mais elevados do que a faixa etária mais jovem.

H_6 3) Grau de Compromisso e Habilitações

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 34,916 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um

nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau compromisso seja a mesma nos 5 grupos de habilitações literárias analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de habilitações literárias que apresentam diferenças ao nível do grau de compromisso efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de compromisso quando se comparam aos seguintes grupos de habilitações literárias:

- grupo com habilitações literárias com o 4º ano com o grupo com o 6º ano
- grupo com habilitações literárias com o 4º ano com o grupo com o 12º ano
- grupo com habilitações literárias com o 4º ano com o grupo com o ensino superior
- grupo com habilitações literárias com o 9º ano com o grupo com o 6º ano
- grupo com habilitações literárias com o 9º ano com o grupo com o 12º ano
- grupo com habilitações literárias com o 9º ano com o grupo com o ensino superior

Verifica-se, nomeadamente, que os grupos que apresentam níveis de compromisso mais elevados são os grupos com o nível de ensino superior ou com o 6º ano, e os que apresentam níveis de compromisso mais baixo são os grupos com o 4º e 9º ano. (*Sample Average Rank* (6º ano) de 444,21 e (Ensino Superior) de 373,9 superior aos *Sample Average Rank* (4º ano) de 196,72) e (9º ano) de 277,40).

H_6 4) Grau de Compromisso e Direção

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 25,147 corresponde um *p-value* de 0,005 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de satisfação com a comunicação seja a mesma nos vários grupos de direções analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de departamentos que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação com a comunicação efetuaram-se testes de

comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que não existem diferenças no que diz respeito ao grau de satisfação com a comunicação quando se comparam os vários grupos de direções.

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta um grau de satisfação mais elevado relativamente à comunicação é o grupo correspondente à Direção de Segurança Industrial e Ambiente, e o que apresenta níveis mais baixos são os grupos correspondentes à Direção de Operações e Logística (*Sample Average Rank* (Dir. Segurança Ind. e Ambiente) de 471,11 superior ao *Sample Average Rank* (Direção de Operações e Logística) de 311,60).

H_6 5) Grau de Compromisso e Turno

Para comparar os valores referentes ao grau de compromisso dos colaboradores nos 6 grupos dos turnos em analise, poder-se-á utilizar o teste estatístico Analise *Anova one-way* paramétrica, pois todos os grupos apresentam uma mostra superior a 30 (n >30) o que nos leva a assumir que as variáveis seguem uma distribuição normal;

Como se pode verificar pelo quadro *Anova* (Apêndice 10), o valor amostral da estatística de teste é de 7,352 com um *p-value* de 0,000. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidencia estatística para rejeitar a hipótese nula (*p-value* < $\bar{\alpha}$). Sendo assim pode-se concluir que o nível de compromisso não é igual nos 6 grupos horários/turnos analisados. De forma a identificar o par ou os pares de grupos de turnos onde existem diferenças ao nível do grau de compromisso efetuaram-se testes de comparação múltipla de médias.

Como se pode verificar pelo output do SPSS (Apêndice 10) apenas se rejeita a hipótese nula nos seguintes pares de turnos/horários:

- Turno A e Horário Geral (*p-value* = 0,000 < $\bar{\alpha}$= 0,05);
- Turno B e Horário Geral (*p-value* = 0,000 < $\bar{\alpha}$ = 0,05);
- Turno C e Horário Geral (*p-value* = 0,000 < $\bar{\alpha}$ = 0,05);
- Turno D e Horário Geral (*p-value* = 0,002 < $\bar{\alpha}$ = 0,05);

Sendo assim, para um nível de significância de 5%, existem diferenças significativas o nível da satisfação com a comunicação entre o grupo Horário Geral e os grupos correspondentes aos turnos A, B, C e D. Verifica-se, nomeadamente, que o grau de compromisso é mais

elevado no Horário Geral (μ = 4,29) do que nos restantes turnos (μ A=3,94; μ B = 3,95; μ C = 3,96; μ D = 4,00; μ E = 4,07).

H_6 6) Grau de Compromisso e Antiguidade

Na medida em que em pelo menos um dos grupos não segue uma distribuição normal [*p-value* <0,05, teste de Shapiro Wilk], para verificar se existem diferenças significativas entre os grupos irá ser utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparação das várias medianas.

A um valor amostral da estatística de teste de 39,322 corresponde um *p-value* de 0,000 que é inferior a 0,05, o que nos permite concluir pela rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, não existe evidência estatística de que a distribuição do grau de compromisso seja a mesma nos vários grupos de antiguidade analisados.

De forma a identificar o par ou os pares de grupos de antiguidade que apresentam diferenças ao nível do grau de satisfação de compromisso efetuaram-se testes de comparação múltipla de medianas. Para um nível de significância de 5%, a evidência estatística disponível permite concluir que há diferenças no que diz respeito ao grau de compromisso quando se comparam aos seguintes grupos de antiguidade:

- grupo dos 10 a 14 anos com o grupo de 1 a 4 anos de antiguidade;
- grupo dos 10 a 14 anos com o grupo de 30 a 34 anos de antiguidade;
- grupo dos 10 a 14 anos com o grupo de menos de 1 ano de antiguidade;

Verifica-se, nomeadamente, que o grupo que apresenta grau de satisfação de compromisso mais elevado é o grupo com menos de 1 ano de antiguidade, e o que apresenta mais baixo é o grupo dos 10 a 14 anos. (*Sample Average Rank* (menos de 1 ano) de 433,20 superior ao *Sample Average Rank* (10 a 14 anos) de 280,89).

4 Discussão dos Dados Obtidos

Este capítulo destina-se a discutir os resultados obtidos neste estudo tendo por base a revisão da literatura e as hipóteses de investigação estudadas na Continental Mabor. Pretende-se desta forma perceber o contributo da comunicação interna na satisfação dos colaboradores e no compromisso dos mesmos. Iniciamos pela caracterização das variáveis sociodemográficas e profissionais e posteriormente pelas variáveis, grau de compromisso com os colaboradores, satisfação com as ferramentas de comunicação e satisfação com comunicação interna. Por fim foram aplicados os testes estatísticos a fim de verificar as hipóteses definidas

Sendo assim, apresentam-se as seguintes discussões e considerações: Relativamente às duas primeiras hipóteses levantadas, onde se procurou verificar a correlação entre as dimensões estudadas, verificamos (H_1) que existe uma relação positiva entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com as ferramentas de comunicação. Desta forma, quanto mais os colaboradores da Continental Mabor estão satisfeitos com as ferramentas de comunicação, mais satisfeitos estão com a comunicação interna de forma geral. Este resultado, de certa forma, vai de encontro ao estudo realizado por Hargie, Tourish e Wilson, (2002, cit. in Carrière e Bourque, 2009), que refere que existem relações significativas e positivas entre as práticas de comunicação interna e a satisfação com a comunicação, em que maiores esforços de comunicação tendem a resultar em níveis mais elevados de satisfação da comunicação.

Outra das correlações estudada (H_2), foi a relação entre a satisfação com a comunicação interna e o grau de compromisso dos colaboradores, em que os resultados mostram uma correlação positiva, apesar de não apresentarem uma correlação muito forte, o que vai de encontro ao que os autores referenciados defendem, em que de facto uma comunicação interna eficaz pode produzir compromisso e lealdade por parte dos colaboradores (Asif e Sargeant, 2000; Steers, 1977, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012). No caso do compromisso organizacional afetivo, dimensão que foi estudada, este pode ser influenciado pelas práticas de comunicação interna podendo estas contribuir para reduzir significativamente a frustração com a organização, em que o efeito da organização de práticas de comunicação sobre o compromisso dos colaboradores é totalmente mediado pela satisfação sobre a comunicação (Carrière e Bourque, 2009), ou seja, para que seja construído um ambiente organizacional harmonioso, é importante que a organização utilize a comunicação para gerar confiança (Marchiori, 2006, cit. in Marchiori, 2010). Quer isto dizer que se os

colaboradores estiverem satisfeitos e identificados com a sua organização, irão trabalhar com mais eficiência, estarão mais motivados e, por isso, tendem a interiorizar e adotar como seus os princípios fundamentais da organização com mais facilidade. Perante o exposto – resultados estatísticos e abordagem teórica – crê-se que a primeira e segunda hipóteses foram corroboradas.

Relativamente à terceira hipótese analisada (H_3), procurou-se perceber se os colaboradores apresentavam níveis de satisfação com a comunicação interna e respetivas ferramentas considerados como satisfatórios, ou seja, superiores a 3,5. Esta hipótese verificou-se, o que significa que, estamos perante uma população com níveis de satisfação com a comunicação positivos, que de acordo com os vários autores citados, poderão afetar positivamente a identificação organizacional (Smidts, 2001.); a satisfação na adesão (Taylor, 1997), a satisfação no trabalho (Pettit, Goris, e Vaught, 1997, Trombetta e Rogers, 1988), a produtividade dos colaboradores (Clampitt e Downs, 1993), a qualidade do serviço (Snipes, 1996), o desempenho no trabalho (Pincus, 1986); o compromisso organizacional (Trombetta e Rogers, 1988), e a satisfação com as relações de trabalho (Hunt, Tourish e Hargie, 2000) [cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012]. Caso verificássemos insatisfação sobre a comunicação poderíamos supor a possibilidade de este índice correlacionar-se com os resultados negativos, disfuncionais, como o compromisso reduzido dos colaboradores, maior absentismo, maior rotatividade dos colaboradores, redução da produtividade, bem como aumento do stress e burnout (Shanafelt, 2003, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012). Também podemos afirmar que esta a satisfação sobre a comunicação passa pela satisfação sobre vários aspetos da comunicação na Continental Mabor como as várias práticas de comunicação existentes (Crino e White, 1981, cit. in Kamalanabhan e Sharma, 2012), traduzindo-se numa "avaliação afetiva do colaborador de práticas de comunicação da organização" (Carrière e Bourque , 2009). Os resultados estatísticos obtidos e a revisão bibliográfica de suporte conduziram à confirmação da nossa segunda hipótese de investigação deste trabalho.

Relativamente às últimas hipóteses (H_4, H_5 e H_6), procurou-se perceber as diferenças nos vários grupos sociodemográficos analisados para as três variáveis – satisfação com a comunicação interna, satisfação com as ferramentas de comunicação e grau de compromisso.

No que diz respeito ao género, verifica-se que ao nível do grau de compromisso não existem diferenças significativas, mas ao nível da satisfação com a comunicação as pessoas do sexo feminino, apresentam maiores índices de satisfação. Este facto poderá ser devido ao número

de colaboradores do sexo feminino ser consideravelmente inferior face ao grupo de colaboradores do sexo masculino que é predominante na Continental Mabor.

Relativamente à variável idade, verificaram-se diferenças ao nível da satisfação com a comunicação e respetivas ferramentas, em que os colaboradores entre os 30 e 39 anos apresentaram menores níveis de satisfação e os colaboradores com mais de 60 anos encontram-se mais satisfeitos. Contudo não se verificaram diferenças significativas ao nível do grau de compromisso, verificando-se no entanto que a faixa etária mais velha apresenta níveis de compromisso mais elevados do que a faixa etária mais jovem. Estes resultados poderão indicar que colaboradores mais novos que não estão tão satisfeitos com as ferramentas de comunicação e comprometidos com a empresa, poderão ter níveis de expectativas mais elevados face aquilo que a empresa poderá dar e fazer.

Quanto às habilitações, pudemos verificar que existem diferenças relativamente às três variáveis – satisfação com a comunicação interna, satisfação com as ferramentas de comunicação e grau de compromisso. Destaca-se embora pelo lado negativo, o grupo com o 9º ano de habilitações literárias que nas três variáveis apresenta os índices mais baixos.

No que diz respeito às direções, estas também apresentam diferenças nas três variáveis analisadas, em que a direção que se apresenta com os índices mais baixos é a Direção de Operações e Logística (DOL). Este resultado poderá ser devido à distância física desta direção face às restantes, em que os colaboradores se encontram em instalações diferentes.

Relativamente à variável turno, não é igual nos 6 grupos analisados, no que diz respeito às três variáveis. Verifica-se que o Horário Geral se destaca pela positiva face aos restantes turnos, apresentado níveis de satisfação com a comunicação e níveis de compromisso mais elevados. Esta evidência poderá dever-se ao facto de que os colaboradores do Horário Geral têm maior facilidade de acesso à informação e às ferramentas de comunicação.

Analisando a antiguidade nestas três variáveis, verificou-se que não existe evidência estatística de que a distribuição seja a mesma nos vários grupos de antiguidade analisados. Os colaboradores com menos de um ano ou com 25 a 29 anos de serviço, são quem apresenta os melhores índices, sendo que os colaboradores com 5 a 14 anos de serviço (2 grupos), são quem apresenta os níveis mais baixos.

Observando as sub-dimensões consideradas na variável satisfação com a comunicação, verificamos que a sub-dimensão Comunicação com as Chefias foi a mais valorizada seguida da Integração Organizacional e depois a Perspetiva Corporativa. A dimensão que teve menos pontuação foi a sub-dimensão relativa ao Feedback Pessoal, em que os colaboradores evidenciam que gostavam de ter mais Informações sobre a qualidade do trabalho que desenvolvem, comparativamente com a dos seus colegas.

Olhando individualmente para cada item desta variável, verifica-se que os que apresentam maior pontuação são "*Respeito a comunicação que vem da minha chefia*", "*Procuro comunicar de forma clara e precisa com a minha chefia*" e "*Sou recetivo a avaliações, sugestões e críticas feitas pela minha chefia*" ou seja, são os itens que dizem respeito à própria postura do colaborador face à comunicação em que se autoavaliam positivamente. Os que apresentam menor pontuação dizem respeito às "*Informações sobre a qualidade do meu trabalho, comparativamente com a dos meus colegas*" (já referida atrás), "*As nossas reuniões são bem organizadas*", o "*Reconhecimento do meu empenho e compromisso*" e as "*Informações sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser tratados*". No que diz respeito às reuniões de trabalho, uma grande parte dos colaboradores, principalmente da produção participa com muito pouca regularidade nas reuniões, e esta avaliação, poderá estar relacionada com este aspeto. Relativamente ao reconhecimento do empenho e compromisso do colaborador e à informação que este recebe, vai mais uma vez de encontro à sub-dimensão feedback pessoal, em que efetivamente os colaboradores gostariam de receber mais informação e com mais regularidade.

Pode-se concluir assim, que a análise dos resultados do inquérito aplicado permitiu-nos cumprir com os objetivos previamente definidos neste estudo, tendo confirmado as hipóteses desta investigação.

5 Sugestões de Melhoria

Com base nos resultados apresentados, sugerimos algumas atividades e melhorias, que poderão ser implementadas, a fim de potenciar a satisfação sobre a comunicação, assim como aumentar o envolvimento e compromisso dos colaboradores na Continental Mabor.

Consideramos que em relação aos instrumentos utilizados na Continental, alguns deverão ser reformulados ou repensados de forma a aumentar a sua eficiência e relevância no meio dos colaboradores. Explicitamos como exemplo as reuniões de trabalho, que pelo facto de serem mais usadas pelas funções técnicas, são mal percecionadas pelos operadores. Desta forma sugerimos um maior envolvimento dos restantes colaboradores nestas reuniões de trabalho, para que estes se sintam cada vez mais informados permitindo um maior envolvimento dos mesmos na prossecução dos objetivos definidos.

Outra questão que se verificou, e que é importante a empresa analisar e ter em conta são as discrepâncias verificadas ao nível da satisfação com a comunicação e grau de compromisso entre os colaboradores do horário geral, que se encontram mais satisfeitos, relativamente aos colaboradores que trabalham por turnos. Será pertinente perceber, se a informação chega da mesma forma a ambos os públicos e se é percecionada da mesma forma e após essa perceção, tomar as devidas medidas, para que todos entendam a mesma mensagem da mesma forma.

Relativamente à direção que apresenta níveis de satisfação com a comunicação e compromisso mais baixos, a DOL – Direção de Operações e Logística, temos aqui o problema da distância física, uma vez que esta direção se encontra em instalações diferentes. O que será importante garantir que os colaboradores desta área são igualmente envolvidos e que todas as ferramentas de comunicação chegam até eles, da mesma forma que chega aos restantes colaboradores.

Tal como se verificou em alguns dos itens e nas observações e sugestões referidas pelos colaboradores, a comunicação das chefias aos subordinados carece de melhorias, devendo privilegiar este meio, aumentando a comunicação e informação prestada e tornando-a mais clara, simples e efetiva.

Por outro lado, uma vez que com as novas tecnologias a forma como os indivíduos comunicam numa organização bem como desempenham o seu trabalho têm sofrido melhorias significativas, é necessário investir na melhoria da intranet da Continental Mabor, o que

permitirá aos indivíduos um rápido e fácil acesso a tudo o que é essencial para o seu desempenho, e até mesmo ponderar na aquisição de novas ferramentas suportadas por meios audiovisuais, como quadros de informação digitais e interativos.

Tendo em conta que a sub-dimensão mais baixa da satisfação com a comunicação interna foi o feedback pessoal, sugere-se que seja dado aos colaboradores contínuo feedback a respeito de qualquer informação da empresa e mudanças que se pretendem implementar, de forma a envolvê-los ao máximo nas questões da empresa.

De seguida serão apresentadas algumas medidas de melhoria sugeridas pelos colaboradores da Continental Mabor na questão aberta existente no final do inquérito por questionário. São tidas em conta aqui, uma vez que a opinião dos mesmos é essencial para o sucesso organizacional. Para encontrar estas medidas e sugestões, foi feita uma análise de conteúdo desta pergunta em aberto que pode ser encontrada nos Apêndices 11 e 12.

Tabela 7

Medidas de melhoria da eficácia da comunicação interna

Área	Medida
Compromisso Organizacional	• Melhorar o espírito de equipa que vise uma maior colaboração de todas as partes envolvidas no processo de produção, para que se atinja os objetivos planeados.
Comunicação com Chefias	• Melhorar a Comunicação das Chefias com os subordinados
Comunicação em geral	• Dar informações aos colaboradores sobre como utilizar as novas ferramentas de comunicação que vão surgindo
Comunicação em geral	• Maior clareza, transparência, simplicidade e objetividade na comunicação
Comunicação Escrita	• Diminuir no formalismo existente nas comunicações
Comunicação Horizontal	• Melhorar a Comunicação entre os departamentos - mais rápida e precisa quanto aos procedimentos e funcionamento dos processos
Comunicação Interna por Departamentos	• Através das ferramentas de comunicação dar visibilidade a todos os departamentos
Comunicação Oral	• Reforçar mais o diálogo, a comunicação oral e direta com os colaboradores
Ferramentas de Comunicação - Alta Roda	• Melhorar a periocidade da entrega da Revista Alta Roda - mais célere e atempada Aumentar a participação das chefias no Alta Roda.
Ferramentas de Comunicação - Avaliação de Desempenho	• Melhorar o processo de avaliação de desempenho tornando-o mais credível Permitir aos colaboradores efetuarem uma avaliação às chefias
Ferramentas de Comunicação - ConNext	• Melhorar a forma de acesso ao ConNext por parte de todos os colaboradores • Tornar o ConNext uma ferramenta mais simples e prática
Ferramentas de Comunicação - ContiIntern	• Melhorar a comunicação escrita, principalmente no que diz respeito às traduções que vêm do Grupo Continental, da Central, nomeadamente o ContiIntern. • Aumentar a visibilidade da Continental Mabor na revista do grupo (ContiIntern)

Ferramentas de Comunicação - Correio Eletrónico	• Existência de uma conta de correio eletrónico para todos os colaboradores, e envio de informações diversas para todos através deste meio.
Ferramentas de Comunicação - Correspondência para casa	• Dado que existem opiniões ambíguas no que diz respeito a este assunto, não são apresentadas quaisquer sugestões de melhoria.
Ferramentas de Comunicação - Exposições	• Tornar as exposições na Cafetaria mais simples, curtas e objetivas
Ferramentas de Comunicação - Intranet	• Atualizar alguns conteúdos na intranet que se encontram desatualizados; • Melhorar alguns campos e áreas da intranet, incluindo mais informação, nomeadamente sobre benefícios dos colaboradores ou notícias sobre a empresa.
Ferramentas de Comunicação - Quadros de informação	• Afixar mais informações nos quadros de aviso, relativamente a indicadores da empresa
Ferramentas de Comunicação - Reuniões	• Tornar as reuniões de trabalho mais eficientes, ou seja, melhorar a qualidade em prol da quantidade. • Aumentar o número de colaboradores que participam nas reuniões de trabalho.
Integração Organizacional e Qualidade da Informação	• Melhorar a comunicação e fazer chegar a informação a todos os colaboradores, no que diz respeito a: - Objetivos da empresa; - Indicadores (Balanced ScoreCard) - Política de Compensações e Benefícios, prémios de produção - Problemas existentes na empresa - Resultados e/ou sucessos da empresa - Promoções (mais clareza) - Alterações nos locais de trabalho • Maior participação das chefias nas ferramentas de comunicação • Procurar feedback junto dos colaboradores no que diz respeito às necessidades e alterações dos locais de trabalho • Mais qualidade e menos quantidade de informação

6 Limitações e sugestões para estudos futuros

Desenvolver este estudo não foi tarefa fácil, uma vez que, a aplicação do questionário foi efetuada no período de férias de grande parte dos colaboradores, e que grande parte da amostra, eram colaboradores que trabalhavam por turnos rotativos.

Uma das limitações deste estudo encontra-se na distribuição do questionário, que foi distribuído através de um link por correio eletrónico para quem possuía computador e em sala de formação para o caso dos operadores que não têm computador. Paralelamente a este estudo, outro questionário foi aplicado no mesmo período sobre assuntos distintos, o que levou os colaboradores a queixarem-se do excesso de tempo solicitado para responder a tantas questões. Inicialmente também se pretendia desenvolver uma escala de *Likert* maior, mas tendo em conta este inquérito já predefinido pela empresa que passou no mesmo período ter uma escala de Likert de 5 pontos, foi decidido manter a mesma escala, para não causar ainda mais confusão aos colaboradores.

Outra limitação detetada após a aplicação do inquérito por questionário foi que na análise das ferramentas de comunicação o correio eletrónico não foi contemplado e hoje em dia é das ferramentas mais utilizadas na Continental Mabor.

Por último, pode-se considerar como fator limitador o facto de que este trabalho poderá não ter explorado todas as variáveis e hipóteses pertinentes ao tema estudado, devido à complexidade e amplitude dos assuntos abordados em comunicação interna e compromisso organizacional. No entanto, pretendeu-se explorar os factos mais relevantes dentro do contexto onde está inserido este estudo.

No entanto, estas limitações não constituíram impedimento para validar os resultados do estudo efetuado e as conclusões que se retiram a partir da análise dos mesmos. Contudo, mesmo com este levantamento de informação e constatação de dados permanece em aberto a necessidade perentória de desenvolver mais este tema.

Sugerem-se como pistas para futuras investigações o estudo do impacto da comunicação interna no compromisso dos colaboradores, isto é, que através de amostras emparelhadas, haja um antes e depois de medidas a implementar ao nível da comunicação interna, e que permitam verificar qual a influência das mesmas no grau de compromisso dos colaboradores.

Outra sugestão para futuras investigações poderá ser alargar este estudo a várias realidades organizacionais, de forma a perceber se estas correlações e tendências se verificam, assim como a inclusão da variável satisfação no trabalho poderá ser uma hipótese de estudo, a correlacionar com a satisfação com a comunicação interna ou até mesmo com o compromisso organizacional.

Também poderá ser pertinente, procurar descobrir e identificar estratégias/ações de comunicação interna passíveis de incrementar ou solidificar o compromisso organizacional dos colaboradores.

Realça-se aqui que também teria sido importante, a realização de algumas entrevistas de complemento ao estudo, nomeadamente ao Diretor de Recursos Humanos da Continental Mabor sobre a comunicação interna.

Conclusão

Posteriormente ao trajeto percorrido nesta dissertação é chegado o momento crucial para apresentarmos algumas conclusões consideradas pertinentes.

A elaboração deste trabalho foi um momento de grande aprendizagem não só pelo conhecimento adquirido como também pelo maior aprofundamento dos conhecimentos sobre a comunicação interna na Continental Mabor (CMIP). Na realidade, são estes os conhecimentos que constituem o dia a dia da autora deste trabalho. Contudo, um trabalho desta dimensão nunca é um produto acabado nem é isento de comentários e contribuições de melhoria conforme já foi referido em cima.

Este estudo procurou efetuar uma caracterização da Comunicação Interna existente na CMIP e procurou, de alguma forma, contribuir para a análise e interpretação das perceções e dinâmicas relacionadas com a Comunicação Interna e Compromisso Organizacional.

Desta feita, tendo em mente a pergunta de partida, as hipóteses enunciadas, os objetivos que orientaram este trabalho permitiram chegar a algumas ilações pontuais.

Através da revisão bibliográfica efetuada, parte teórica deste estudo, foi possível entender como a comunicação contribui para a vantagem competitiva da organização, contribuindo estrategicamente para a satisfação dos colaboradores assim como para o compromisso organizacional dos mesmos com a organização.

Perante profundas mudanças e transformações, as organizações têm traçado novas estratégias de atuação. Neste contexto, as organizações precisam de pessoas comprometidas com sua missão, visão, cultura e estratégia para se poderem manter em vantagem competitiva. Com um mercado cada vez mais competitivo combinado com os períodos de economia imprevisíveis, cada vez mais a comunicação interna é enfatizada como uma grande necessidade. Contudo, existe um paradoxo porque, apesar de aumentar a consciência sobre a importância da comunicação para as organizações, pouco desta consciência se traduz para a prática onde é dada pouca importância e prioridade às atividades de comunicação interna. A maioria das vezes as estratégias de comunicação interna são desenvolvidas de forma reativa, quando há uma crise ou grande evento que exige comunicação.

A comunicação interna não se limita às tarefas formais realizadas pela função de comunicação corporativa, mas passa por toda a comunicação formal e informal que ocorre dentro de uma organização e torna-se importante dinamizá-la e torná-la parte da estratégia da Organização. É necessário ampliar esta visão sobre a comunicação interna, vendo-a como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos pois as organizações que passarem a entender e a praticar a comunicação nesta perspetiva, certamente, evoluirão enquanto organização.

Neste contexto, o processo de comunicação da organização caracteriza-se como um fator fundamental na estratégia de compromisso requerida, pois antes de implementação de qualquer processo é necessário que os colaboradores estejam envolvidos e comprometidos com os objetivos da organização, pois são eles que garantem a competitividade. Para tal, é necessário que a organização tenha uma comunicação estratégica orientada pela visão da empresa.

A literatura mostrou que a comunicação influencia os níveis de compromisso e satisfação dos colaboradores e que o processo de comunicação é um processo fundamental na estratégia da gestão de uma organização integrada nas políticas globais estabelecidas, nas estratégias delineadas e nos planos de ação voltados para todos os colaboradores, sendo que para isso, as organizações precisam de programas formais para garantir processos de comunicação adequados às suas realidades, mas também eficazes e eficientes.

Também verificamos que num mundo organizacional cada vez mais complexo, as competências de comunicação por si só, já não são mais suficientes. É necessária uma compreensão global da vida organizacional como um todo. Assim, uma das maiores responsabilidades da gestão é responder às necessidades que os colaboradores têm de informação qualificada, pois eles precisam receber informações claras sobre o que é necessário ser feito, o que se espera deles assim como devem realizar o seu trabalho.

A CMIP foi a empresa alvo deste estudo e objeto de pesquisa procurando entender os níveis de Satisfação da Comunicação Interna e de Compromisso Organizacional por parte dos seus colaboradores. Numa amostra de 669 colaboradores que responderam ao inquérito por questionário, com este estudo, verificou-se que a CMIP, tem boas práticas de comunicação interna em vigor, assim como ferramentas de comunicação variadas que são ajustadas aos vários públicos na empresa. Claramente tem bem planeado e definido um Plano de

Comunicação Anual. Hoje em dia, a comunicação na CMIP já é vista um fator crítico de sucesso organizacional, suportada em ferramentas de comunicação modernas que a engrandece como uma das maiores empresas a nível nacional, e uma das melhores fábricas do Grupo Continental, sendo referenciada internamente como uma *Best Practice.*

Estas boas práticas existentes na empresa refletem-se nos níveis de satisfação com a comunicação e com os níveis de compromisso dos seus colaboradores, que de forma geral são positivos. Contudo, conforme verificámos, ainda existem algumas melhorias que podem ser implementadas. A verificação da satisfação das várias ferramentas ainda não tinha sido feita até à data, o que se tornou numa informação bastante útil para a organização refletir sobre em que aspeto poderá melhorar. Neste sentido, já foram adiantadas algumas sugestões de melhoria que poderão contribuir para melhorar esta satisfação, nomeadamente ao nível das ferramentas e de alguns processos de comunicação que poderão ajudar na integração, motivação e maior compromisso dos colaboradores com a empresa. Também nunca se tinha verificado a correlação da satisfação da comunicação interna com o grau de compromisso dos colaboradores, sendo este estudo, de certa forma, uma inovação e uma alavanca para melhorar vários aspetos da organização.

Em suma, podemos afirmar que a comunicação interna na Continental Mabor é pensada e sentida com algum cuidado estratégico e, em virtude desse posicionamento as consequências têm um impacto positivo no compromisso dos colaboradores.

No cômputo geral, considera-se que os objetivos preconizados para este trabalho foram atingidos.

Referências Bibliográficas

Abdullah, Z., e Antony, C. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science - Canadian Center of Science and Education*, Vol. 8, N.º 2. doi:10.5539/ass.v8n2p17

Almeida, V. (2000), *A Comunicação na Empresa*, Lisboa, Práxis

Almeida, V. (2003); *A Comunicação Interna na Organização*; Áreas Editoras, Lisboa.

Bakan, İ., Buyukbese T. & Ersahan B. (2011), An Investigation of Organizational Commitment and Education Level among Employees. *International Journal of Emerging Sciences*, vol. 1, No. 3, pp. 231-245, ISSN: 2222-4254

Carrière, J., e 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, Vol. 14 N.º 1*, pp. 29-49. doi:10.1108/13620430910933565

Chiavenato, I. (2008), *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, 8ª edição, São Paulo, Editora Atlas S.A.

Gomes, A. (2011). Dispositivos Organizacionais e Ferramentas de Comunicação Interna – O Caso ISCTE-IUL, Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE Business School, Lisboa.

Hargie, O., Tourish, D. (2009), *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*, Routledge, London.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Commumcatlons: An International Journal, Vol. 10, N.º 4*, pp. 302-314. doi:00110.1108/13563280510630106

Kamalanabhan, T., e Sharma, N. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding. *Corporate Communications: An International Journal, vol. 17, n.º 3*, pp. 300-322. doi:10.1108/13563281211253548

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura, vol. 9, n.º17*, pp. 155-159.

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15 N.º 3*, pp. 221-234. doi:10.1108/13563281011068096

Rego, A. (2007); *Comunicação Pessoal e Organizacional. Teoria e Prática*, 1ª Edição, Lisboa, Sílabo.

Rução, T. (2006). Marcas e identidades. *Revista Comunicação e Sociedade.* Braga: Universidade do Minho.

Serra, J. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação, Série: Estudos em Comunicação*, Universidade da Beira Interior, Livros Labcom

Silva, J. (2009). A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga. Mestrado em Ciências da Comunicação, Especialidade: Relações Públicas e Publicidade, Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais

Tariszka- Semegin, E. (2012), Organizational Internal Communication as a Means of Improving Efficiency. *European Scientific Journal*, vol. 8, No.15, pp. 86-96. e - ISSN 1857- 7431

Titoce, M. (2012) O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional, Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

Torquato, G. (2002) *Tratado de comunicação organizacional e política.* São Paulo: Pioneira Thompson Learning

Welch, M., e Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal, vol. 12, n.º 2*, pp. 177-198. doi:10.1108/13563280710744847

Welch, M. (2011), The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 16 No. 4, pp. 328-346, DOI 10.1108/13563281111186968

Apêndices

A1. Inquérito

Comunicação e Compromisso na Continental Mabor

Estimado/a Colaborador(a),

A sua opinião é importante para nós!

É por isso que gostaríamos de convidá-lo(a) a participar neste inquérito sobre Comunicação e Compromisso. Neste questionário vamos solicitar o seu feedback sobre diversas temáticas relacionadas com a comunicação na Continental Mabor e o seu nível de compromisso enquanto Colaborador(a).

Por favor, tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas para as perguntas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é confidencial e o seu tratamento, por sua vez, respeita o anonimato de cada colaborador(a).

É possível alterar as suas respostas, desde que não tenha clicado no botão "enviar". O preenchimento deste inquérito, tem a duração de cerca de 15 minutos.
Agradecemos, desde já, o seu esforço em reservar algum tempo para nos dar o seu feedback. Atenciosamente.

Glossário

- **Ferramentas da Comunicação:** Os vários instrumentos utilizados pela Continental Mabor para comunicar com os seus Colaboradores (Sete, Alta Roda, Comunicações Internas, Boletins Organizacionais, Intranet, Quadros de informação, ...);

- **Processo de Comunicação:** O fluxo e a forma de transmissão das várias informações na Continental Mabor (Emissor - Mensagem - Recetor);

- **Área da Comunicação Interna:** A área que gere e coordena as várias ferramentas e atividades de comunicação na Continental Mabor.

Dados Demográficos

Por favor indique-nos os seus dados pessoais. (Obs.: Estes dados não comprometem a confidencialidade e anonimato do questionário)

Género

Idade

Habilitações Literárias

Horário / Turno

Departamento / Área / Direção

Antiguidade
Há quantos anos trabalha na Continental?

A. Compromisso com a Continental

As questões abaixo procuram perceber qual o seu grau de compromisso com a Continental.
Por favor, classifique numa escala de 1 a 5, em que **1** significa **Discordo Totalmente** e **5 Concordo Totalmente**.

1.Discordo Totalmente 2.Discordo em parte 3.Não Concordo Nem Discordo Concordo em parte 4. Concordo em parte 5.Concordo Totalmente

1. Orgulho-me em falar da Continental Mabor com pessoas fora da organização.
2. Pretendo dedicar o resto da minha carreira profissional na Continental Mabor.
3. Sinto os problemas da Continental como se fossem meus.
4. Seria fácil comprometer-me com outra organização como estou comprometido com a Continental Mabor.
5. Não me sinto "parte da família" Continental Mabor.
6. Não me sinto "emocionalmente ligado" à Continental Mabor

7. A Continental Mabor tem imenso significado pessoal para mim.
8. Não sinto um forte sentimento de pertença na Continental Mabor.

B. Perceções sobre a Comunicação na Continental

De seguida solicitamos a sua opinião sobre as práticas de comunicação dentro da Continental. Por favor, indique o seu grau de satisfação com a qualidade de cada tipo de informação.

Abaixo, estão listados as ferramentas de comunicação interna mais utilizadas na Continental. Avalie o seu grau de satisfação em relação a cada uma delas – qualidade, periodicidade, nível de participação – utilizando a escala abaixo:
Por favor, classifique numa escala de 1 a 5, em que **1** significa **Muito insatisfeito** e **5 Muito satisfeito**.

1.Muito Insatisfeito 2. Insatisfeito 3. Indiferente 4. Satisfeito 5. Muito satisfeito

1. Sete - Newsletter Semanal
2. Quadros de Informação
3. Reuniões de trabalho
4. Intranet
5. Posters
6. Alta Roda - Revista trimestral
7. Melhor Conti - Newsletter Mensal
8. Cartas / Informações da Administração
9. Comunicações Internas
10. Boletins Organizacionais
11. Avaliação de Desempenho
12. ContiIntern - Jornal Bimensal do Grupo
13. ConNext - Plataforma de Networking do Grupo
14. Balanced Scorecard - Quadro de Indicadores
15. Exposições
16. Eventos Sociais, Culturais e Desportivos

Na sua opinião com que urgência deveriam ser introduzidas melhorias nestas ferramentas de comunicação interna
Por favor, classifique numa escala de 1 a 5, em que **1** significa **Muito Urgente** e **5 Não Urgente**.

1. Muito Urgente 2. Bastante Urgente 3. Algo Urgente 4. Pouco Urgente 5. Não urgente

1. Sete - Newsletter Semanal
2. Quadros de Informação
3. Reuniões de trabalho
4. Intranet
5. Posters
6. Alta Roda - Revista trimestral
7. Melhor Conti - Newsletter Mensal
8. Cartas / Informações da Administração
9. Comunicações Internas
10. Boletins Organizacionais
11. Avaliação de Desempenho
12. ContiIntern - Jornal Bimensal do Grupo
13. ConNext - Plataforma de Networking do Grupo

14. Balanced Scorecard - Quadro de Indicadores
15. Exposições
16. Eventos Sociais, Culturais e Desportivos

Por favor, indique qual o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos:
Por favor, classifique numa escala de 1 a 5, em que **1** significa **Muito Insatisfeito** e **5 Muito Satisfeito**.

1.Muito Insatisfeito 2.Insatisfeito 3.Indiferente / Nem Satisfeito ou Insatisfeito 4. Satisfeito 5.Muito Satisfeito

1. A comunicação interna na Continental Mabor faz-me sentir um elemento integrante da organização.
2. A comunicação na Continental Mabor motiva- me a alcançar os objetivos estabelecidos.
3. A minha chefia direta está disponível para me ouvir, escutando com atenção o que eu lhe digo.
4. As pessoas na Continental Mabor demonstram boas capacidades de comunicação.
5. A minha chefia direta dá-me orientações para a resolução de problemas relacionados com o trabalho.
6. A minha chefia direta compreende os problemas com que a equipa se depara.
7. As ferramentas de comunicação na Continental Mabor são interessantes e úteis.
8. A minha chefia confia em mim.
9. 9.Recebo atempadamente as informações necessárias para realizar o meu trabalho.
10. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.
11. Os rumores são frequentes na Continental Mabor.
12. A minha chefia direta é recetiva a discutir
13. A comunicação com os meus colegas de trabalho é clara, aberta e precisa.
14. A comunicação em situações de crise (ex. incêndio) mostra-se adequada.
15. Existe concílio entre os elementos do meu grupo de trabalho.
16. As nossas reuniões são bem organizadas.
17. O trabalho das chefias é realizado de forma adequada.
18. As nossas práticas de comunicação propiciam um ambiente de trabalho agradável.
19. A comunicação entre as pessoas da organização é ativa e precisa.
20. As ferramentas de comunicação na Continental Mabor são adequadas.

Em baixo estão listados vários tipos de informação, muitas vezes associados ao trabalho do colaborador. Por favor, indique o seu grau de satisfação com a quantidade e / ou qualidade de cada tipo de informação.
Por favor, classifique numa escala de 1 a 5, em que **1** significa **Muito Insatisfeito** e **5 Muito Satisfeito**.

1.Muito Insatisfeito2.Insatisfeito 3. Indiferente / Nem Satisfeito ou Insatisfeito Satisfeito 5.Muito Satisfeito

1. Informações acerca da evolução do meu trabalho.
2. Notícias e informações sobre os colaboradores da Continental Mabor.
3. Informações sobre as políticas e os objetivos da Continental Mabor.
4. Informações sobre a qualidade do meu trabalho, comparativamente com a dos meus colegas.
5. Informações sobre a minha avaliação.
6. Reconhecimento do meu empenho e compromisso.
7. Informações sobre regras, políticas e objetivos do departamento.
8. Informações sobre critérios e requisitos para a realização do meu trabalho.
9. Informações sobre regulamentações legais que afetam a Continental Mabor.
10. Informações sobre mudanças que ocorrem na Continental Mabor.
11. Informações sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser tratados.
12. Informações sobre a Política de Compensações e Benefícios.
13. Informações sobre a situação financeira da Organização (resultados, lucros, ...).
14. Informações sobre os sucessos e/ou insucessos da organização.

Gestão do Feedback da Comunicação Ascendente (do colaborador para a chefia) e Descendente (da chefia para o colaborador)
Por favor, classifique numa escala de 1 a 5, em que **1** significa **Discordo Totalmente** e **5 Concordo Totalmente**.

1.Discordo Totalmente 2.Discordo em parte 3. Nem concordo, nem discordo 4. Concordo em parte 5.Concordo Totalmente

1. Respeito a comunicação que vem da minha chefia.
2. Antecipo as necessidades de informação da minha chefia.
3. A minha chefia evita o excesso de comunicação.
4. Sou recetivo a avaliações, sugestões e críticas feitas pela minha chefia.
5. Procuro comunicar de forma clara e precisa com a minha chefia.

A2. Variáveis Sociodemográficas – Outputs do SPSS

Género

Statistics

Género

N	Valid	669
	Missing	0
Mean		1,92
Std. Error of Mean		,011
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,277
Variance		,077
Skewness		-3,013
Std. Error of Skewness		,094
Kurtosis		7,100
Std. Error of Kurtosis		,189
Range		1
Minimum		1
Maximum		2
Sum		1282
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	2,00

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	56	8,4	8,4	8,4
	Masculino	613	91,6	91,6	100,0
	Total	669	100,0	100,0	

Idade

Statistics

Idade

N	Valid	669
	Missing	0
Mean		2,28
Std. Error of Mean		,035
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,906
Variance		,820

Skewness		,755
Std. Error of Skewness		,094
Kurtosis		,308
Std. Error of Kurtosis		,189
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		1528
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 29 anos	105	15,7	15,7	15,7
	30 a 39 anos	360	53,8	53,8	69,5
	40 a 49 anos	123	18,4	18,4	87,9
	50 a 59 anos	71	10,6	10,6	98,5
	mais de 60 anos	10	1,5	1,5	100,0
	Total	669	100,0	100,0	

Habilitações Literárias

Statistics

Habilitações Literárias

N	Valid	669
	Missing	0
Mean		3,88
Std. Error of Mean		,034
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,881
Variance		,777
Skewness		-,837
Std. Error of Skewness		,094
Kurtosis		1,151
Std. Error of Kurtosis		,189
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		2598
Percentiles	25	3,00
	50	4,00

	75	4,00

Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4º ano	16	2,4	2,4	2,4
	6º ano	17	2,5	2,5	4,9
	9º ano	156	23,3	23,3	28,3
	12º ano	320	47,8	47,8	76,1
	Ensino Superior	160	23,9	23,9	100,0
	Total	669	100,0	100,0	

Horário / Turno

Statistics

Horário / Turno

N	Valid	669
	Missing	0
Mean		3,87
Std. Error of Mean		,069
Median		4,00
Mode		6
Std. Deviation		1,792
Variance		3,210
Skewness		-,254
Std. Error of Skewness		,094
Kurtosis		-1,316
Std. Error of Kurtosis		,189
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		2588
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	6,00

Horário / Turno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	95	14,2	14,2	14,2
	B	93	13,9	13,9	28,1
	C	89	13,3	13,3	41,4
	D	104	15,5	15,5	57,0
	E	104	15,5	15,5	72,5
	Geral	184	27,5	27,5	100,0

Total	669	100,0	100,0	

Departamento / Área / Direção

Statistics

Departamento / Área / Direção

N	Valid	658
	Missing	11
Mean		15,41
Std. Error of Mean		,234
Median		18,00
Mode		18
Std. Deviation		6,013
Variance		36,158
Skewness		-1,021
Std. Error of Skewness		,095
Kurtosis		,034
Std. Error of Kurtosis		,190
Range		25
Minimum		1
Maximum		26
Sum		10143
Percentiles	25	14,00
	50	18,00
	75	19,00

Departamento / Área / Direção

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração	4	,6	,6	,6
	Dir. Engenharia - Dep I	25	3,7	3,8	4,4
	Dir. Engenharia - Dep II	26	3,9	4,0	8,4
	Dir. Engenharia - Dep III	25	3,7	3,8	12,2
	Dir. Engenharia - Energ. Infra.	10	1,5	1,5	13,7
	Dir. Engenharia - Geral	3	,4	,5	14,1
	Dir. Engenharia Industrial	10	1,5	1,5	15,7
	Dir. Financeira	12	1,8	1,8	17,5
	Dir. Industrialização do Produto	16	2,4	2,4	19,9
	Dir. Operações e Logística - Armazéns	7	1,0	1,1	21,0
	Dir. Operações e Logística - Contiseal	3	,4	,5	21,4
	Dir. Produção - Controlo de Produção	11	1,6	1,7	23,1
	Dir. Produção - DATP	18	2,7	2,7	25,8

	Dir. Produção - DP I Misturação	55	8,2	8,4	34,2
	Dir. Produção - DP II Preparação Frio	39	5,8	5,9	40,1
	Dir. Produção - DP II Preparação Quente	57	8,5	8,7	48,8
	Dir. Produção - DP III Construção	141	21,1	21,4	70,2
	Dir. Produção - DP IV Vulcanização	47	7,0	7,1	77,4
	Dir. Produção - DP V Inspeção Final	71	10,6	10,8	88,1
	Dir. Produção - Geral	15	2,2	2,3	90,4
	Dir. Qualidade	30	4,5	4,6	95,0
	Dir. Recursos Humanos	14	2,1	2,1	97,1
	Dir. Segurança Industrial e Ambiente	8	1,2	1,2	98,3
	Dir. Tecnologias de Informação	9	1,3	1,4	99,7
	GIPM	2	,3	,3	100,0
	Total	658	98,4	100,0	
Missing	System	11	1,6		
Total		669	100,0		

Direção

Statistics

Direção

N	Valid	669
	Missing	0
Mean		6,26
Std. Error of Mean		,078
Median		7,00
Mode		7
Std. Deviation		2,023
Variance		4,093
Skewness		-1,143
Std. Error of Skewness		,094
Kurtosis		,846
Std. Error of Kurtosis		,189
Range		10
Minimum		1
Maximum		11
Sum		4191
Percentiles	25	7,00
	50	7,00

	75	7,00

Direção

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração	6	,9	,9	,9
	Dir. de Engenharia	89	13,3	13,3	14,2
	Dir. de Engenharia Industrial	10	1,5	1,5	15,7
	Dir. Financeira	12	1,8	1,8	17,5
	Dir. de Industrialização do Produto	16	2,4	2,4	19,9
	Dir. de Operações e Logística	21	3,1	3,1	23,0
	Dir. da Produção	454	67,9	67,9	90,9
	Dir. da Qualidade	30	4,5	4,5	95,4
	Dir. Recursos Humanos	14	2,1	2,1	97,5
	Dir. Segurança Ind. e Ambiente	8	1,2	1,2	98,7
	Dir. Tecnologias de Informação	9	1,3	1,3	100,0
	Total	669	100,0	100,0	

Antiguidade

Statistics

Antiguidade

N	Valid	669
	Missing	0
Mean		4,29
Std. Error of Mean		,072
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,870
Variance		3,495
Skewness		,730
Std. Error of Skewness		,094
Kurtosis		,422
Std. Error of Kurtosis		,189
Range		8
Minimum		1
Maximum		9
Sum		2868
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00

Antiguidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 1 ano	20	3,0	3,0	3,0
	1 a 4 anos	110	16,4	16,4	19,4
	5 a 9 anos	70	10,5	10,5	29,9
	10 a 14 anos	214	32,0	32,0	61,9
	15 a 19 anos	137	20,5	20,5	82,4
	20 a 24 anos	41	6,1	6,1	88,5
	25 a 29 anos	16	2,4	2,4	90,9
	30 a 34 anos	30	4,5	4,5	95,4
	35 ou mais anos	31	4,6	4,6	100,0
	Total	669	100,0	100,0	

A3. Fiabilidade das variáveis (Alfa de Cronbach), Respetivas Médias e Desvio Padrão – Outputs do SPSS

Grau de Compromisso

(Parte B do questionário - Compromisso Organizacional Afetivo)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,819	,831	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1.1	4,54	,662	669
1.2	4,13	,875	669
1.3	4,17	,755	669
@1.4inv	3,25	1,065	669
@1.5inv	4,11	1,118	669
@1.6inv	4,23	1,022	669
1.7	4,18	,834	669
@1.8inv	3,95	1,123	669

Inter-Item Correlation Matrix

	1.1	1.2	1.3	@1.4inv	@1.5inv	@1.6inv	1.7	@1.8inv
1.1	1,000	,554	,534	,158	,390	,463	,535	,372
1.2	,554	1,000	,529	,210	,263	,336	,572	,298
1.3	,534	,529	1,000	,104	,325	,394	,534	,328
@1.4inv	,158	,210	,104	1,000	,170	,238	,172	,219
@1.5inv	,390	,263	,325	,170	1,000	,722	,315	,585
@1.6inv	,463	,336	,394	,238	,722	1,000	,403	,631
1.7	,535	,572	,534	,172	,315	,403	1,000	,317
@1.8inv	,372	,298	,328	,219	,585	,631	,317	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1	28,03	21,089	,616	,461	,795
1.2	28,44	20,237	,542	,454	,798
1.3	28,40	20,911	,548	,419	,799
@1.4inv	29,32	21,603	,256	,086	,841
@1.5inv	28,46	18,270	,602	,552	,789
@1.6inv	28,34	18,089	,706	,623	,772
1.7	28,39	20,303	,568	,446	,795
@1.8inv	28,62	18,274	,597	,447	,790

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32,57	25,269	5,027	8

Grau de Satisfação com as ferramentas de comunicação

(Parte C do questionário - Ferramentas de Comunicação Interna)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,912	,918	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
2.1	4,07	,578	669
2.2	3,95	,561	669
2.3	3,28	1,001	669
2.4	4,03	,636	669
2.5	3,87	,607	669
2.6	4,21	,647	669
2.7	3,88	,615	669

2.8	3,92	,702	669
2.9	3,96	,599	669
2.10	3,86	,661	669
2.11	3,62	,891	669
2.12	3,70	,743	669
2.13	3,53	,761	669
2.14	3,89	,624	669
2.15	3,95	,628	669
2.16	4,09	,722	669

Inter-Item Correlation Matrix

	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16
2.1	1,000	,454	,317	,443	,448	,415	,381	,367	,450	,379	,267	,317	,261	,369	,435	,409
2.2	,454	1,000	,326	,406	,525	,375	,421	,416	,470	,400	,326	,326	,400	,416	,422	,370
2.3	,317	,326	1,000	,294	,400	,268	,361	,447	,397	,417	,498	,334	,417	,335	,335	,262
2.4	,443	,406	,294	1,000	,497	,373	,363	,329	,435	,315	,276	,254	,281	,323	,404	,383
2.5	,448	,525	,400	,497	1,000	,435	,536	,415	,494	,486	,350	,439	,426	,421	,567	,467
2.6	,415	,375	,268	,373	,435	1,000	,527	,447	,421	,381	,303	,398	,311	,378	,432	,460
2.7	,381	,421	,361	,363	,536	,527	1,000	,506	,478	,500	,366	,522	,474	,474	,480	,424
2.8	,367	,416	,447	,329	,415	,447	,506	1,000	,615	,557	,425	,392	,359	,466	,419	,368
2.9	,450	,470	,397	,435	,494	,421	,478	,615	1,000	,672	,437	,354	,372	,448	,476	,407
2.10	,379	,400	,417	,315	,486	,381	,500	,557	,672	1,000	,466	,439	,365	,488	,469	,412
2.11	,267	,326	,498	,276	,350	,303	,366	,425	,437	,466	1,000	,343	,384	,392	,368	,307
2.12	,317	,326	,334	,254	,439	,398	,522	,392	,354	,439	,343	1,000	,589	,478	,396	,318
2.13	,261	,400	,417	,281	,426	,311	,474	,359	,372	,365	,384	,589	1,000	,530	,400	,322
2.14	,369	,416	,335	,323	,421	,378	,474	,466	,448	,488	,392	,478	,530	1,000	,505	,403
2.15	,435	,422	,335	,404	,567	,432	,480	,419	,476	,469	,368	,396	,400	,505	1,000	,591
2.16	,409	,370	,262	,383	,467	,460	,424	,368	,407	,412	,307	,318	,322	,403	,591	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.1	57,72	48,648	,556	,380	,908
2.2	57,84	48,507	,594	,405	,907
2.3	58,51	45,175	,541	,378	,912
2.4	57,76	48,442	,521	,356	,909
2.5	57,92	47,374	,684	,532	,905
2.6	57,58	47,863	,579	,407	,908
2.7	57,90	47,341	,678	,508	,905
2.8	57,86	46,714	,652	,504	,905
2.9	57,83	47,413	,690	,593	,905
2.10	57,93	46,914	,674	,563	,905
2.11	58,17	45,971	,554	,369	,909
2.12	58,09	46,941	,586	,470	,907
2.13	58,26	46,744	,590	,492	,907
2.14	57,90	47,561	,640	,464	,906
2.15	57,84	47,344	,663	,519	,905
2.16	57,70	47,241	,574	,432	,908

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
61,79	53,461	7,312	16

Grau de Urgência de implementação de melhorias nas ferramentas de comunicação

(Parte C do questionário - Ferramentas de Comunicação Interna)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,950	,953	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
3.1	4,03	,773	669
3.2	3,77	,882	669
3.3	3,20	1,127	669
3.4	3,88	,873	669
3.5	4,00	,788	669
3.6	4,09	,801	669
3.7	3,99	,803	669
3.8	3,84	,943	669
3.9	3,74	,985	669
3.10	3,82	,903	669
3.11	3,44	1,113	669
3.12	3,91	,840	669
3.13	3,82	,922	669
3.14	3,84	,895	669
3.15	4,00	,852	669
3.16	3,96	,933	669

Inter-Item Correlation Matrix

	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16
3.1	1,000	,652	,399	,605	,627	,648	,618	,549	,563	,527	,409	,571	,481	,557	,579	,508
3.2	,652	1,000	,485	,619	,644	,610	,576	,630	,703	,620	,507	,505	,477	,638	,590	,515
3.3	,399	,485	1,000	,361	,395	,364	,360	,498	,522	,457	,597	,348	,412	,434	,377	,383
3.4	,605	,619	,361	1,000	,604	,571	,553	,489	,563	,542	,396	,479	,443	,545	,566	,509
3.5	,627	,644	,395	,604	1,000	,655	,662	,587	,600	,617	,484	,576	,537	,621	,653	,551
3.6	,648	,610	,364	,571	,655	1,000	,770	,611	,606	,605	,439	,592	,496	,621	,649	,639
3.7	,618	,576	,360	,553	,662	,770	1,000	,627	,584	,630	,425	,646	,561	,578	,597	,574
3.8	,549	,630	,498	,489	,587	,611	,627	1,000	,756	,661	,557	,513	,476	,627	,592	,556
3.9	,563	,703	,522	,563	,600	,606	,584	,756	1,000	,769	,600	,533	,506	,658	,583	,562
3.10	,527	,620	,457	,542	,617	,605	,630	,661	,769	1,000	,600	,573	,512	,675	,597	,574
3.11	,409	,507	,597	,396	,484	,439	,425	,557	,600	,600	1,000	,400	,425	,568	,452	,479

3.12	,571	,505	,348	,479	,576	,592	,646	,513	,533	,573	,400	1,000	,743	,593	,636	,528
3.13	,481	,477	,412	,443	,537	,496	,561	,476	,506	,512	,425	,743	1,000	,571	,574	,511
3.14	,557	,638	,434	,545	,621	,621	,578	,627	,658	,675	,568	,593	,571	1,000	,645	,586
3.15	,579	,590	,377	,566	,653	,649	,597	,592	,583	,597	,452	,636	,574	,645	1,000	,751
3.16	,508	,515	,383	,509	,551	,639	,574	,556	,562	,574	,479	,528	,511	,586	,751	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3.1	57,31	108,659	,715	,587	,947
3.2	57,57	106,104	,765	,647	,946
3.3	58,13	106,563	,557	,435	,952
3.4	57,46	107,809	,674	,517	,948
3.5	57,34	107,669	,764	,625	,946
3.6	57,25	107,406	,767	,699	,946
3.7	57,35	107,540	,757	,697	,946
3.8	57,50	105,104	,765	,656	,946
3.9	57,60	103,726	,802	,743	,945
3.10	57,52	105,385	,786	,688	,946
3.11	57,90	104,897	,643	,533	,949
3.12	57,43	107,700	,710	,671	,947
3.13	57,52	107,217	,666	,606	,948
3.14	57,50	105,652	,780	,630	,946
3.15	57,34	106,565	,767	,699	,946
3.16	57,38	106,214	,712	,627	,947

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
61,34	120,787	10,990	16

Grau de Satisfação com a Comunicação Interna

(Parte D do questionário - Satisfação com a Comunicação Interna)
Excluindo a oitava dimensão

Scale: CSQ7dimensoes

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,963	,964	34

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
4.1	3,84	,709	669
4.2	3,84	,722	669
4.3	3,77	1,027	669
4.4	3,56	,892	669
4.5	3,79	,929	669
4.6	3,65	1,005	669
4.7	3,92	,660	669
4.8	3,99	,851	669
4.9	3,62	,897	669
4.10	3,59	,826	669
4.11	3,04	1,001	669
4.12	3,72	,944	669
4.13	3,92	,793	669
4.14	3,78	,780	669
4.15	3,79	,802	669
4.16	3,30	,956	669
4.17	3,51	,913	669
4.18	3,73	,823	669
4.19	3,62	,856	669
4.20	3,87	,712	669
5.1	3,46	,893	669
5.2	3,55	,773	669
5.3	3,94	,657	669
5.4	3,27	,922	669
5.5	3,54	,979	669
5.6	3,33	1,074	669
5.7	3,81	,721	669
5.8	3,72	,770	669

5.9	3,68	,762	669
5.10	3,67	,782	669
5.11	3,39	,913	669
5.12	3,55	,915	669
5.13	3,65	,848	669
5.14	3,85	,745	669

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.1	120,41	363,392	,579	.	,962
4.2	120,41	360,855	,662	.	,962
4.3	120,47	350,860	,718	.	,961
4.4	120,69	356,658	,656	.	,962
4.5	120,46	354,114	,703	.	,961
4.6	120,60	351,725	,711	.	,961
4.7	120,33	362,908	,644	.	,962
4.8	120,26	357,646	,658	.	,962
4.9	120,63	354,458	,719	.	,961
4.10	120,66	356,150	,728	.	,961
4.11	121,21	369,685	,230	.	,965
4.12	120,52	353,947	,695	.	,961
4.13	120,33	362,152	,556	.	,962
4.14	120,47	364,235	,494	.	,963
4.15	120,45	362,614	,533	.	,962
4.16	120,95	354,692	,665	.	,962
4.17	120,73	351,806	,785	.	,961
4.18	120,51	354,657	,781	.	,961
4.19	120,63	355,024	,737	.	,961
4.20	120,38	360,061	,703	.	,961
5.1	120,79	355,396	,694	.	,961
5.2	120,70	359,703	,656	.	,962
5.3	120,31	364,306	,590	.	,962
5.4	120,98	355,579	,665	.	,962
5.5	120,71	353,142	,692	.	,961
5.6	120,91	349,632	,716	.	,961
5.7	120,44	360,908	,661	.	,962
5.8	120,53	358,016	,719	.	,961
5.9	120,57	362,841	,555	.	,962
5.10	120,58	359,729	,648	.	,962
5.11	120,86	353,347	,739	.	,961
5.12	120,70	356,347	,647	.	,962
5.13	120,60	360,875	,557	.	,962
5.14	120,40	362,986	,564	.	,962

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
124,25	379,549	19,482	34

Sub-dimensões

(1) Clima Comunicacional

Scale: CSQ1CommunicationClimate

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,844	,848	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
4.1	3,84	,709	669
4.2	3,84	,722	669
4.4	3,56	,892	669
4.9	3,62	,897	669
4.10	3,59	,826	669

Inter-Item Correlation Matrix

	4.1	4.2	4.4	4.9	4.10
4.1	1,000	,708	,433	,450	,440
4.2	,708	1,000	,492	,462	,521
4.4	,433	,492	1,000	,529	,548
4.9	,450	,462	,529	1,000	,683
4.10	,440	,521	,548	,683	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.1	14,61	7,325	,615	,523	,823
4.2	14,61	7,086	,671	,569	,809
4.4	14,89	6,558	,621	,392	,823
4.9	14,83	6,353	,670	,516	,808
4.10	14,86	6,548	,699	,544	,799

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,45	10,188	3,192	5

(2) Comunicação com as chefias

Scale: CSQ2SupervisorCommunication

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,914	,914	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
4.3	3,77	1,027	669
4.5	3,79	,929	669
4.8	3,99	,851	669
4.12	3,72	,944	669
4.17	3,51	,913	669

Inter-Item Correlation Matrix

	4.3	4.5	4.8	4.12	4.17

4.3	1,000	,822	,671	,763	,670
4.5	,822	1,000	,665	,716	,633
4.8	,671	,665	1,000	,669	,568
4.12	,763	,716	,669	1,000	,629
4.17	,670	,633	,568	,629	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.3	15,01	9,736	,854	,755	,880
4.5	15,00	10,458	,824	,711	,886
4.8	14,80	11,361	,729	,537	,906
4.12	15,07	10,481	,801	,648	,891
4.17	15,28	11,137	,705	,500	,910

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,79	16,268	4,033	5

(3) Integração Organizacional

Scale: CSQ3OrganizationalIntegration

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,860	,862	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
5.2	3,55	,773	669
5.3	3,94	,657	669

5.7	3,81	,721	669
5.8	3,72	,770	669
5.10	3,67	,782	669
5.12	3,55	,915	669

Inter-Item Correlation Matrix

	5.2	5.3	5.7	5.8	5.10	5.12
5.2	1,000	,529	,480	,460	,479	,476
5.3	,529	1,000	,488	,429	,566	,453
5.7	,480	,488	1,000	,641	,477	,510
5.8	,460	,429	,641	1,000	,553	,528
5.10	,479	,566	,477	,553	1,000	,595
5.12	,476	,453	,510	,528	,595	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5.2	18,68	9,202	,613	,392	,843
5.3	18,29	9,681	,626	,433	,842
5.7	18,43	9,233	,666	,494	,834
5.8	18,52	8,978	,673	,508	,832
5.10	18,57	8,848	,692	,510	,829
5.12	18,69	8,346	,660	,453	,838

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,23	12,674	3,560	6

(4) Qualidade das ferramentas de comunicação

Scale: CSQ4MediaQuality

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,867	,874	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
4.7	3,92	,660	669
4.16	3,30	,956	669
4.18	3,73	,823	669
4.19	3,62	,856	669
4.20	3,87	,712	669

Inter-Item Correlation Matrix

	4.7	4.16	4.18	4.19	4.20
4.7	1,000	,438	,568	,523	,665
4.16	,438	1,000	,570	,525	,512
4.18	,568	,570	1,000	,718	,622
4.19	,523	,525	,718	1,000	,672
4.20	,665	,512	,622	,672	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.7	14,53	7,845	,645	,483	,852
4.16	15,14	6,748	,605	,376	,868
4.18	14,71	6,736	,762	,603	,821
4.19	14,83	6,654	,743	,604	,825
4.20	14,57	7,293	,747	,602	,828

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,44	10,669	3,266	5

(5) Comunicação Horizontal e Informal

Scale: CSQ5HorizontalCommunication

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,610	,634	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
4.11	3,04	1,001	669
4.13	3,92	,793	669
4.14	3,78	,780	669
4.15	3,79	,802	669

Inter-Item Correlation Matrix

	4.11	4.13	4.14	4.15
4.11	1,000	,172	,122	,179
4.13	,172	1,000	,399	,614
4.14	,122	,399	1,000	,326
4.15	,179	,614	,326	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.11	11,49	3,562	,198	,040	,708
4.13	10,61	3,137	,551	,424	,423
4.14	10,75	3,613	,368	,172	,556
4.15	10,73	3,194	,515	,390	,449

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,52	5,313	2,305	4

(6) Perspetiva Corporativa

Scale: CSQ6CorporatePerspective

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,797	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
5.9	3,68	,762	669
5.13	3,65	,848	669
5.14	3,85	,745	669

Inter-Item Correlation Matrix

	5.9	5.13	5.14
5.9	1,000	,524	,460
5.13	,524	1,000	,715
5.14	,460	,715	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5.9	7,49	2,178	,533	,289	,830
5.13	7,52	1,660	,723	,559	,630
5.14	7,33	1,977	,681	,521	,685

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,17	3,960	1,990	3

(7) Feedback Pessoal
Scale: CSQ7PersonnalFeedback

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,897	,898	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
4.6	3,65	1,005	669
5.1	3,46	,893	669
5.4	3,27	,922	669
5.5	3,54	,979	669
5.6	3,33	1,074	669
5.11	3,39	,913	669

Inter-Item Correlation Matrix

	4.6	5.1	5.4	5.5	5.6	5.11
4.6	1,000	,506	,499	,549	,553	,504
5.1	,506	1,000	,681	,649	,660	,583
5.4	,499	,681	1,000	,670	,672	,551
5.5	,549	,649	,670	1,000	,708	,523
5.6	,553	,660	,672	,708	1,000	,606
5.11	,504	,583	,551	,523	,606	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.6	16,99	16,147	,623	,394	,894
5.1	17,17	16,014	,753	,584	,875
5.4	17,36	15,824	,752	,590	,875
5.5	17,10	15,382	,762	,604	,873
5.6	17,30	14,567	,789	,633	,868
5.11	17,25	16,432	,665	,456	,887

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,63	22,191	4,711	6

(8) Comunicação com os subordinados

Scale: CSQ8SubordinateCommunication

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	669	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	669	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,648	,695	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
6.1	4,61	,616	669
6.2	4,18	,667	669
6.3	3,55	1,007	669
6.4	4,43	,715	669
6.5	4,60	,566	669

Inter-Item Correlation Matrix

	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
6.1	1,000	,377	,142	,413	,493
6.2	,377	1,000	,210	,282	,432
6.3	,142	,210	1,000	,220	,102
6.4	,413	,282	,220	1,000	,460
6.5	,493	,432	,102	,460	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6.1	16,75	3,974	,486	,314	,564
6.2	17,18	3,916	,450	,244	,575
6.3	17,81	3,642	,232	,076	,727
6.4	16,93	3,716	,479	,280	,558
6.5	16,76	4,068	,507	,376	,563

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21,36	5,548	2,355	5

A4. Estatísticas Descritivas – Outputs do SPSS

Grau de Compromisso dos colaboradores

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Grau de Comprometimento	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Grau de Comprometimento	Mean		4,0712	,02429
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0235	
		Upper Bound	4,1189	
	5% Trimmed Mean		4,1010	
	Median		4,1250	
	Variance		,395	
	Std. Deviation		,62836	
	Minimum		1,25	
	Maximum		5,00	
	Range		3,75	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,714	,094
	Kurtosis		,421	,189

Satisfação com as Ferramentas de Comunicação Interna

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

	Statistic	Std. Error

Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	Mean		3,8554	,01775
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8206	
		Upper Bound	3,8903	
	5% Trimmed Mean		3,8606	
	Median		3,9333	
	Variance		,211	
	Std. Deviation		,45905	
	Minimum		2,07	
	Maximum		5,00	
	Range		2,93	
	Interquartile Range		,47	
	Skewness		-,393	,094
	Kurtosis		1,202	,189

Report

	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16
Mean	4,07	3,95	3,28	4,03	3,87	4,21	3,88	3,92	3,96	3,86	3,62	3,70	3,53	3,89	3,95	4,09
N	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669
Std. Deviation	,578	,561	1,001	,636	,607	,647	,615	,702	,599	,661	,891	,743	,761	,624	,628	,722

Urgência de Melhorias a Implementar

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Grau Urgência Melhorias nas Ferramentas de Comunicação	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Grau Urgência Melhorias nas Ferramentas de Comunicação	Mean		3,8400	,02625
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7884	
		Upper Bound	3,8915	
	5% Trimmed Mean		3,8628	
	Median		3,9333	
	Variance		,461	
	Std. Deviation		,67897	

	Minimum	1,33	
	Maximum	5,00	
	Range	3,67	
	Interquartile Range	,80	
	Skewness	-,461	,094
	Kurtosis	,245	,189

Report

	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16
Mean	4,03	3,77	3,20	3,88	4,00	4,09	3,99	3,84	3,74	3,82	3,44	3,91	3,82	3,84	4,00	3,96
N	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669	669
Std. Deviation	,773	,882	1,127	,873	,788	,801	,803	,943	,985	,903	1,113	,840	,922	,895	,852	,933

Satisfação com a Comunicação Interna

Means

Report

	CSQ1 CommunicationClimate	CSQ2 SupervisorCommunication	CSQ3 OrganizationalIntegration	CSQ4 MediaQuality	CSQ 5HorizontalCommunication	CSQ6 CorporatePerspective	CSQ7 PersonnalFeedback	CSQ8 SubordinateCommunication	CSQ Geral
Mean	3,6900	3,7578	3,7058	3,6888	3,6312	3,7240	3,4390	4,2717	3,65444
N	669	669	669	669	669	669	669	669	669
Std. Deviation	,63837	,80668	,59334	,65328	,57623	,66332	,78511	,47107	,57300

Sub-dimensões
(1) Clima Comunicacional

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CSQ1CommunicationClimate	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ1CommunicationClimate	Mean		3,6900	,02468
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6415	
		Upper Bound	3,7384	
	5% Trimmed Mean		3,7144	
	Median		3,8000	
	Variance		,408	
	Std. Deviation		,63837	
	Minimum		1,60	
	Maximum		5,00	
	Range		3,40	
	Interquartile Range		,60	
	Skewness		-,727	,094
	Kurtosis		,819	,189

(2) Comunicação com as chefias

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CSQ2SupervisorCommunication	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ2SupervisorCommunication	Mean		3,7578	,03119
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6966	
		Upper Bound	3,8191	
	5% Trimmed Mean		3,8040	
	Median		4,0000	
	Variance		,651	
	Std. Deviation		,80668	

	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	,80	
	Skewness	-,915	,094
	Kurtosis	,909	,189

(3) Integração Organizacional

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CSQ3OrganizationalIntegration	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ3OrganizationalIntegration	Mean		3,7058	,02294
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6607	
		Upper Bound	3,7508	
	5% Trimmed Mean		3,7202	
	Median		3,8333	
	Variance		,352	
	Std. Deviation		,59334	
	Minimum		1,50	
	Maximum		5,00	
	Range		3,50	
	Interquartile Range		,67	
	Skewness		-,623	,094
	Kurtosis		,630	,189

(4) Qualidade das ferramentas de comunicação

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent

CSQ4MediaQuality	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ4MediaQuality	Mean		3,6888	,02526
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6392	
		Upper Bound	3,7384	
	5% Trimmed Mean		3,7166	
	Median		3,8000	
	Variance		,427	
	Std. Deviation		,65328	
	Minimum		1,20	
	Maximum		5,00	
	Range		3,80	
	Interquartile Range		,60	
	Skewness		-,744	,094
	Kurtosis		1,207	,189

(5) Comunicação Horizontal e Informal

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CSQ5HorizontalCommunication	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ5HorizontalCommunication	Mean		3,6312	,02228
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5874	
		Upper Bound	3,6749	
	5% Trimmed Mean		3,6516	
	Median		3,7500	
	Variance		,332	
	Std. Deviation		,57623	
	Minimum		1,75	
	Maximum		5,00	
	Range		3,25	

	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-,603	,094
	Kurtosis	,711	,189

(6) Perspetiva Corporativa

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CSQ6CorporatePerspective	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ6CorporatePerspective	Mean		3,7240	,02565
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6736	
		Upper Bound	3,7743	
	5% Trimmed Mean		3,7538	
	Median		4,0000	
	Variance		,440	
	Std. Deviation		,66332	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		,67	
	Skewness		-,917	,094
	Kurtosis		1,416	,189

(7) Feedback Pessoal

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CSQ7PersonnalFeedback	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ7PersonnalFeedback	Mean		3,4390	,03035
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3794	
		Upper Bound	3,4986	
	5% Trimmed Mean		3,4638	
	Median		3,6667	
	Variance		,616	
	Std. Deviation		,78511	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,623	,094
	Kurtosis		,056	,189

(8) Comunicação com os subordinados

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CSQ8SubordinateCommunication	669	100,0%	0	0,0%	669	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
CSQ8SubordinateCommunication	Mean		4,2717	,01821
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2360	
		Upper Bound	4,3075	
	5% Trimmed Mean		4,2913	
	Median		4,4000	
	Variance		,222	
	Std. Deviation		,47107	
	Minimum		2,80	
	Maximum		5,00	
	Range		2,20	
	Interquartile Range		,60	
	Skewness		-,476	,094
	Kurtosis		-,127	,189

A5. Verificação da Hipótese 1 – Outputs do SPSS

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	3,8554	,45905	669
CSQGeral	3,6544	,57300	669

Correlations

		Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	CSQGeral
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	Pearson Correlation	1	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	140,764	129,149
	Covariance	,211	,193
	N	669	669
CSQGeral	Pearson Correlation	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	129,149	219,324
	Covariance	,193	,328
	N	669	669

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A6. Verificação da Hipótese 2 – Outputs do SPSS

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CSQGeral	3,6544	,57300	669
Grau de Comprometimento	4,0712	,62836	669

Correlations

		CSQGeral	Grau de Comprometimento
CSQGeral	Pearson Correlation	1	,480**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	219,324	115,458
	Covariance	,328	,173
	N	669	669
Grau de Comprometimento	Pearson Correlation	,480**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	115,458	263,750
	Covariance	,173	,395
	N	669	669

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A7. Verificação da Hipótese 3 – Outputs do SPSS

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CSQGeral	669	3,6544	,57300	,02215
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	669	3,8554	,45905	,01775

One-Sample Test

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
CSQGeral	6,968	668	,000	,15436	,1109	,1979
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	20,025	668	,000	,35541	,3206	,3903

Report

	Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	CSQ Geral
Mean	3,8554	3,6544
N	669	669
Std. Deviation	,45905	,57300

A8. Verificação da Hipótese 4 – Outputs do SPSS

H4 1) Satisfação com a Comunicação Interna e Género

T-Test

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CSQGeral	Feminino	56	3,8923	,47641	,06366
	Masculino	613	3,6326	,57647	,02328

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CSQGeral	Equal variances assumed	3,762	,053	3,270	667	,001	,25972	,07942	,10378	,41565
	Equal variances not assumed			3,831	70,584	,000	,25972	,06779	,12454	,39489

H4 3) Satisfação com a Comunicação Interna e Habilitações

Tests of Normality

	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CSQGeral	4º ano	,241	16	,014	,784	16	,002
	6º ano	,166	17	,200*	,855	17	,013
	9º ano	,087	156	,006	,970	156	,002
	12º ano	,105	320	,000	,957	320	,000
	Ensino Superior	,080	160	,014	,969	160	,001

*. This is a lower bound of the true significance.

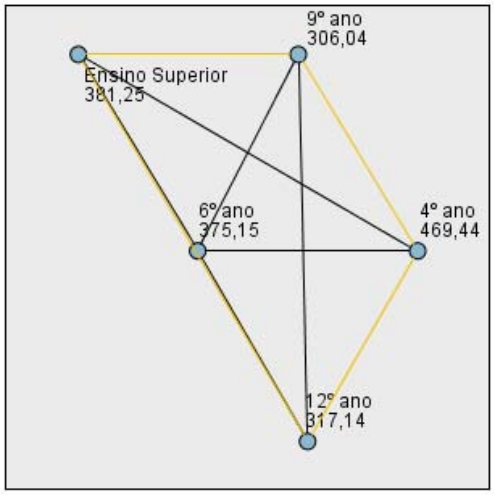
a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

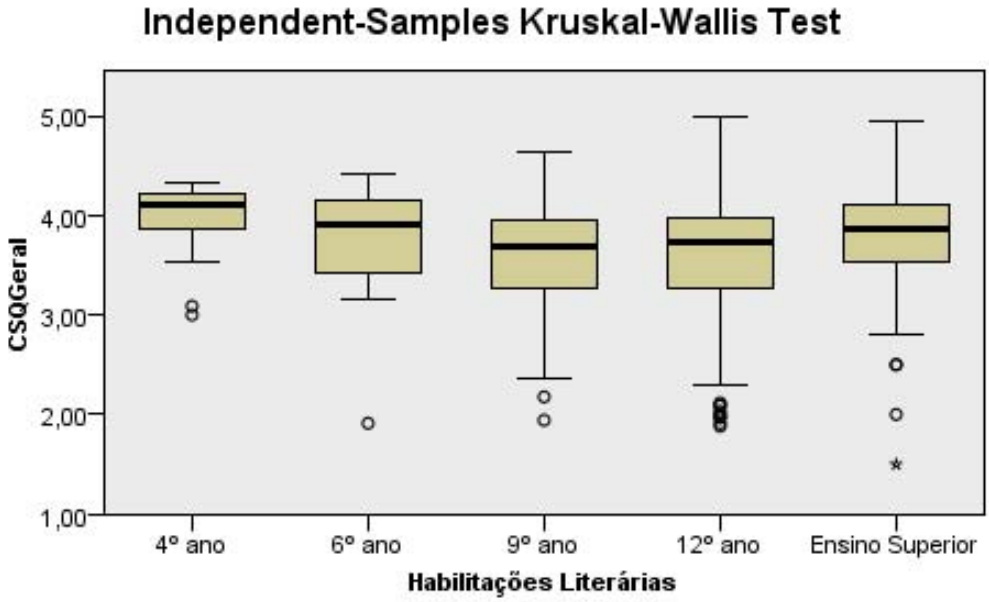
Pairwise Comparisons of Habilitações Literárias



Each node shows the sample average rank of Habilitações Literárias.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
9º ano-12º ano	-11,093	18,867	-,588	,557	1,000
9º ano-6º ano	69,102	49,349	1,400	,161	1,000
9º ano-Ensino Superior	-75,202	21,740	-3,459	,001	,005
9º ano-4º ano	163,393	50,721	3,221	,001	,013
12º ano-6º ano	58,010	48,091	1,206	,228	1,000
12º ano-Ensino Superior	-64,109	18,708	-3,427	,001	,006
12º ano-4º ano	152,300	49,497	3,077	,002	,021
6º ano-Ensino Superior	-6,100	49,289	-,124	,902	1,000
6º ano-4º ano	94,290	67,300	1,401	,161	1,000
Ensino Superior-4º ano	88,191	50,662	1,741	,082	,817

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	23,885
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

H4 2) Satisfação com a Comunicação Interna e Idade

Tests of Normality

	Idade	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CSQGeral	18 a 29 anos	,098	105	,015	,959	105	,003
	30 a 39 anos	,079	360	,000	,979	360	,000
	40 a 49 anos	,147	123	,000	,907	123	,000
	50 a 59 anos	,123	71	,009	,945	71	,004
	mais de 60 anos	,318	10	,005	,708	10	,001

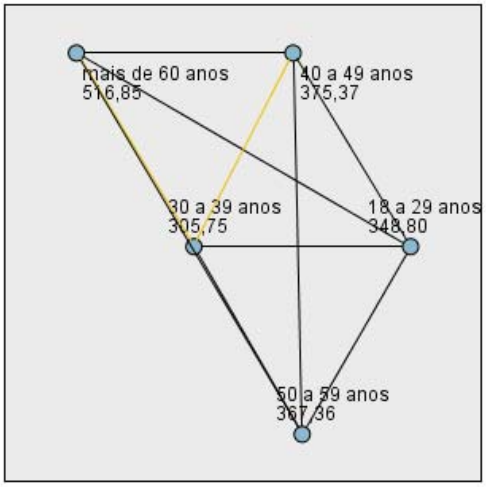
a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Idade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

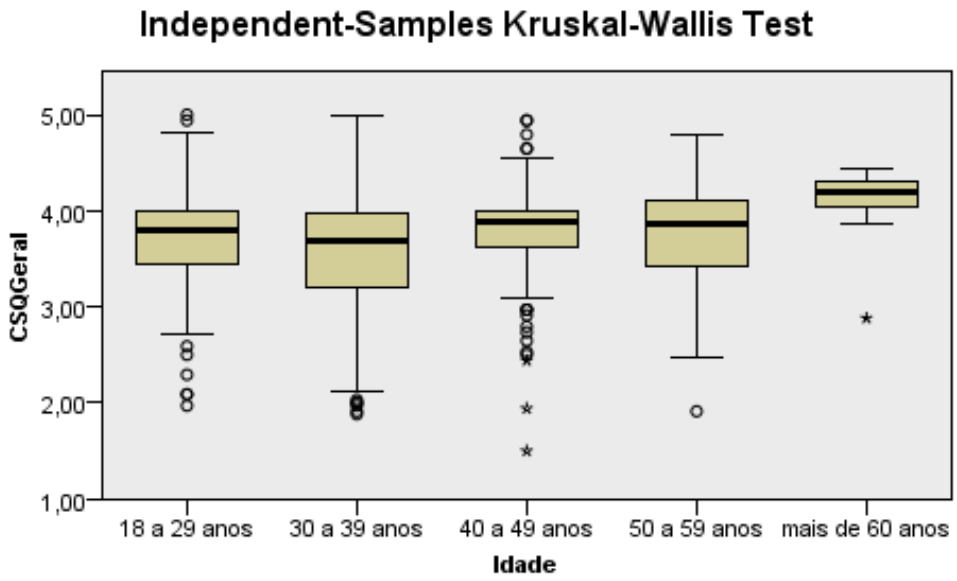
Pairwise Comparisons of Idade



Each node shows the sample average rank of Idade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
30 a 39 anos-18 a 29 anos	43,050	21,430	2,009	,045	,446
30 a 39 anos-50 a 59 anos	-61,609	25,090	-2,456	,014	,141
30 a 39 anos-40 a 49 anos	-69,616	20,180	-3,450	,001	,006
30 a 39 anos-mais de 60 anos	-211,100	61,943	-3,408	,001	,007
18 a 29 anos-50 a 59 anos	-18,559	29,688	-,625	,532	1,000
18 a 29 anos-40 a 49 anos	-26,566	25,672	-1,035	,301	1,000
18 a 29 anos-mais de 60 anos	-168,050	63,944	-2,628	,009	,086
50 a 59 anos-40 a 49 anos	8,007	28,798	,278	,781	1,000
50 a 59 anos-mais de 60 anos	-149,491	65,262	-2,291	,022	,220
40 a 49 anos-mais de 60 anos	-141,484	63,536	-2,227	,026	,260

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	25,004
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

H4 4) Satisfação com a Comunicação Interna e Direção

Tests of Normality

	Direção	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CSQGeral	Administração	,167	6	,200*	,974	6	,921
	Dir. de Engenharia	,116	89	,005	,968	89	,027
	Dir. de Engenharia Industrial	,174	10	,200*	,970	10	,893
	Dir. Financeira	,202	12	,189	,827	12	,019
	Dir. de Industrialização do Produto	,169	16	,200*	,880	16	,039
	Dir. de Operações e Logística	,161	10	,200*	,964	10	,834
	Dir. da Produção	,085	454	,000	,967	454	,000
	Dir. da Qualidade	,199	30	,004	,848	30	,001
	Dir. Recursos Humanos	,144	14	,200*	,927	14	,274

	Dir. Segurança Ind. e Ambiente	,287	8	,051	,887	8	,220
	Dir. Tecnologias de Informação	,134	9	,200*	,968	9	,881

*. This is a lower bound of the true significance.

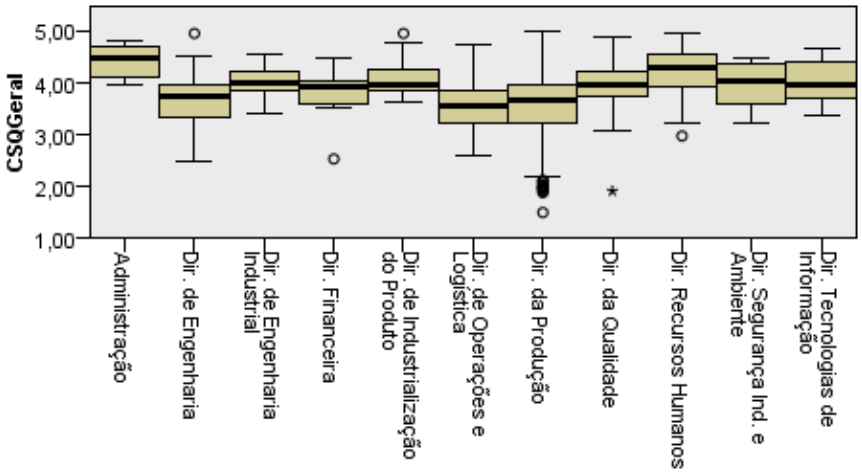
a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

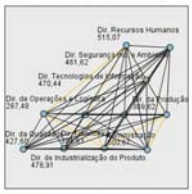
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



Total N	669
Test Statistic	62,704
Degrees of Freedom	10
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Direção



Each node shows the sample average rank of Direção.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Dir. de Operações e Logística-Dir. da Produção	-22,144	43,127	-,513	,608	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Engenharia	36,350	46,874	,775	,438	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Financeira	107,357	69,920	1,535	,125	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. da Qualidade	-140,124	54,974	-2,549	,011	,594
Dir. de Operações e Logística-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-174,149	80,277	-2,169	,030	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Tecnologias de Informação	-182,968	76,979	-2,377	,017	,960
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Engenharia Industrial	184,474	74,236	2,485	,013	,713
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Industrialização do Produto	191,430	64,117	2,986	,003	,156
Dir. de Operações e Logística-Dir. Recursos Humanos	-227,595	66,666	-3,414	,001	,035
Dir. de Operações e Logística-Administração	313,190	89,442	3,502	,000	,025
Dir. da Produção-Dir. de Engenharia	14,206	22,399	,634	,526	1,000
Dir. da Produção-Dir. Financeira	85,213	56,509	1,508	,132	1,000
Dir. da Produção-Dir. da Qualidade	-117,980	36,423	-3,239	,001	,066
Dir. da Produção-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-152,005	68,912	-2,206	,027	1,000
Dir. da Produção-Dir. Tecnologias de Informação	-160,824	65,041	-2,473	,013	,738
Dir. da Produção-Dir. de Engenharia Industrial	162,330	61,770	2,628	,009	,472
Dir. da Produção-Dir. de Industrialização do Produto	169,286	49,148	3,444	,001	,031
Dir. da Produção-Dir. Recursos Humanos	-205,451	52,429	-3,919	,000	,005
Dir. da Produção-Administração	291,047	79,400	3,666	,000	,014
Dir. de Engenharia-Dir. Financeira	-71,007	59,418	-1,195	,232	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. da Qualidade	-103,774	40,791	-2,544	,011	,603
Dir. de Engenharia-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-137,799	71,317	-1,932	,053	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. Tecnologias de Informação	-146,619	67,584	-2,169	,030	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. de Engenharia Industrial	-148,124	64,442	-2,299	,022	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. de Industrialização do Produto	-155,080	52,467	-2,956	,003	,172
Dir. de Engenharia-Dir. Recursos Humanos	-191,245	55,553	-3,443	,001	,032
Dir. de Engenharia-Administração	276,841	81,496	3,397	,001	,037
Dir. Financeira-Dir. da Qualidade	-32,767	65,996	-,496	,620	1,000
Dir. Financeira-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-66,792	88,191	-,757	,449	1,000
Dir. Financeira-Dir. Tecnologias de Informação	-75,611	85,200	-,887	,375	1,000
Dir. Financeira-Dir. de Engenharia Industrial	77,117	82,730	,932	,351	1,000
Dir. Financeira-Dir. de Industrialização do Produto	-84,073	73,786	-1,139	,255	1,000
Dir. Financeira-Dir. Recursos Humanos	-120,238	76,011	-1,582	,114	1,000
Dir. Financeira-Administração	205,833	96,608	2,131	,033	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-34,025	76,883	-,443	,658	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Tecnologias de Informação	-42,844	73,434	-,583	,560	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. de Engenharia Industrial	44,350	70,553	,629	,530	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. de Industrialização do Produto	51,306	59,814	,858	,391	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Recursos Humanos	-87,471	62,538	-1,399	,162	1,000
Dir. da Qualidade-Administração	173,067	86,409	2,003	,045	1,000
Dir. Segurança Ind. e Ambiente-Dir. Tecnologias de Informação	-8,819	93,886	-,094	,925	1,000
Dir. Segurança Ind. e Ambiente-Dir. de Engenharia Industrial	10,325	91,651	,113	,910	1,000
Dir. Segurança Ind. e Ambiente-Dir. de Industrialização do Produto	17,281	83,665	,207	,836	1,000
Dir. Segurança Ind. e Ambiente-Dir. Recursos Humanos	53,446	85,634	,624	,533	1,000
Dir. Segurança Ind. e Ambiente-Administração	139,042	104,349	1,332	,183	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. de Engenharia Industrial	1,506	88,777	,017	,986	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. de Industrialização do Produto	8,462	80,507	,105	,916	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. Recursos Humanos	44,627	82,551	,541	,589	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Administração	130,222	101,834	1,279	,201	1,000
Dir. de Engenharia Industrial-Dir. de Industrialização do Produto	6,956	77,888	,089	,929	1,000
Dir. de Engenharia Industrial-Dir. Recursos Humanos	-43,121	79,999	-,539	,590	1,000
Dir. de Engenharia Industrial-Administração	128,717	99,777	1,290	,197	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. Recursos Humanos	-36,165	70,710	-,511	,609	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Administração	121,760	92,495	1,316	,188	1,000
Dir. Recursos Humanos-Administração	85,595	94,200	,908	,364	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

H4 5) Satisfação com a Comunicação Interna e Turno

Oneway

Descriptives

CSQGeral

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A	95	3,5139	,60134	,06170	3,3914	3,6364	1,91	4,82
B	93	3,5617	,59039	,06122	3,4401	3,6833	1,94	5,00
C	89	3,5621	,59540	,06311	3,4367	3,6876	1,88	4,68
D	104	3,6762	,55089	,05402	3,5691	3,7833	1,50	5,00
E	104	3,5775	,56193	,05510	3,4682	3,6868	2,00	4,94
Geral	184	3,8494	,50782	,03744	3,7756	3,9233	2,00	4,94
Total	669	3,6544	,57300	,02215	3,6109	3,6979	1,50	5,00

Test of Homogeneity of Variances

CSQGeral

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,558	5	663	,170

ANOVA

CSQGeral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,095	5	2,219	7,065	,000
Within Groups	208,229	663	,314		
Total	219,324	668			

Robust Tests of Equality of Means

CSQGeral

	Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Brown-Forsythe	6,817	5	576,464	,000

a. Asymptotically F distributed.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: CSQGeral

	(I) Horário /	(J) Horário /	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval

	Turno	Turno	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	A	B	-,04774	,08175	1,000	-,2886	,1931
		C	-,04820	,08267	1,000	-,2917	,1953
		D	-,16226	,07954	,626	-,3966	,0720
		E	-,06356	,07954	1,000	-,2979	,1707
		Geral	-,33549*	,07080	,000	-,5441	-,1269
	B	A	,04774	,08175	1,000	-,1931	,2886
		C	-,00046	,08310	1,000	-,2453	,2444
		D	-,11452	,07998	1,000	-,3501	,1211
		E	-,01582	,07998	1,000	-,2514	,2198
		Geral	-,28775*	,07130	,001	-,4978	-,0777
	C	A	,04820	,08267	1,000	-,1953	,2917
		B	,00046	,08310	1,000	-,2444	,2453
		D	-,11406	,08092	1,000	-,3525	,1243
		E	-,01536	,08092	1,000	-,2538	,2230
		Geral	-,28730*	,07236	,001	-,5005	-,0741
	D	A	,16226	,07954	,626	-,0720	,3966
		B	,11452	,07998	1,000	-,1211	,3501
		C	,11406	,08092	1,000	-,1243	,3525
		E	,09870	,07772	1,000	-,1302	,3276
		Geral	-,17324	,06875	,180	-,3758	,0293
	E	A	,06356	,07954	1,000	-,1707	,2979
		B	,01582	,07998	1,000	-,2198	,2514
		C	,01536	,08092	1,000	-,2230	,2538
		D	-,09870	,07772	1,000	-,3276	,1302
		Geral	-,27194*	,06875	,001	-,4745	-,0694
	Geral	A	,33549*	,07080	,000	,1269	,5441
		B	,28775*	,07130	,001	,0777	,4978
		C	,28730*	,07236	,001	,0741	,5005
		D	,17324	,06875	,180	-,0293	,3758
		E	,27194*	,06875	,001	,0694	,4745
Tamhane	A	B	-,04774	,08692	1,000	-,3055	,2100
		C	-,04820	,08826	1,000	-,3100	,2137
		D	-,16226	,08200	,532	-,4054	,0809
		E	-,06356	,08272	1,000	-,3088	,1817
		Geral	-,33549*	,07217	,000	-,5499	-,1211
	B	A	,04774	,08692	1,000	-,2100	,3055
		C	-,00046	,08793	1,000	-,2614	,2604
		D	-,11452	,08165	,930	-,3566	,1276

		E	-,01582	,08237	1,000	-,2600	,2284
		Geral	-,28775*	,07176	,001	-,5010	-,0745
		A	,04820	,08826	1,000	-,2137	,3100
		B	,00046	,08793	1,000	-,2604	,2614
	C	D	-,11406	,08307	,940	-,3605	,1324
		E	-,01536	,08378	1,000	-,2639	,2332
		Geral	-,28730*	,07338	,002	-,5056	-,0690
		A	,16226	,08200	,532	-,0809	,4054
		B	,11452	,08165	,930	-,1276	,3566
	D	C	,11406	,08307	,940	-,1324	,3605
		E	,09870	,07716	,966	-,1299	,3273
		Geral	-,17324	,06572	,128	-,3680	,0215
		A	,06356	,08272	1,000	-,1817	,3088
		B	,01582	,08237	1,000	-,2284	,2600
	E	C	,01536	,08378	1,000	-,2332	,2639
		D	-,09870	,07716	,966	-,3273	,1299
		Geral	-,27194*	,06662	,001	-,4694	-,0745
		A	,33549*	,07217	,000	,1211	,5499
		B	,28775*	,07176	,001	,0745	,5010
	Geral	C	,28730*	,07338	,002	,0690	,5056
		D	,17324	,06572	,128	-,0215	,3680
		E	,27194*	,06662	,001	,0745	,4694

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

H4 6) Satisfação com a Comunicação Interna e Antiguidade

Tests of Normality

	Antiguidade	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CSQGeral	menos de 1 ano	,164	20	,164	,938	20	,222
	1 a 4 anos	,105	110	,005	,966	110	,007
	5 a 9 anos	,118	70	,016	,985	70	,542
	10 a 14 anos	,087	214	,000	,967	214	,000
	15 a 19 anos	,100	137	,002	,971	137	,005
	20 a 24 anos	,196	41	,000	,851	41	,000
	25 a 29 anos	,206	16	,069	,911	16	,121
	30 a 34 anos	,127	30	,200*	,937	30	,077
	35 ou mais anos	,177	31	,015	,895	31	,005

*. This is a lower bound of the true significance.

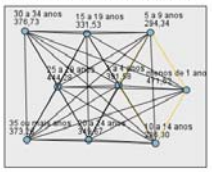
a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Grau Satisfaçãdndependent-Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Antiguidade.	Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of Antiguidade

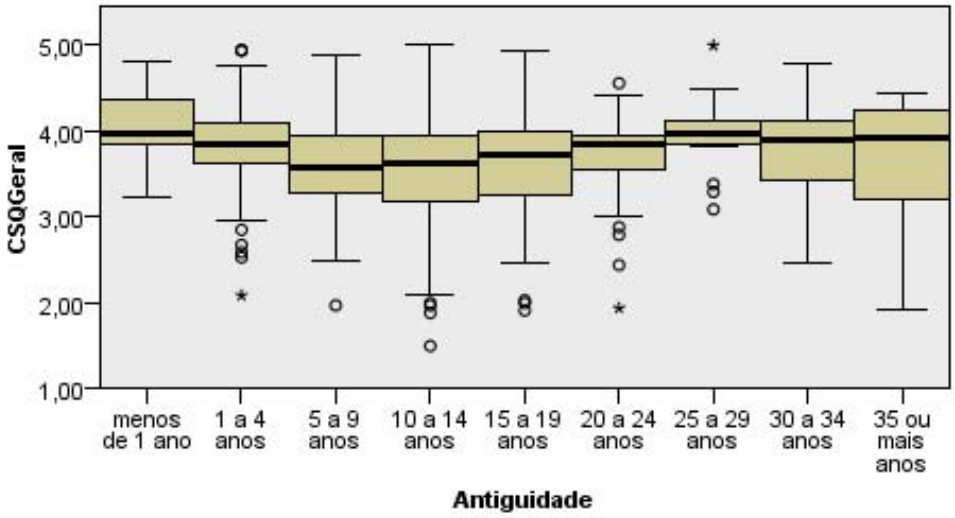


Each node shows the sample average rank of Antiguidade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
10 a 14 anos-5 a 9 anos	8,041	26,604	,302	,762	1,000
10 a 14 anos-15 a 19 anos	-45,231	21,141	-2,139	,032	1,000
10 a 14 anos-20 a 24 anos	-63,369	32,939	-1,924	,054	1,000
10 a 14 anos-35 ou mais anos	-86,957	37,131	-2,342	,019	,891
10 a 14 anos-30 a 34 anos	-90,432	37,668	-2,401	,016	,589
10 a 14 anos-1 a 4 anos	105,280	22,668	4,644	,000	,000
10 a 14 anos-25 a 29 anos	-157,980	50,077	-3,155	,002	,058
10 a 14 anos-menos de 1 ano	185,224	45,178	4,100	,000	,001
5 a 9 anos-15 a 19 anos	-37,190	28,387	-1,310	,190	1,000
5 a 9 anos-20 a 24 anos	-55,328	37,998	-1,456	,145	1,000
5 a 9 anos-35 ou mais anos	-78,915	41,685	-1,893	,058	1,000
5 a 9 anos-30 a 34 anos	-82,390	42,163	-1,954	,051	1,000
5 a 9 anos-1 a 4 anos	97,239	29,542	3,292	,001	,036
5 a 9 anos-25 a 29 anos	-149,938	53,541	-2,800	,005	,184
5 a 9 anos-menos de 1 ano	177,182	48,989	3,617	,000	,011
15 a 19 anos-20 a 24 anos	-18,138	34,396	-,527	,598	1,000
15 a 19 anos-35 ou mais anos	-41,725	38,429	-1,086	,278	1,000
15 a 19 anos-30 a 34 anos	-45,200	38,948	-1,161	,246	1,000
15 a 19 anos-1 a 4 anos	60,049	24,736	2,428	,015	,547
15 a 19 anos-25 a 29 anos	-112,748	51,047	-2,209	,027	,979
15 a 19 anos-menos de 1 ano	139,992	46,251	3,027	,002	,089
20 a 24 anos-35 ou mais anos	-23,587	45,987	-,513	,608	1,000
20 a 24 anos-30 a 34 anos	-27,063	46,422	-,583	,560	1,000
20 a 24 anos-1 a 4 anos	41,911	35,354	1,185	,236	1,000
20 a 24 anos-25 a 29 anos	-94,611	56,955	-1,661	,097	1,000
20 a 24 anos-menos de 1 ano	121,854	52,699	2,312	,021	,747
35 ou mais anos-30 a 34 anos	3,475	49,484	,070	,944	1,000
35 ou mais anos-1 a 4 anos	18,324	39,290	,466	,641	1,000
35 ou mais anos-25 a 29 anos	71,023	59,477	1,194	,232	1,000
35 ou mais anos-menos de 1 ano	98,267	55,416	1,773	,076	1,000
30 a 34 anos-1 a 4 anos	14,848	39,797	,373	,709	1,000
30 a 34 anos-25 a 29 anos	67,548	59,814	1,129	,259	1,000
30 a 34 anos-menos de 1 ano	94,792	55,777	1,699	,089	1,000
1 a 4 anos-25 a 29 anos	-52,699	51,698	-1,019	,308	1,000
1 a 4 anos-menos de 1 ano	79,943	46,968	1,702	,089	1,000
25 a 29 anos-menos de 1 ano	27,244	64,807	,420	,674	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



Total N	669
Test Statistic	44,126
Degrees of Freedom	8
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

A9. Verificação da Hipótese 5 – Outputs do SPSS

H5 1) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Género

T-Test

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	Feminino	56	4,0714	,41582	,05557
	Masculino	613	3,8357	,45805	,01850

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	Equal variances assumed	,131	,718	3,714	667	,000	,23576	,06348	,11112	,36040
	Equal variances not assumed			4,026	67,795	,000	,23576	,05857	,11889	,35263

H5 2) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Idade

Tests of Normality

	Idade	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau Satisfação de Ferramentas Comunicação	18 a 29 anos	,090	105	,035	,963	105	,005
	30 a 39 anos	,120	360	,000	,963	360	,000
	40 a 49 anos	,108	123	,001	,961	123	,001
	50 a 59 anos	,161	71	,000	,954	71	,011
	mais de 60 anos	,217	10	,200*	,849	10	,057

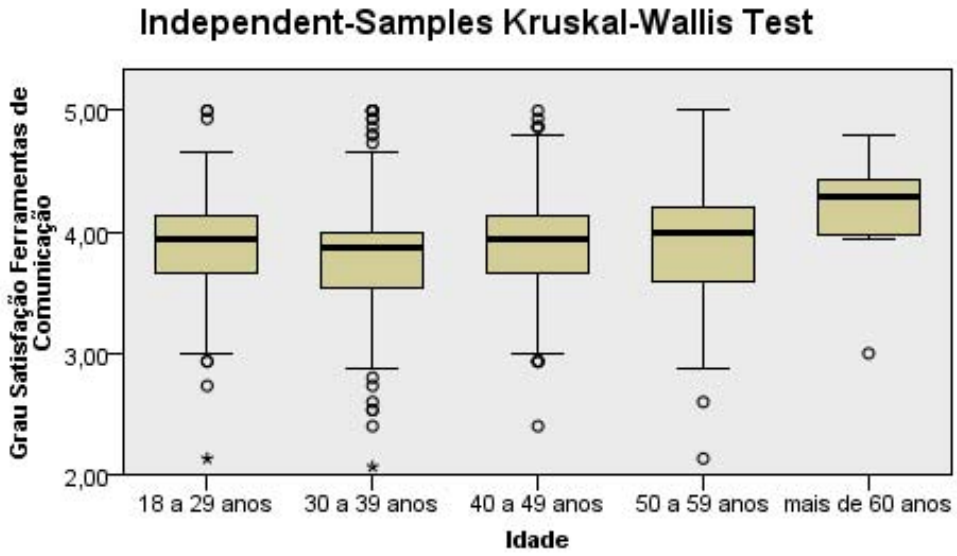
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Idade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.

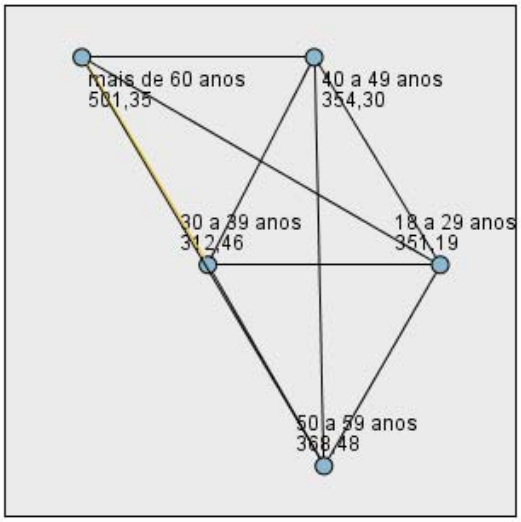
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	16,483
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,002

1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Idade



Each node shows the sample average rank of Idade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
30 a 39 anos-18 a 29 anos	38,725	21,381	1,811	,070	,701
30 a 39 anos-40 a 49 anos	-41,840	20,133	-2,078	,038	,377
30 a 39 anos-50 a 59 anos	-56,018	25,032	-2,238	,025	,252
30 a 39 anos-mais de 60 anos	-188,889	61,800	-3,056	,002	,022
18 a 29 anos-40 a 49 anos	-3,115	25,613	-,122	,903	1,000
18 a 29 anos-50 a 59 anos	-17,293	29,619	-,584	,559	1,000
18 a 29 anos-mais de 60 anos	-150,164	63,796	-2,354	,019	,186
40 a 49 anos-50 a 59 anos	-14,178	28,732	-,493	,622	1,000
40 a 49 anos-mais de 60 anos	-147,049	63,389	-2,320	,020	,204
50 a 59 anos-mais de 60 anos	-132,871	65,111	-2,041	,041	,413

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

H5 3) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Habilitações

Tests of Normality

		Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
			Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau Satisfação de Ferramentas Comunicação		4º ano	,177	16	,197	,902	16	,085
		6º ano	,166	17	,200*	,957	17	,577
		9º ano	,144	156	,000	,937	156	,000
		12º ano	,111	320	,000	,956	320	,000
		Ensino Superior	,106	160	,000	,982	160	,038

*. This is a lower bound of the true significance.

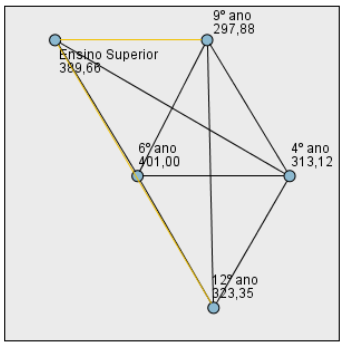
a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau Satisfação de Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

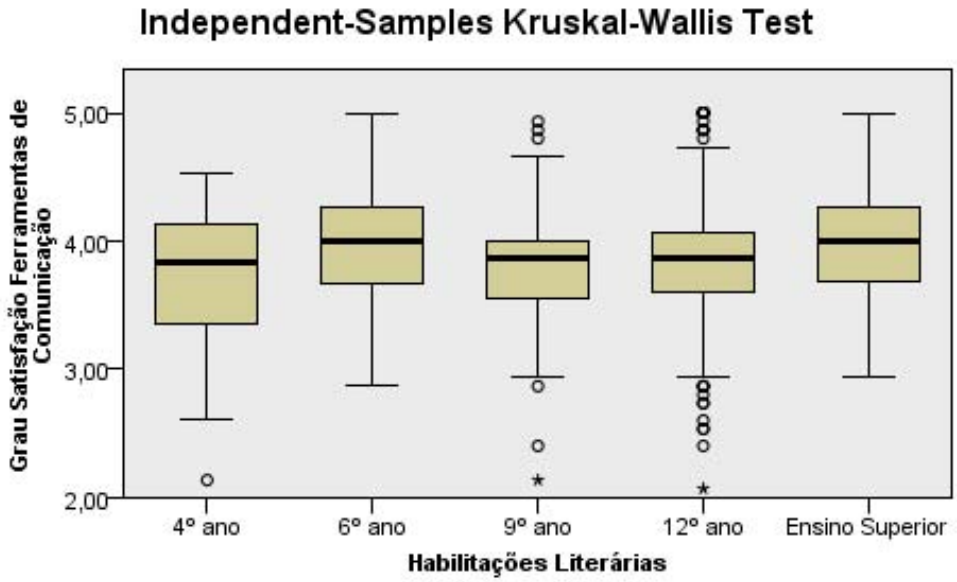
Pairwise Comparisons of Habilitações Literárias



Each node shows the sample average rank of Habilitações Literárias.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
9º ano-4º ano	15,244	50,604	,301	,763	1,000
9º ano-12º ano	-25,473	18,824	-1,353	,176	1,000
9º ano-Ensino Superior	-91,775	21,690	-4,231	,000	,000
9º ano-6º ano	103,119	49,235	2,094	,036	,362
4º ano-12º ano	-10,230	49,383	-,207	,836	1,000
4º ano-Ensino Superior	-76,531	50,545	-1,514	,130	1,000
4º ano-6º ano	-87,875	67,145	-1,309	,191	1,000
12º ano-Ensino Superior	-66,302	18,665	-3,552	,000	,004
12º ano-6º ano	77,645	47,980	1,618	,106	1,000
Ensino Superior-6º ano	11,344	49,175	,231	,818	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	22,013
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

H5 4) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Direção

Tests of Normality

	Direção	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação	Administração	,281	6	,152	,829	6	,105
	Dir. de Engenharia	,137	89	,000	,938	89	,000
	Dir. de Engenharia Industrial	,188	10	,200*	,954	10	,720
	Dir. Financeira	,133	12	,200*	,968	12	,884
	Dir. de Industrialização do Produto	,235	16	,019	,871	16	,028
	Dir. de Operações e Logística	,207	10	,200*	,957	10	,747

	Dir. da Produção	,110	454	,000	,958	454	,000
	Dir. da Qualidade	,138	30	,147	,939	30	,086
	Dir. Recursos Humanos	,124	14	,200*	,947	14	,520
	Dir. Segurança Ind. e Ambiente	,186	8	,200*	,914	8	,381
	Dir. Tecnologias de Informação	,220	9	,200*	,920	9	,395

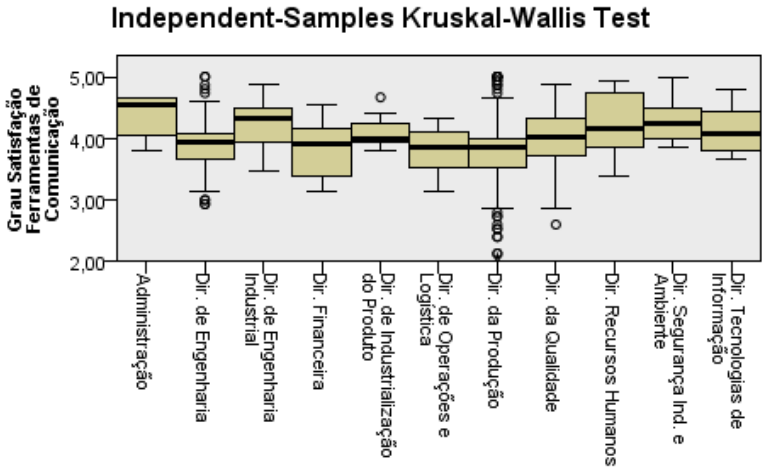
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

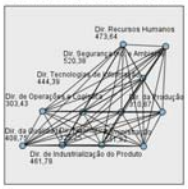
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	52,072
Degrees of Freedom	10
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Direção



Each node shows the sample average rank of Direção.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Dir. de Operações e Logística-Dir. da Produção	-7,439	43,028	-,173	,863	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Financeira	21,821	69,759	,313	,754	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Engenharia	32,358	46,766	,692	,489	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. da Qualidade	-105,321	54,847	-1,920	,055	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Tecnologias de Informação	-140,960	76,802	-1,835	,066	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Industrialização do Produto	158,353	63,969	2,475	,013	,732
Dir. de Operações e Logística-Dir. Recursos Humanos	-170,214	66,512	-2,559	,010	,577
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Engenharia Industrial	203,071	74,065	2,742	,006	,336
Dir. de Operações e Logística-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-216,946	80,091	-2,709	,007	,371
Dir. de Operações e Logística-Administração	248,488	89,236	2,785	,005	,295
Dir. da Produção-Dir. Financeira	14,382	56,379	,255	,799	1,000
Dir. da Produção-Dir. de Engenharia	24,919	22,347	1,115	,265	1,000
Dir. da Produção-Dir. da Qualidade	-97,882	36,339	-2,694	,007	,389
Dir. da Produção-Dir. Tecnologias de Informação	-133,521	64,891	-2,058	,040	1,000
Dir. da Produção-Dir. de Industrialização do Produto	150,913	49,035	3,078	,002	,115
Dir. da Produção-Dir. Recursos Humanos	-162,775	52,309	-3,112	,002	,102
Dir. da Produção-Dir. de Engenharia Industrial	195,632	61,627	3,174	,002	,083
Dir. da Produção-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-209,507	68,753	-3,047	,002	,127
Dir. da Produção-Administração	241,049	79,217	3,043	,002	,129
Dir. Financeira-Dir. de Engenharia	10,537	59,281	,178	,859	1,000
Dir. Financeira-Dir. da Qualidade	-83,500	65,844	-1,268	,205	1,000
Dir. Financeira-Dir. Tecnologias de Informação	-119,139	85,004	-1,402	,161	1,000
Dir. Financeira-Dir. de Industrialização do Produto	136,531	73,616	1,855	,064	1,000
Dir. Financeira-Dir. Recursos Humanos	-148,393	75,936	-1,957	,050	1,000
Dir. Financeira-Dir. de Engenharia Industrial	181,250	82,540	2,196	,028	1,000
Dir. Financeira-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-195,125	87,987	-2,218	,027	1,000
Dir. Financeira-Administração	226,667	96,385	2,352	,019	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. da Qualidade	-72,963	40,697	-1,793	,073	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. Tecnologias de Informação	-108,602	67,428	-1,611	,107	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. de Industrialização do Produto	125,995	52,346	2,407	,016	,895
Dir. de Engenharia-Dir. Recursos Humanos	-137,856	55,424	-2,487	,013	,708
Dir. de Engenharia-Dir. de Engenharia Industrial	170,713	64,293	2,655	,008	,436
Dir. de Engenharia-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-184,588	71,152	-2,594	,009	,521
Dir. de Engenharia-Administração	216,130	81,308	2,658	,008	,432
Dir. da Qualidade-Dir. Tecnologias de Informação	-35,639	73,264	-,486	,627	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. de Industrialização do Produto	53,031	59,676	,889	,374	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Recursos Humanos	-64,893	62,394	-1,040	,298	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. de Engenharia Industrial	97,750	70,390	1,389	,165	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-111,625	76,706	-1,455	,146	1,000
Dir. da Qualidade-Administração	143,167	86,210	1,661	,097	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. de Industrialização do Produto	17,392	80,321	,217	,829	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. Recursos Humanos	29,254	82,361	,355	,722	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. de Engenharia Industrial	62,111	88,572	,701	,483	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	75,986	93,670	,811	,417	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Administração	107,528	101,599	1,058	,290	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. Recursos Humanos	-11,862	70,547	-,168	,866	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. de Engenharia Industrial	44,719	77,708	,575	,565	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-58,594	83,472	-,702	,483	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Administração	90,135	92,282	,977	,329	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. de Engenharia Industrial	32,857	79,815	,412	,681	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-46,732	85,437	-,547	,584	1,000
Dir. Recursos Humanos-Administração	78,274	94,063	,832	,405	1,000
Dir. de Engenharia Industrial-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-13,875	91,439	-,152	,879	1,000
Dir. de Engenharia Industrial-Administração	45,417	99,546	,456	,648	1,000
Dir. Segurança Ind. e Ambiente-Administração	31,542	104,108	,303	,762	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

H5 5) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Turno

Oneway

Descriptives

Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A	95	3,8084	,40741	,04180	3,7254	3,8914	2,60	4,80
B	93	3,8014	,46966	,04870	3,7047	3,8982	2,40	5,00
C	89	3,7610	,44493	,04716	3,6673	3,8548	2,13	4,67
D	104	3,8455	,47489	,04657	3,7532	3,9379	2,73	5,00
E	104	3,7494	,50785	,04980	3,6506	3,8481	2,07	5,00
Geral	184	4,0181	,40711	,03001	3,9589	4,0773	2,93	5,00
Total	669	3,8554	,45905	,01775	3,8206	3,8903	2,07	5,00

Test of Homogeneity of Variances

Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,941	5	663	,454

ANOVA

Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,324	5	1,465	7,278	,000
Within Groups	133,440	663	,201		
Total	140,764	668			

Robust Tests of Equality of Means

Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação

	Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Brown-Forsythe	7,094	5	581,076	,000

a. Asymptotically F distributed.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação

	(I) Horário / Turno	(J) Horário / Turno	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound

		B	,00699	,06544	1,000	-,1858	,1998
		C	,04737	,06618	1,000	-,1476	,2423
	A	D	-,03709	,06367	1,000	-,2247	,1505
		E	,05906	,06367	1,000	-,1285	,2466
		Geral	-,20969*	,05668	,004	-,3767	-,0427
		A	-,00699	,06544	1,000	-,1998	,1858
		C	,04039	,06653	1,000	-,1556	,2364
	B	D	-,04408	,06403	1,000	-,2327	,1445
		E	,05207	,06403	1,000	-,1365	,2407
		Geral	-,21668*	,05708	,002	-,3848	-,0485
		A	-,04737	,06618	1,000	-,2423	,1476
		B	-,04039	,06653	1,000	-,2364	,1556
	C	D	-,08446	,06478	1,000	-,2753	,1064
		E	,01169	,06478	1,000	-,1791	,2025
		Geral	-,25707*	,05792	,000	-,4277	-,0864
Bonferroni		A	,03709	,06367	1,000	-,1505	,2247
		B	,04408	,06403	1,000	-,1445	,2327
	D	C	,08446	,06478	1,000	-,1064	,2753
		E	,09615	,06221	1,000	-,0871	,2794
		Geral	-,17260*	,05504	,027	-,3347	-,0105
		A	-,05906	,06367	1,000	-,2466	,1285
		B	-,05207	,06403	1,000	-,2407	,1365
	E	C	-,01169	,06478	1,000	-,2025	,1791
		D	-,09615	,06221	1,000	-,2794	,0871
		Geral	-,26876*	,05504	,000	-,4309	-,1066
		A	,20969*	,05668	,004	,0427	,3767
		B	,21668*	,05708	,002	,0485	,3848
	Geral	C	,25707*	,05792	,000	,0864	,4277
		D	,17260*	,05504	,027	,0105	,3347
		E	,26876*	,05504	,000	,1066	,4309
		B	,00699	,06418	1,000	-,1834	,1974
		C	,04737	,06302	1,000	-,1396	,2344
	A	D	-,03709	,06258	1,000	-,2226	,1484
		E	,05906	,06502	,999	-,1337	,2518
		Geral	-,20969*	,05146	,001	-,3623	-,0571
Tamhane		A	-,00699	,06418	1,000	-,1974	,1834
		C	,04039	,06779	1,000	-,1608	,2415
	B	D	-,04408	,06738	1,000	-,2438	,1557
		E	,05207	,06965	1,000	-,1544	,2585
		Geral	-,21668*	,05721	,003	-,3867	-,0467

		A	-,04737	,06302	1,000	-,2344	,1396
		B	-,04039	,06779	1,000	-,2415	,1608
	C	D	-,08446	,06628	,967	-,2810	,1121
		E	,01169	,06859	1,000	-,1917	,2150
		Geral	-,25707*	,05590	,000	-,4232	-,0909
		A	,03709	,06258	1,000	-,1484	,2226
		B	,04408	,06738	1,000	-,1557	,2438
	D	C	,08446	,06628	,967	-,1121	,2810
		E	,09615	,06818	,927	-,1058	,2981
		Geral	-,17260*	,05540	,031	-,3369	-,0083
		A	-,05906	,06502	,999	-,2518	,1337
		B	-,05207	,06965	1,000	-,2585	,1544
	E	C	-,01169	,06859	1,000	-,2150	,1917
		D	-,09615	,06818	,927	-,2981	,1058
		Geral	-,26876*	,05814	,000	-,4413	-,0962
		A	,20969*	,05146	,001	,0571	,3623
		B	,21668*	,05721	,003	,0467	,3867
	Geral	C	,25707*	,05590	,000	,0909	,4232
		D	,17260*	,05540	,031	,0083	,3369
		E	,26876*	,05814	,000	,0962	,4413

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

H5 6) Satisfação com as Ferramentas de Comunicação e Antiguidade

Tests of Normality

		Antiguidade	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
			Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau Satisfação de Ferramentas Comunicação		menos de 1 ano	,114	20	,200*	,972	20	,793
		1 a 4 anos	,107	110	,003	,979	110	,087
		5 a 9 anos	,115	70	,023	,980	70	,311
		10 a 14 anos	,133	214	,000	,944	214	,000
		15 a 19 anos	,122	137	,000	,938	137	,000
		20 a 24 anos	,133	41	,064	,954	41	,095
		25 a 29 anos	,157	16	,200*	,980	16	,961
		30 a 34 anos	,169	30	,029	,954	30	,216
		35 ou mais anos	,141	31	,117	,935	31	,059

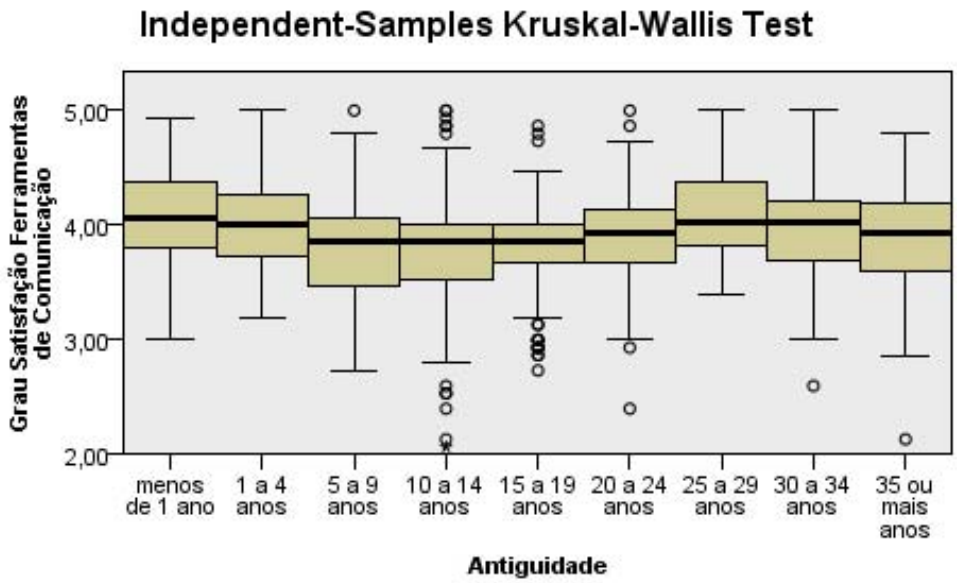
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

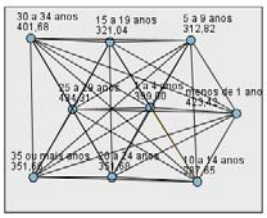
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	39,262
Degrees of Freedom	8
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Antiguidade



Each node shows the sample average rank of Antiguidade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
10 a 14 anos-5 a 9 anos	25,170	26,543	,948	,343	1,000
10 a 14 anos-15 a 19 anos	-33,385	21,092	-1,583	,113	1,000
10 a 14 anos-35 ou mais anos	-64,009	37,046	-1,728	,084	1,000
10 a 14 anos-20 a 24 anos	-64,031	32,863	-1,948	,051	1,000
10 a 14 anos-1 a 4 anos	111,344	22,616	4,923	,000	,000
10 a 14 anos-30 a 34 anos	-114,031	37,581	-3,034	,002	,087
10 a 14 anos-menos de 1 ano	135,773	45,074	3,012	,003	,093
10 a 14 anos-25 a 29 anos	-146,661	49,962	-2,935	,003	,120
5 a 9 anos-15 a 19 anos	-8,215	28,322	-,290	,772	1,000
5 a 9 anos-35 ou mais anos	-38,840	41,588	-,934	,350	1,000
5 a 9 anos-20 a 24 anos	-38,861	37,911	-1,025	,305	1,000
5 a 9 anos-1 a 4 anos	86,174	29,474	2,924	,003	,124
5 a 9 anos-30 a 34 anos	-88,862	42,066	-2,112	,035	1,000
5 a 9 anos-menos de 1 ano	110,604	48,876	2,263	,024	,851
5 a 9 anos-25 a 29 anos	-121,491	53,417	-2,274	,023	,826
15 a 19 anos-35 ou mais anos	-30,625	38,340	-,799	,424	1,000
15 a 19 anos-20 a 24 anos	-30,646	34,316	-,893	,372	1,000
15 a 19 anos-1 a 4 anos	77,959	24,679	3,159	,002	,057
15 a 19 anos-30 a 34 anos	-80,647	38,858	-2,075	,038	1,000
15 a 19 anos-menos de 1 ano	102,389	46,144	2,219	,026	,954
15 a 19 anos-25 a 29 anos	-113,276	50,929	-2,224	,026	,941
35 ou mais anos-20 a 24 anos	,022	45,881	,000	1,000	1,000
35 ou mais anos-1 a 4 anos	47,334	39,199	1,208	,227	1,000
35 ou mais anos-30 a 34 anos	50,022	49,370	1,013	,311	1,000
35 ou mais anos-menos de 1 ano	71,764	55,288	1,298	,194	1,000
35 ou mais anos-25 a 29 anos	82,651	59,340	1,393	,164	1,000
20 a 24 anos-1 a 4 anos	47,313	35,273	1,341	,180	1,000
20 a 24 anos-30 a 34 anos	-50,000	46,315	-1,080	,280	1,000
20 a 24 anos-menos de 1 ano	71,742	52,577	1,365	,172	1,000
20 a 24 anos-25 a 29 anos	-82,630	56,823	-1,454	,146	1,000
1 a 4 anos-30 a 34 anos	-2,688	39,705	-,068	,946	1,000
1 a 4 anos-menos de 1 ano	24,430	46,860	,521	,602	1,000
1 a 4 anos-25 a 29 anos	-35,317	51,579	-,685	,494	1,000
30 a 34 anos-menos de 1 ano	21,742	55,648	,391	,696	1,000
30 a 34 anos-25 a 29 anos	32,629	59,676	,547	,585	1,000
menos de 1 ano-25 a 29 anos	-10,888	64,657	-,168	,866	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

A10. Verificação da Hipótese 6 – Outputs do SPSS

H6 1) Grau de Compromisso e Género

T-Test

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Grau de Comprometimento	Feminino	56	4,1853	,64798	,08659
	Masculino	613	4,0608	,62604	,02529

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Grau de Comprometimento	Equal variances assumed	,081	,776	1,420	667	,156	,12450	,08765	-,04761	,29661
	Equal variances not assumed			1,380	64,738	,172	,12450	,09021	-,05567	,30467

H6 2) Grau de Compromisso e Idade

Tests of Normality

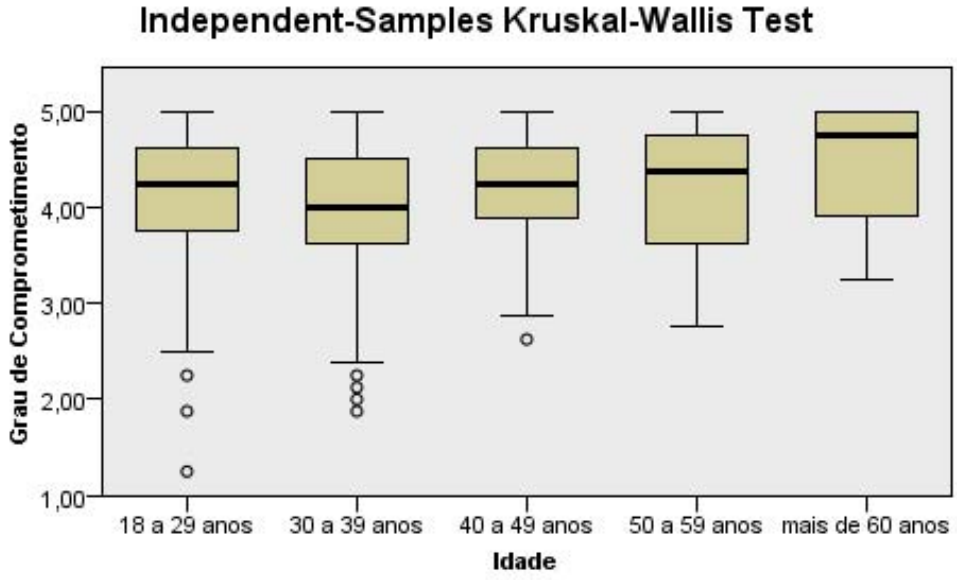
	Idade	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau de Compromisso	18 a 29 anos	,165	105	,000	,875	105	,000
	30 a 39 anos	,086	360	,000	,969	360	,000
	40 a 49 anos	,136	123	,000	,946	123	,000
	50 a 59 anos	,151	71	,000	,912	71	,000
	mais de 60 anos	,242	10	,100	,796	10	,013

a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Idade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.

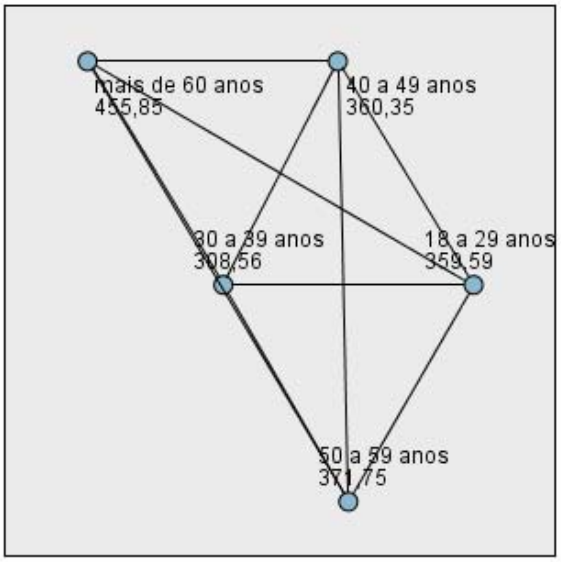
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	17,105
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,002

1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Idade



Each node shows the sample average rank of Idade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
30 a 39 anos-18 a 29 anos	51,031	21,390	2,386	,017	,170
30 a 39 anos-40 a 49 anos	-51,794	20,142	-2,571	,010	,101
30 a 39 anos-50 a 59 anos	-63,194	25,043	-2,523	,012	,116
30 a 39 anos-mais de 60 anos	-147,290	61,827	-2,382	,017	,172
18 a 29 anos-40 a 49 anos	-,763	25,624	-,030	,976	1,000
18 a 29 anos-50 a 59 anos	-12,163	29,632	-,410	,681	1,000
18 a 29 anos-mais de 60 anos	-96,260	63,824	-1,508	,132	1,000
40 a 49 anos-50 a 59 anos	-11,400	28,744	-,397	,692	1,000
40 a 49 anos-mais de 60 anos	-95,496	63,417	-1,506	,132	1,000
50 a 59 anos-mais de 60 anos	-84,096	65,139	-1,291	,197	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

H6 3) Grau de Compromisso e Habilitações

Tests of Normality

	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau de Compromisso	4º ano	,174	16	,200*	,962	16	,706
	6º ano	,197	17	,078	,855	17	,013
	9º ano	,081	156	,014	,974	156	,005
	12º ano	,128	320	,000	,933	320	,000
	Ensino Superior	,127	160	,000	,932	160	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

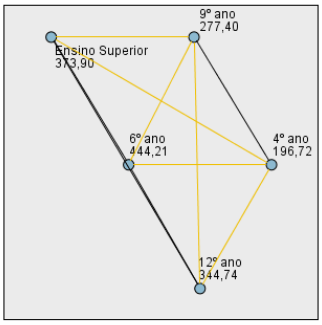
a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

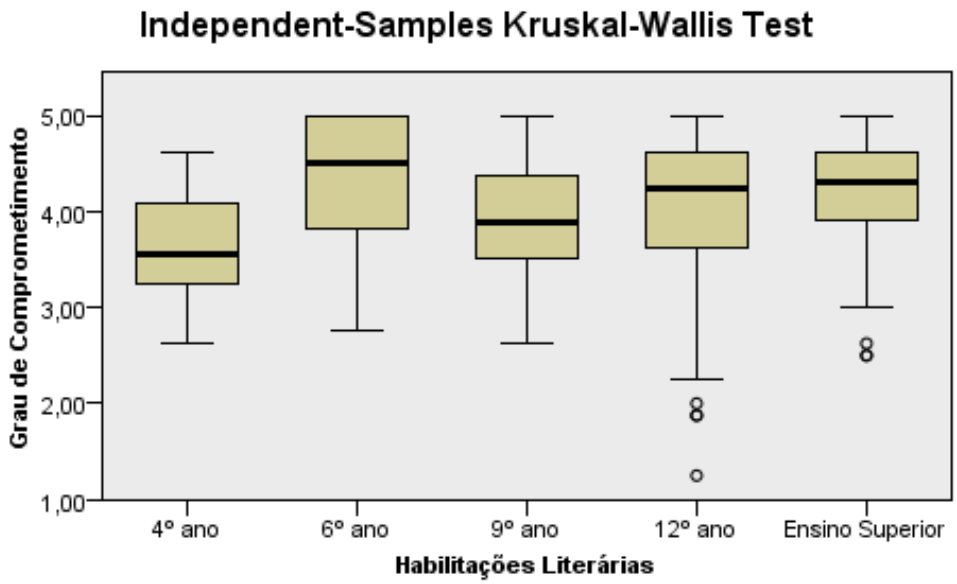
Pairwise Comparisons of Habilitações Literárias



Each node shows the sample average rank of Habilitações Literárias.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
4º ano-9º ano	-80,685	50,626	-1,594	,111	1,000
4º ano-12º ano	-148,023	49,404	-2,996	,003	,027
4º ano-Ensino Superior	-177,178	50,567	-3,504	,000	,005
4º ano-6º ano	-247,487	67,174	-3,684	,000	,002
9º ano-12º ano	-67,338	18,832	-3,576	,000	,003
9º ano-Ensino Superior	-96,493	21,700	-4,447	,000	,000
9º ano-6º ano	166,802	49,257	3,386	,001	,007
12º ano-Ensino Superior	-29,155	18,673	-1,561	,118	1,000
12º ano-6º ano	99,464	48,001	2,072	,038	,383
Ensino Superior-6º ano	70,309	49,196	1,429	,153	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	34,916
Degrees of Freedom	4
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

H6 4) Grau de Compromisso e Direção

Tests of Normality

	Direção	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau de Comprometimento	Administração	,191	6	,200*	,937	6	,638
	Dir. de Engenharia	,105	89	,017	,956	89	,004
	Dir. de Engenharia Industrial	,253	10	,068	,854	10	,065
	Dir. Financeira	,289	12	,007	,858	12	,046
	Dir. de Industrialização do Produto	,185	16	,144	,952	16	,524
	Dir. de Operações e Logística	,181	10	,200*	,923	10	,384
	Dir. da Produção	,088	454	,000	,962	454	,000
	Dir. da Qualidade	,206	30	,002	,853	30	,001

	Dir. Recursos Humanos	,299	14	,001	,737	14	,001
	Dir. Segurança Ind. e Ambiente	,125	8	,200*	,983	8	,975
	Dir. Tecnologias de Informação	,215	9	,200*	,876	9	,142

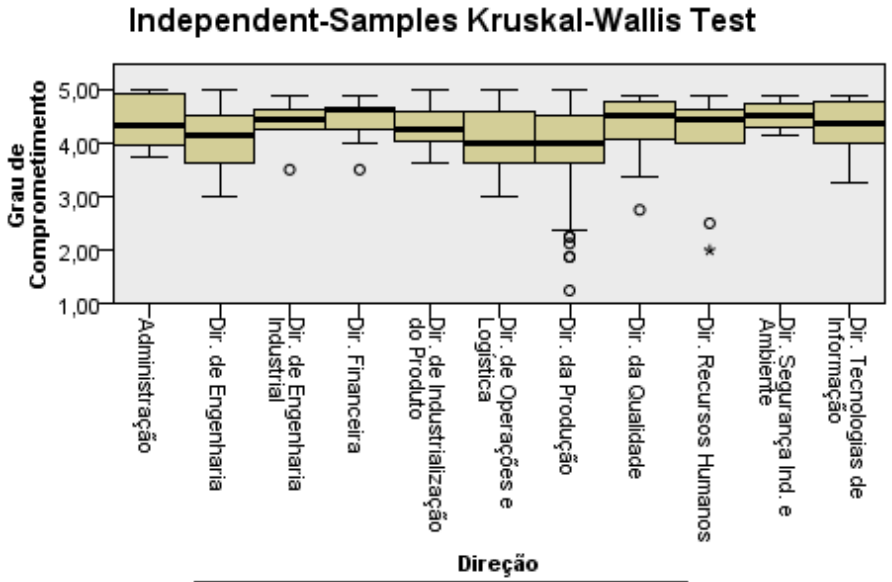
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Direção.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

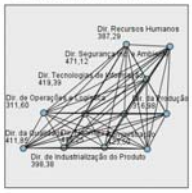
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	25,147
Degrees of Freedom	10
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,005

1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Direção



Each node shows the sample average rank of Direção.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Dir. de Operações e Logística-Dir. da Produção	-5,388	43,047	-,125	,900	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Engenharia	22,961	46,787	,491	,624	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Recursos Humanos	-75,690	66,541	-1,137	,255	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Industrialização do Produto	86,780	63,997	1,356	,175	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. da Qualidade	-100,255	54,871	-1,827	,068	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Tecnologias de Informação	-107,794	76,836	-1,403	,161	1,000
Dir. de Operações e Logística-Administração	111,905	89,275	1,253	,210	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. de Engenharia Industrial	119,055	74,097	1,607	,108	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Financeira	133,655	69,789	1,915	,055	1,000
Dir. de Operações e Logística-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-159,530	80,126	-1,991	,046	1,000
Dir. da Produção-Dir. de Engenharia	17,573	22,357	,786	,432	1,000
Dir. da Produção-Dir. Recursos Humanos	-70,302	52,331	-1,343	,179	1,000
Dir. da Produção-Dir. de Industrialização do Produto	81,392	49,056	1,659	,097	1,000
Dir. da Produção-Dir. da Qualidade	-94,867	36,355	-2,609	,009	,499
Dir. da Produção-Dir. Tecnologias de Informação	-102,405	64,919	-1,577	,115	1,000
Dir. da Produção-Administração	106,517	79,251	1,344	,179	1,000
Dir. da Produção-Dir. de Engenharia Industrial	113,667	61,654	1,844	,065	1,000
Dir. da Produção-Dir. Financeira	128,267	56,403	2,274	,023	1,000
Dir. da Produção-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-154,142	68,783	-2,241	,025	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. Recursos Humanos	-52,730	55,449	-,951	,342	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. de Industrialização do Produto	63,819	52,369	1,219	,223	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. da Qualidade	-77,294	40,714	-1,898	,058	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. Tecnologias de Informação	-84,833	67,457	-1,258	,209	1,000
Dir. de Engenharia-Administração	88,944	81,343	1,093	,274	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. de Engenharia Industrial	96,094	64,321	1,494	,135	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. Financeira	110,694	59,307	1,866	,062	1,000
Dir. de Engenharia-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-136,569	71,183	-1,919	,055	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. de Industrialização do Produto	11,089	70,578	,157	,875	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. da Qualidade	24,564	62,421	,394	,694	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. Tecnologias de Informação	-32,103	82,397	-,390	,697	1,000
Dir. Recursos Humanos-Administração	36,214	94,104	,385	,700	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. de Engenharia Industrial	43,364	79,850	,543	,587	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. Financeira	57,964	75,869	,764	,445	1,000
Dir. Recursos Humanos-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-83,839	85,474	-,981	,327	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. da Qualidade	-13,475	59,702	-,226	,821	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. Tecnologias de Informação	-21,014	80,356	-,262	,794	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Administração	25,125	92,322	,272	,786	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. de Engenharia Industrial	32,275	77,742	,415	,678	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. Financeira	46,875	73,648	,636	,524	1,000
Dir. de Industrialização do Produto-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-72,750	83,509	-,871	,384	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Tecnologias de Informação	-7,539	73,296	-,103	,918	1,000
Dir. da Qualidade-Administração	11,650	86,247	,135	,893	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. de Engenharia Industrial	18,800	70,421	,267	,789	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Financeira	33,400	65,873	,507	,612	1,000
Dir. da Qualidade-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-59,275	76,739	-,772	,440	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Administração	4,111	101,643	,040	,968	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. de Engenharia Industrial	11,261	88,611	,127	,899	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. Financeira	25,861	85,041	,304	,761	1,000
Dir. Tecnologias de Informação-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	51,736	93,711	,552	,581	1,000
Administração-Dir. de Engenharia Industrial	-7,150	99,590	-,072	,943	1,000
Administração-Dir. Financeira	-21,750	96,427	-,226	,822	1,000
Administração-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-47,625	104,154	-,457	,647	1,000
Dir. de Engenharia Industrial-Dir. Financeira	-14,600	82,576	-,177	,860	1,000
Dir. de Engenharia Industrial-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-40,475	91,479	-,442	,658	1,000
Dir. Financeira-Dir. Segurança Ind. e Ambiente	-25,875	88,026	-,294	,769	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

H6 5) Grau de Compromisso e Turno

Oneway

Descriptives

Grau de Comprometimento

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
A	95	3,9395	,76944	,07894	3,7827	4,0962	1,25	5,00
B	93	3,9435	,68453	,07098	3,8026	4,0845	2,13	5,00
C	89	3,9607	,62545	,06630	3,8289	4,0924	2,25	5,00
D	104	4,0048	,58082	,05695	3,8919	4,1178	2,63	5,00
E	104	4,0721	,52967	,05194	3,9691	4,1751	3,00	5,00
Geral	184	4,2942	,53848	,03970	4,2158	4,3725	2,00	5,00
Total	669	4,0712	,62836	,02429	4,0235	4,1189	1,25	5,00

Test of Homogeneity of Variances

Grau de Comprometimento

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,197	5	663	,000

ANOVA

Grau de Comprometimento

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,856	5	2,771	7,352	,000
Within Groups	249,894	663	,377		
Total	263,750	668			

Robust Tests of Equality of Means

Grau de Comprometimento

	Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Brown-Forsythe	6,989	5	531,481	,000

a. Asymptotically F distributed.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Grau de Comprometimento

	(I) Horário / Turno	(J) Horário / Turno	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	A	B	-,00407	,08956	1,000	-,2679	,2597
		C	-,02120	,09057	1,000	-,2880	,2456
		D	-,06533	,08713	1,000	-,3220	,1913
		E	-,13264	,08713	1,000	-,3893	,1240
		Geral	-,35468*	,07756	,000	-,5832	-,1262
	B	A	,00407	,08956	1,000	-,2597	,2679
		C	-,01713	,09104	1,000	-,2853	,2511
		D	-,06126	,08762	1,000	-,3194	,1969
		E	-,12857	,08762	1,000	-,3867	,1295
		Geral	-,35061*	,07811	,000	-,5807	-,1205
	C	A	,02120	,09057	1,000	-,2456	,2880
		B	,01713	,09104	1,000	-,2511	,2853
		D	-,04413	,08865	1,000	-,3053	,2170
		E	-,11144	,08865	1,000	-,3726	,1497
		Geral	-,33348*	,07927	,000	-,5670	-,1000
	D	A	,06533	,08713	1,000	-,1913	,3220
		B	,06126	,08762	1,000	-,1969	,3194
		C	,04413	,08865	1,000	-,2170	,3053
		E	-,06731	,08514	1,000	-,3181	,1835
		Geral	-,28935*	,07532	,002	-,5112	-,0675
	E	A	,13264	,08713	1,000	-,1240	,3893
		B	,12857	,08762	1,000	-,1295	,3867
		C	,11144	,08865	1,000	-,1497	,3726
		D	,06731	,08514	1,000	-,1835	,3181
		Geral	-,22204*	,07532	,050	-,4439	-,0002
	Geral	A	,35468*	,07756	,000	,1262	,5832
		B	,35061*	,07811	,000	,1205	,5807
		C	,33348*	,07927	,000	,1000	,5670
		D	,28935*	,07532	,002	,0675	,5112
		E	,22204*	,07532	,050	,0002	,4439
Tamhane	A	B	-,00407	,10616	1,000	-,3190	,3108
		C	-,02120	,10309	1,000	-,3271	,2847
		D	-,06533	,09734	1,000	-,3543	,2236
		E	-,13264	,09450	,930	-,4134	,1481
		Geral	-,35468*	,08836	,001	-,6178	-,0916
	B	A	,00407	,10616	1,000	-,3108	,3190
		C	-,01713	,09713	1,000	-,3053	,2711

	D	-,06126	,09101	1,000	-,3313	,2087
	E	-,12857	,08796	,906	-,3897	,1326
	Geral	-,35061*	,08133	,000	-,5926	-,1087
	A	,02120	,10309	1,000	-,2847	,3271
	B	,01713	,09713	1,000	-,2711	,3053
C	D	-,04413	,08740	1,000	-,3034	,2152
	E	-,11144	,08422	,956	-,3615	,1386
	Geral	-,33348*	,07727	,000	-,5633	-,1036
	A	,06533	,09734	1,000	-,2236	,3543
	B	,06126	,09101	1,000	-,2087	,3313
D	C	,04413	,08740	1,000	-,2152	,3034
	E	-,06731	,07708	,999	-,2957	,1610
	Geral	-,28935*	,06942	,001	-,4951	-,0836
	A	,13264	,09450	,930	-,1481	,4134
	B	,12857	,08796	,906	-,1326	,3897
E	C	,11144	,08422	,956	-,1386	,3615
	D	,06731	,07708	,999	-,1610	,2957
	Geral	-,22204*	,06537	,012	-,4156	-,0285
	A	,35468*	,08836	,001	,0916	,6178
	B	,35061*	,08133	,000	,1087	,5926
Geral	C	,33348*	,07727	,000	,1036	,5633
	D	,28935*	,06942	,001	,0836	,4951
	E	,22204*	,06537	,012	,0285	,4156

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

H6 6) Grau de Compromisso e Antiguidade

Tests of Normality

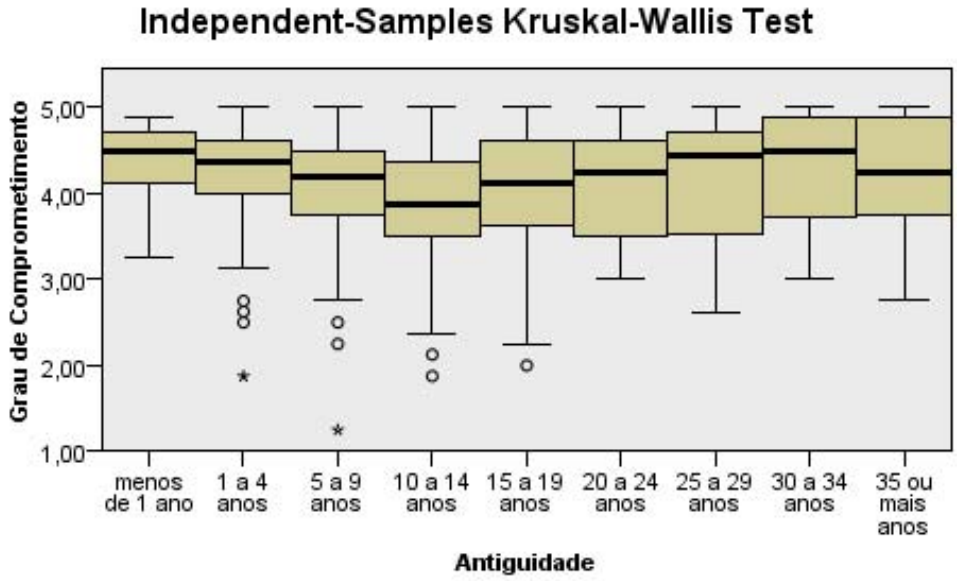
	Antiguidade	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grau de Compromisso	menos de 1 ano	,162	20	,178	,901	20	,042
	1 a 4 anos	,160	110	,000	,899	110	,000
	5 a 9 anos	,132	70	,004	,894	70	,000
	10 a 14 anos	,065	214	,027	,980	214	,004
	15 a 19 anos	,120	137	,000	,951	137	,000
	20 a 24 anos	,161	41	,009	,920	41	,007
	25 a 29 anos	,181	16	,170	,907	16	,106
	30 a 34 anos	,197	30	,004	,889	30	,005
	35 ou mais anos	,144	31	,103	,897	31	,006

a. Lilliefors Significance Correction

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Grau de Comprometimento is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Grau Satisfação Ferramentas de Comunicação is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of CSQGeral is the same across categories of Antiguidade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

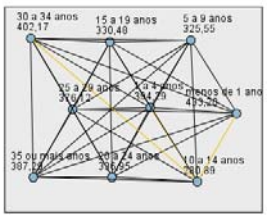
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



Total N	669
Test Statistic	39,322
Degrees of Freedom	8
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Antiguidade



Each node shows the sample average rank of Antiguidade.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
10 a 14 anos-5 a 9 anos	44,660	26,554	1,682	,093	1,000
10 a 14 anos-15 a 19 anos	-49,592	21,102	-2,350	,019	,676
10 a 14 anos-20 a 24 anos	-66,061	32,878	-1,705	,088	1,000
10 a 14 anos-25 a 29 anos	-95,235	49,984	-1,905	,057	1,000
10 a 14 anos-35 ou mais anos	-106,400	37,062	-2,871	,004	,147
10 a 14 anos-1 a 4 anos	113,401	22,626	5,012	,000	,000
10 a 14 anos-30 a 34 anos	-121,276	37,597	-3,226	,001	,045
10 a 14 anos-menos de 1 ano	152,310	45,094	3,378	,001	,026
5 a 9 anos-15 a 19 anos	-4,932	28,334	-,174	,862	1,000
5 a 9 anos-20 a 24 anos	-11,401	37,927	-,301	,764	1,000
5 a 9 anos-25 a 29 anos	-50,575	53,441	-,946	,344	1,000
5 a 9 anos-35 ou mais anos	-61,740	41,607	-1,484	,138	1,000
5 a 9 anos-1 a 4 anos	68,741	29,486	2,331	,020	,711
5 a 9 anos-30 a 34 anos	-76,617	42,084	-1,821	,069	1,000
5 a 9 anos-menos de 1 ano	107,650	48,898	2,202	,028	,997
15 a 19 anos-20 a 24 anos	-6,469	34,331	-,188	,851	1,000
15 a 19 anos-25 a 29 anos	-45,643	50,951	-,896	,370	1,000
15 a 19 anos-35 ou mais anos	-56,809	38,357	-1,481	,139	1,000
15 a 19 anos-1 a 4 anos	63,809	24,690	2,584	,010	,351
15 a 19 anos-30 a 34 anos	-71,685	38,875	-1,844	,065	1,000
15 a 19 anos-menos de 1 ano	102,718	46,164	2,225	,026	,939
20 a 24 anos-25 a 29 anos	-39,174	56,848	-,689	,491	1,000
20 a 24 anos-35 ou mais anos	-50,339	45,901	-1,097	,273	1,000
20 a 24 anos-1 a 4 anos	57,340	35,288	1,625	,104	1,000
20 a 24 anos-30 a 34 anos	-65,215	46,335	-1,407	,159	1,000
20 a 24 anos-menos de 1 ano	96,249	52,600	1,830	,067	1,000
25 a 29 anos-35 ou mais anos	-11,165	59,366	-,188	,851	1,000
25 a 29 anos-1 a 4 anos	18,166	51,601	,352	,725	1,000
25 a 29 anos-30 a 34 anos	-26,042	59,702	-,436	,663	1,000
25 a 29 anos-menos de 1 ano	57,075	64,686	,882	,378	1,000
35 ou mais anos-1 a 4 anos	7,001	39,216	,179	,858	1,000
35 ou mais anos-30 a 34 anos	14,876	49,392	,301	,763	1,000
35 ou mais anos-menos de 1 ano	45,910	55,312	,830	,407	1,000
1 a 4 anos-30 a 34 anos	-7,876	39,723	-,198	,843	1,000
1 a 4 anos-menos de 1 ano	38,909	46,880	,830	,407	1,000
30 a 34 anos-menos de 1 ano	31,033	55,672	,557	,577	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

A11. Observações e sugestões apresentadas pelos colaboradores na pergunta aberta

+ divulgação intranet+ afixação centros comunicação de Gráficos / mensais (explícitos) sobre o nosso (Lousado)Absentismo e o total de pneus fabricados e vendidos (com destino da venda) para Sensibilização de todos para a melhoria no Absentismo e se

4.Informações sobre a qualidade do meu trabalho, comparativamente com a dos meus colegas.- relevante seria "a qualidade do meu trabalho face aos padrões e necessidades da Continental". . É 100% prescindível o envio de correspondência para casa - incluindo Alta Roda e outros - como comunicação. Tudo o que é enviado pode ser colocado à disposição em pontos chave.

A componente "oral" da informação é também muito importante no contexto comunicacional...será que estamos a fazer tudo o que está ao nosso alcance no sentido de melhorar este tipo de comunicação? ou será que o excesso de formalismo na comunicação escrita que temos nos basta?

A comunicação das chefias aos colaboradores é muito reservada.

A comunicação devia ser mais direta aos colaboradores, pois a melhor comunicação ainda e a de boca a boca passada dentro da empresa e pelos presentes.

A comunicação é muito importante na nossa empresa. Nem sempre a valorizamos, tem algumas falhas e ruído, tem que ser aperfeiçoada. Devia de "estar na moda", SEMPRE, deve ser simples, clara e objetiva tipo ping-pong.

A comunicação é uma dar armas mais poderosas nos dias hoje, e deve ser feita de forma clara e transparente. No entanto, é necessário encontrar o equilíbrio entre a comunicação e o que é realmente feito ou dito.

a comunicação entre trabalhadores e chefias tem que melhorar

A comunicação na Continental Mabor demonstra um nível de compromisso surpreendente. Deixo apenas 3 sugestões:- que as comunicações na intranet tenham associado uma data da respetiva comunicação e possam ser pesquisáveis, para consulta, após desaparecerem do screen principal - que os contactos na intranet passem a ter associado a fotografia do colaborador, permitindo o melhor reconhecimento de um interlocutor pretendido/procurado - melhorar a forma de informação sobre os objetivos da empresa no sentido dos mesmos serem melhor conhecidos por todos. Obrigada.

A comunicação para a organização das escalas semanal muitas das vezes os colaboradores não são informados pela chefia direta sobre a alteração da mesma.

A informação relativa a mudanças nos procedimentos/funcionamento dos equipamentos deveria ser mais rápida e eficaz entre os departamento de engenharia e produção.

A versão portuguesa (pt-PT) do ContiIntern, é muito má, não se verificando qualquer melhoria nos últimos anos. A Contimaboronline tem alguns conteúdos desatualizados. Seria bom continuar com a newsletter semanal sobre o que há de novo na intranet.

Alguns conteúdos da Intranet deveriam ser revistos e atualizados.

alta roda distribuído mais próximo das datas da edição - balanced scorecard melhor explicado aos colaboradores e comunicados os resultados com regularidade igual à sua publicação - comunicação direta ao colaborador das políticas de compensação e benefícios em vigor

Existem também funções e trabalhos que não permitem usufruir a ferramenta ConNext (não há tempo para conhecer). A ContiIntern, apenas fala de outras fábricas e sobre Lousado, a melhor do Grupo Conti, não é referenciada. o Balanced Scorecard é interessante como indicador mas não ajuda a alterar a realidade (tudo se mantém como sempre) e os encontros e reuniões deveriam servir para motivar os colaboradores a intervirem com empenho e de modo voluntário (o tal espirito de equipa que é falado mas que não é colocado em prática pela maioria), em vez das formalidades que impedem que cada um exponha e desenvolva positivamente, para a melhoria das condições e do ambiente de trabalho que culminaria num maior empenho e maior produtividade, em todas as áreas da nossa Empresa.

Apesar de bastante recetividade da chefia para ouvir os meus problemas e orientar, a estratégia do departamento não é discutida. Bem como as alterações da própria equipa não são comunicadas atempadamente. O trabalho e objetivos comuns à equipa ficam assim afetados, pois não estamos orientados como um todo. A avaliação de desempenho deveria sofrer alguma melhoria, pois notam-se poucas consequências práticas dessa mesma avaliação, tirando assim valor à mesma e motivação em a fazer.

Comunicar é: Um falar, o outro ouvir e ambos se entenderem (coisa que nem sempre acontece).As três coisas devem ocorrer para termos comunicação.

Considero que a Comunicação na Continental Mabor está muito bem concebida e colocada em prática. É um exemplo em todo o Grupo Continental

Dado o pouco tempo que estou integrada na Continental Mabor, não consigo ter uma perceção imediata de todas as questões colocadas. No entanto, e conhecendo outras realidades, a Comunicação existente na Continental é fabulosa. Desde o sete, ao alta roda, ao boletim organizacional, entre outros, a Continental consegue criar uma relação estreita entre todos os colaboradores de todos os departamentos, ao transmitir todas as informações e atividades existentes na empresa, criando, desta forma, um envolvimento/compromisso entre os trabalhadores e a empresa. As práticas existentes nesta empresa, são excelentes exemplos para outras empresas. Parabéns!

Deve ser implementado um espírito de equipa que vise uma maior colaboração de todas as partes envolvidas no processo de produção, para que se atinja os objetivos planeados, sem que seja o fim de linha o responsável só do processo.

Divulgação de dicas e "best practice" na utilização das novas ferramentas disponíveis, como o connext e outros

enviar diretamente para email colaboradores

Envolvimento de chefias no Alta Roda. Participação mais regular do grupo de Lideres da Empresa nas atividades de comunicação Interna - Sete / Alta Roda. Muitas vezes esse trabalho fica a cargo de técnicos e é importante a presença do grupo chefias nestes meios de exposição para os Colaboradores.

esta empresa já esta muito boa

havia de haver melhor comunicação entre as chefias e os operadores

Intranet muito desatualizada relativamente a benefícios dos colaboradores.

mais informação para casa dos colaboradores individual

Melhoria nas politicas de gestão de recursos humanos, compensações: Melhoria de compensação a quem faz bem / diferenciação maior de pessoas.

na intranet deveria ter informações atualizadas em diversos pontos como por exemplo nos benefícios ao colaborador na aquisição de pneus esta desatualizada

Na minha opinião a comunicação na Continental faz-se a um nível bastante elevado, envolvendo os vários níveis e setores da Empresa.

não existe boa comunicação entre departamentos.

Não gosto de ler traduções em Brasileiro. Estamos em Portugal e a "língua" é nossa. Somos Portugueses... Nos meios de informação centrais, temos poucas notícias de Lousado. Afinal, somos a melhor fábrica do grupo...

Nível elevado.

No caso das reuniões de trabalho, sinto que existem demasiadas reuniões sem objetivos concretos e que posteriormente não trazem mais valia nem apresentam resoluções/ações para os problemas discutidos.

No Universo de empresas existentes em Portugal, penso que a Continental Mabor é um exemplo de todas elas. Considero-me uma pessoa com sorte por poder trabalhar aqui! E espero continuar:)

O envio de comunicações assim como recibos de vencimento para o endereço de e-mail dos colaboradores poderia melhorar a rapidez e eficácia das comunicações e ate diminuir alguns custos associados.

O setor onde trabalho é praticamente ignorado nas informações gerais da empresa.

penso que deveria haver reuniões mensais por parte dos operadores da produção para serem eles também ouvidos e poderem exprimir as suas ideias e sugestões de melhorias de trabalho , individualmente com a sua chefia e em grupo com o seu departamento !

Uma sugestão que deixo é que haja mais comunicação em relação aos problemas existentes na empresa e que se tente resolver e não deixar cair em role de esquecimento.

Prioridade para a qualidade da comunicação, não a quantidade. Qualidade = relevância, info atempada, adequado - e.g. o papel não precisa durar anos exposições no bar só podem contar com 5 a 10 min de tempo de leitura artigo sobre festas do Natal só na Pascoa são irrelevantes.

Que se mantenha como até aqui!

sem comentários

sem comentários a fazer

sem comentários.

sem sugestões

sem sugestões

sem sugestões.

sem sugestões.

Os colaboradores deveriam uma vez no ano, realizar uma avaliação à sua chefia, de forma igual, isto é, igual à que a chefia efetua ao colaborador. Uma avaliação individual e não genérica.

Sugeria que na nossa intranet fossem divulgadas as notícias publicadas nos jornais e revistas sobre a nossa Empresa.

Sugiro apenas que, os colaboradores sejam mais ouvidos em relação as necessidades nos locais de trabalho e das alterações nos locais de trabalho, por forma a tornar o trabalho mais rentável e com menos dificuldade de execução, contribuindo assim para um melhor desempenho e mais satisfação do colaborador, e evitando muitas vezes um aumento do absentismo. um colaborador envolvido sente-se importante no seu trabalho e produz mais e melhor.

Talvez uma melhoria na informação sobre prémios de produção, com a integração da mesma na intranet.

Temos de ter todos a mesma força e vontade de vencer, para fazermos sempre bem a primeira.

Tenho orgulho em trabalhar na Continental e quero continuar aqui por muitos anos... Relativamente ao ConNext, devia ser diferente e mais simples...

Uma sugestão que quero deixar é sobre a comunicação dos resultados e/ou sucessos da empresa. A minha sugestão é que essa comunicação deveria ser apresentada em modo de balance scorecard pelos administradores a todos o colaboradores num período de 3 em 3 meses... Penso que com esta ação melhoraria o comprometimento de todos nos objetivos/resultados da empresa...

Uma sugestão seria a criação de email para os colaboradores em geral, não só as chefias e os quadros técnicos. Devia ser criada uma plataforma e conta de email diferente da existente na empresa, onde esta só é utilizada para trabalho e informações entre chefias e departamentos, mas uma outra em que todos os colaboradores interessados podiam criar uma conta de email e, dessa forma receberem informação diária sobre diversos aspetos e mudanças na empresa. Exemplos: formação, gestão de remunerações, e diversas informações de mudanças na empresa e todo o mundo Continental em si.

A12. Tratamento da pergunta aberta considerada no questionário

Observações e Sugestões consideradas	**Área em que se enquadra**	**Melhoria sugerida em que se traduz**
Deve ser implementado um espírito de equipa que vise uma maior colaboração de todas as partes envolvidas no processo de produção, para que se atinja os objetivos planeados, sem que seja o fim de linha o responsável só do processo.	Compromisso Organizacional	Melhorar o espírito de equipa que vise uma maior colaboração de todas as partes envolvidas no processo de produção, para que se atinja os objetivos planeados.
A comunicação das chefias aos colaboradores é muito reservada.	Comunicação com Chefias	Melhorar a Comunicação das Chefias com os subordinados
A comunicação entre trabalhadores e chefias tem que melhorar,	Comunicação com Chefias	
A comunicação para a organização das escalas semanal muitas das vezes os colaboradores não são informados pela chefia direta sobre a alteração da mesma.	Comunicação com Chefias	
Melhor comunicação entre as chefias e os operadores	Comunicação com Chefias	
Melhoria na forma de comunicação das chefias para os colaboradores.	Comunicação com Chefias	
Penso que se devia tentar melhorar a relação entre chefia e empregado, de forma a conseguir motivação e melhor desempenho.	Comunicação com Chefias	
A comunicação é muito importante na nossa empresa. Nem sempre a valorizamos, tem algumas falhas e ruído, tem que ser aperfeiçoada. Devia de "estar na moda", SEMPRE, deve ser simples, clara e objetiva tipo ping-pong.	Comunicação em geral	Maior clareza, transparência, simplicidade e objetividade na comunicação
A comunicação é uma dar armas mais poderosas nos dias hoje, e deve ser feita de forma clara e transparente. No entanto, é necessário encontrar o equilíbrio entre a comunicação e o que é realmente feito ou dito.	Comunicação em geral	
Divulgação de dicas e "best practice" na utilização das novas ferramentas disponíveis, como o connext e outros	Comunicação em geral	Dar informações aos colaboradores sobre como utilizar as novas ferramentas de comunicação que vão surgindo
Excesso de formalismo na comunicação escrita	Comunicação Escrita	Diminuir no formalismo existente nas comunicações
Existência de formalidades e pressões que impedem que cada um exponha e desenvolva positivamente, para a melhoria das condições e do ambiente de trabalho	Comunicação formal	

A informação relativa a mudanças nos procedimentos/funcionamento dos equipamentos deveria ser mais rápida e eficaz entre os departamentos de engenharia e produção.	Comunicação Horizontal	Melhorar a Comunicação entre os departamentos - mais rápida e precisa quanto aos procedimentos e funcionamento dos processos
Não existe boa comunicação entre departamentos.	Comunicação Horizontal	
O setor onde trabalho é praticamente ignorado nas informações gerais da empresa.	Comunicação Interna por Departamentos	Através das ferramentas de comunicação dar visibilidade a todos os departamentos
A componente "oral" da informação é também muito importante no contexto comunicacional...será que estamos a fazer tudo o que está ao nosso alcance no sentido de melhorar este tipo de comunicação?	Comunicação Oral	Reforçar mais o diálogo, a comunicação oral e direta com os colaboradores
A comunicação devia ser mais direta aos colaboradores, pois a melhor comunicação ainda e a de boca a boca passada dentro da empresa e pelos presentes.	Comunicação Oral	
Comunicar é: Um falar, o outro ouvir e ambos se entenderem (coisa que nem sempre acontece).As três coisas devem ocorrer para termos comunicação.	Comunicação Oral	
Existe falta de diálogo para esclarecer certos assuntos.	Comunicação Oral	
Gostava que a nossa palavra fosse levada mais em conta porque as vezes não nos ligam nada sobre certos problemas da nossa vida e também na empresa	Feedback Pessoal	
O alta roda devia ser distribuído mais próximo das datas da edição	Ferramentas de Comunicação - Alta Roda	Melhorar a periocidade da entrega da Revista Alta Roda - mais célere e atempada Aumentar a participação das chefias no Alta Roda.
Envolvimento de chefias no Alta Roda.	Ferramentas de Comunicação - Alta Roda	
Artigos sobre festas do Natal só na Pascoa são irrelevantes.	Ferramentas de Comunicação - Alta Roda	
A avaliação de desempenho deveria sofrer alguma melhoria, pois notam-se poucas consequências práticas dessa mesma avaliação, tirando assim valor à mesma e motivação em a fazer.	Ferramentas de Comunicação - Avaliação de Desempenho	Melhorar o processo de avaliação de desempenho tornando-o mais credível Permitir aos colaboradores efetuarem uma avaliação às chefias
Os colaboradores deveriam uma vez no ano, realizar uma avaliação à sua chefia, de forma igual, isto é, igual à que a chefia efetua ao colaborador. Uma avaliação individual e não genérica.	Ferramentas de Comunicação - Avaliação de Desempenho	
Existem funções e trabalhos que não permitem usufruir a ferramenta ConNext (não há tempo para conhecer).	Ferramentas de Comunicação - ConNext	Melhorar a forma de acesso ao ConNext por parte de todos os colaboradores Tornar o ConNex uma ferramenta mais simples e prática
Relativamente ao ConNex, devia ser diferente e mais simples...	Ferramentas de Comunicação - ConNext	

A versão portuguesa (pt-PT) do ContiIntern, é muito má, não se verificando qualquer melhoria nos últimos anos. A Contimaboronline tem alguns conteúdos desatualizados. Seria bom continuar com a newsletter semanal sobre o que há de novo na intranet.	Ferramentas de Comunicação - ContiIntern	Melhorar a comunicação escrita, principalmente no que diz respeito às traduções que vêm do Grupo Continental, da Central, nomeadamente o ContiIntern. Aumentar a visibilidade da Continental Mabor na revista do grupo (ContiIntern)
A ContiIntern, apenas fala de outras fábricas e sobre Lousado, a melhor do Grupo Conti, não é referenciada.	Ferramentas de Comunicação - ContiIntern	
Nos meios de informação centrais, existem poucas notícias de Lousado e em PT- Brasil.	Ferramentas de Comunicação - ContiIntern	
Enviar diretamente e-mail para colaboradores	Ferramentas de Comunicação - Correio Eletrónico	Existência de uma conta de correio eletrónico para todos os colaboradores, e envio de informações diversas para todos através deste meio.
O envio de comunicações assim como recibos de vencimento para o endereço de e-mail dos colaboradores poderia melhorar a rapidez e eficácia das comunicações e ate diminuir alguns custos associados.	Ferramentas de Comunicação - Correio Eletrónico	
Uma sugestão seria a criação de email para os colaboradores em geral, não só as chefias e os quadros técnicos.	Ferramentas de Comunicação - Correio Eletrónico	
Mais informação para casa dos colaboradores, individual.	Ferramentas de Comunicação - Correspondência para casa	Dado que existem opiniões ambíguas no que diz respeito a este assunto, não são apresentadas quaisquer sugestões de melhoria.
Tudo o que é enviado para casa (Alta Roda e Outros) pode ser colocado à disposição em pontos chave.	Ferramentas de Comunicação - Correspondência para casa	
Exposições no bar só podem contar com 5 a 10 min de tempo de leitura	Ferramentas de Comunicação - Exposições	Tornar as exposições na Cafetaria mais simples, curtas e objetivas
Mais divulgação intranet	Ferramentas de Comunicação - Intranet	Atualizar alguns conteúdos na intranet que se encontram desatualizados; Melhorar alguns campos e áreas da intranet, incluindo mais informação, nomeadamente sobre benefícios dos colaboradores ou notícias sobre a empresa.
As comunicações na intranet devem ter associado uma data da respetiva comunicação e possam ser pesquisáveis, para consulta, após desaparecerem do screen principal	Ferramentas de Comunicação - Intranet	
Os contactos na intranet devem passar a ter associado a fotografia do colaborador, permitindo o melhor reconhecimento de um interlocutor pretendido/procurado	Ferramentas de Comunicação - Intranet	
Alguns conteúdos da Intranet deveriam ser revistos e atualizados.	Ferramentas de Comunicação - Intranet	
Intranet muito desatualizada relativamente a benefícios dos colaboradores.	Ferramentas de Comunicação -	

	Intranet	
Na intranet deveria ter informações atualizadas em diversos pontos como por exemplo nos benefícios ao colaborador na aquisição de pneus está desatualizada	Ferramentas de Comunicação - Intranet	
Sugeria que na nossa intranet fossem divulgadas as notícias publicadas nos jornais e revistas sobre a nossa Empresa.	Ferramentas de Comunicação - Intranet	
Mais afixação centros comunicação de Gráficos / mensais sobre o Absentismo e o total de pneus fabricados e vendidos	Ferramentas de Comunicação - Quadros de informação	Afixar mais informações nos quadros de aviso, relativamente a indicadores da empresa
Os encontros e reuniões deveriam servir para motivar os colaboradores a intervirem com empenho e de modo voluntário	Ferramentas de Comunicação - Reuniões	Tornar as reuniões de trabalho mais eficientes, ou seja, melhorar a qualidade em prol da quantidade. Aumentar o número de colaboradores que participam nas reuniões de trabalho.
Existem demasiadas reuniões sem objetivos concretos e que posteriormente não trazem mais valia nem apresentam resoluções/ações para os problemas discutidos.	Ferramentas de Comunicação - Reuniões	
Penso que deveria haver reuniões mensais por parte dos operadores da produção para serem eles também ouvidos e poderem exprimir as suas ideias e sugestões de melhorias de trabalho, individualmente com a sua chefia e em grupo com o seu departamento!	Ferramentas de Comunicação - Reuniões	
Melhorar a forma de informação sobre os objetivos da empresa no sentido dos mesmos serem melhor conhecidos por todos.	Integração Organizacional	Melhorar a comunicação e fazer chegar a informação a todos os colaboradores, no que diz respeito a: - Objetivos da empresa; - Indicadores (Balanced ScoreCard) - Política de Compensações e Benefícios, prémios de produção - Problemas existentes na empresa - Resultados e/ou sucessos da empresa - Promoções (mais clareza) - Alterações nos locais de trabalho Maior participação das chefias nas ferramentas de comunicação Procurar feedback junto dos colaboradores no que diz respeito às necessidades e alterações dos locais de trabalho Mais qualidade e menos quantidade de informação
O balanced scorecard devia melhor explicado aos colaboradores e comunicados os resultados com regularidade igual à sua publicação	Integração Organizacional	
Mais comunicação direta ao colaborador das políticas de compensação e benefícios em vigor	Integração Organizacional	
A estratégia do departamento não é discutida, bem como as alterações da própria equipa não são comunicadas atempadamente.	Integração Organizacional	
Participação mais regular do grupo de Lideres da Empresa nas atividades de comunicação Interna - Sete / Alta Roda.	Integração Organizacional	
Mais comunicação em relação aos problemas existentes na empresa e que se tente resolver e não deixar cair em role de esquecimento.	Integração Organizacional	
Sugiro apenas que, os colaboradores sejam mais ouvidos em relação as necessidades nos locais de trabalho e das alterações nos locais de trabalho, por forma a tornar o trabalho mais rentável e com menos dificuldade de execução, contribuindo assim para um melhor desempenho e maior satisfação do colaborador, e evitando muitas vezes um aumento do absentismo. Um colaborador envolvido sente-se	Integração Organizacional	

importante no seu trabalho e produz mais e melhor.		
Melhoria na informação sobre prémios de produção, com a integração da mesma na intranet.	Integração Organizacional	
A Comunicação dos resultados e/ou sucessos da empresa deveria ser apresentada em modo de balance scorecard pelos administradores a todos o colaboradores num período de 3 em 3 meses... Penso que com esta ação melhoraria o comprometimento de todos nos objetivos/resultados da empresa...	Integração Organizacional	
Mais clareza em relação a alguns aspetos dentro da empresa, relativamente a promoções e outros aspetos.	Qualidade da Informação	
Prioridade para a qualidade da comunicação, não a quantidade. Qualidade = relevância, inflo atempada, adequado	Qualidade da Informação	