



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria**

**A influência da comunicação interna no comprometimento dos colaboradores  
portugueses em tempos de pandemia COVID-19**

Ana Patrícia Vieira Gomes

Leiria

2021





**Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria**

**A influência da comunicação interna no comprometimento dos colaboradores  
portugueses em tempos de pandemia COVID-19**

Ana Patrícia Vieira Gomes

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Doutora Eulália Maria Mota Santos e coorientação da Professora Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira

Leiria

2021



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Eulália Maria Mota Santos e coorientação da Professora Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria 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 República, em 9 de novembro de 2010.



## **Dedicatória**

Aos meus ancestrais por  
me terem dado a oportunidade de  
aprender, crescer e conquistar  
novos horizontes.

“A maior prova de amor que o ser humano pode dar aos seus antepassados é a  
dedicação.”

Meishu Sama





## **Agradecimentos**

À minha orientadora, a Professora Doutora Eulália Santos, pela disponibilidade, motivação e simpatia que me foram oferecidas. Agradeço todas as críticas construtivas e recomendações feitas, que me permitiram enriquecer este trabalho. Fico grata pelos momentos de partilha de conhecimentos e pela confiança e incentivo que me transmitiu.

À minha coorientadora, a Professora Doutora Elisete Martins, pela disponibilidade, motivação e simpatia que me foram oferecidas. Agradeço todo o acompanhamento, apoio e incentivo que me foi dado ao longo deste percurso.

Um agradecimento especial aos meus pais, à minha irmã e ao meu namorado pelas palavras de apoio e de carinho e por terem estado sempre presentes nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos por terem contribuído na divulgação do inquérito, o meu agradecimento.

Agradeço a todos os participantes deste estudo pelo tempo que disponibilizaram para responder ao questionário e que, assim, permitiram que esta investigação se realizasse.

A todos, a minha sincera gratidão. Bem hajam!



## **Resumo**

A comunicação é um elemento-chave para o sucesso de qualquer organização. A adoção de práticas comunicacionais eficazes fomenta o comprometimento dos colaboradores, medida que se torna imperativa face às atuais constantes mudanças no mundo organizacional provocadas pela pandemia COVID-19. O presente estudo tem como principal objetivo investigar a influência da comunicação interna no comprometimento organizacional. A metodologia usada é de natureza quantitativa baseada num inquérito por questionário, sendo a amostra constituída por 305 indivíduos portugueses em contexto de trabalho. Os resultados da aplicação da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais revelaram que a comunicação interna influencia o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, calculativa e normativa. Também se concluiu que os colaboradores que estão em teletrabalho apresentaram maiores níveis de perceção de comunicação interna comparativamente com aqueles que estão em regime presencial. Quanto ao comprometimento organizacional não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores que estão em teletrabalho e os que estão em trabalho presencial. Espera-se que este trabalho enriqueça a academia e permita que os gestores usem de forma mais eficaz as formas e os meios de comunicação. Em estudos futuros recomenda-se uma análise mais profunda da escala de comunicação interna em diversos setores de atividade.

### **Palavras-chave:**

Comunicação interna, comprometimento organizacional, organizações

## **Abstract**

Communication is a key element for the success of any organization. The adoption of effective communication practices fosters the employee commitment, a measure that becomes imperative in view of the current constant changes in the organizational world caused by the COVID-19 pandemic. The main objective of this study is to investigate the influence of internal communication on organizational commitment. The methodology used is quantitative in nature based on a questionnaire survey, with the sample consisting of 305 Portuguese individuals in a work context. The results of the application of structural equation modeling with partial least squares revealed that internal communication influences organizational commitment in the affective, calculative, and normative dimensions. It was also concluded that employees who are in telework had higher levels of perception of internal communication compared to those who are in face-to-face. As for organizational commitment, there are no statistically significant differences between employees who are in telework and those who are working face-to-face. It is hoped that this work will enrich the academy and enable managers to use the forms and means of communication more effectively. In future studies, a deeper analysis of the scale of internal communication in various sectors of activity is recommended.

### **Keywords:**

Internal communication, organizational commitment, organizations



## Índice Geral

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
CONCEITO E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	5
A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	6
COMUNICAÇÃO INTERNA .....	8
Funções e benefícios da comunicação interna.....	11
Fluxos de comunicação .....	13
Formas e meios de comunicação .....	15
Barreiras à comunicação.....	16
Avaliação da comunicação interna .....	17
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	21
A dimensionalidade do comprometimento organizacional .....	23
Antecedentes do comprometimento organizacional.....	26
Correlatos do comprometimento organizacional.....	30
Consequentes do comprometimento organizacional .....	30
Práticas de gestão de recursos humanos para fomentar o comprometimento .....	32
RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	33
IMPACTO DA COVID-19 NA COMUNICAÇÃO INTERNA E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	36
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	39
INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....	40
PROCEDIMENTOS .....	42
<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>49</b>
CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	49
ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA .....	50
ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	53
ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	54
AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA.....	57
AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DE HIPÓTESES .....	62

<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO B – PEDIDO DA AUTORIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS ESCALAS .....</b>	<b>93</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Definições de comunicação .....	5
Tabela 2. Definições de comunicação interna .....	9
Tabela 3. Dimensões da comunicação interna.....	21
Tabela 4. Modelo de quatro dimensões do comprometimento organizacional .....	25
Tabela 5. Itens da escala de comunicação interna .....	41
Tabela 6. Caracterização sociodemográfica .....	49
Tabela 7. Caracterização socioprofissional .....	50
Tabela 8. Estatísticas descritivas dos itens da comunicação interna .....	51
Tabela 9. Meios de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores.....	52
Tabela 10. Principais dificuldades sentidas pelos colaboradores em termos de comunicação	52
Tabela 11. Diferenças da satisfação da comunicação interna antes e durante a pandemia .....	53
Tabela 12. Estatísticas descritivas dos itens do comprometimento organizacional .....	54
Tabela 13. Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de comunicação interna.....	56
Tabela 14. Estimativa dos parâmetros do modelo da comunicação interna.....	57
Tabela 15. Estimativa dos parâmetros do modelo do comprometimento organizacional .....	58
Tabela 16. Validade discriminante: Teste Fornell-Larcker criterion .....	59
Tabela 17. Validade discriminante: Cargas fatoriais cruzadas.....	60
Tabela 18. Validade discriminante: Rácio Heterotrait-Monotrait .....	61
Tabela 19. Medidas descritivas dos construtos comunicação interna e comprometimento organizacional.....	61
Tabela 20. Resultados da análise do modelo estrutural.....	62
Tabela 21. Análise comparativa da comunicação interna e do comprometimento organizacional entre sexos .....	64
Tabela 22. Análise comparativa da comunicação interna e do comprometimento entre os colaboradores em teletrabalho e em trabalho presencial .....	64





## Índice de Figuras

Figura 1. Os sete C's da comunicação .....	10
Figura 2. Modelo conceptual geral .....	35



## Índice de Abreviaturas

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	Average Variance Extracted
CA	Comprometimento Afetivo
CC	Comprometimento Calculativo
CI	Comunicação Interna
CN	Comprometimento Normativo
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin



## Introdução

A comunicação é o pilar de toda a interação humana e está presente não só na vida pessoal, familiar, social, política, mas também na organizacional (Rego, 2016). A comunicação é um dos recursos fundamentais nas organizações ao permitir que as informações circulem livremente entre colegas e departamentos e, ao ser praticada de forma eficaz, leva à conquista dos objetivos organizacionais e ao sucesso da empresa (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Cogollo & Viado, 2020; Manafzadeh, Ghaderi, Moradi, Taheri, & Amirhasani, 2018; Pongton & Suntrayuth, 2019). De realçar que comunicar eficazmente não significa apenas transmitir as informações de uma maneira acessível, elas têm de ser oportunas e compreensíveis por todos os colaboradores (Bucăța & Rizescu, 2017; Ramirez, 2012; Tariszka-Semegine, 2012).

A existência de uma comunicação aberta entre as chefias e os colaboradores proporciona a partilha de informação, ideias e opiniões, fomentando um sentido de pertença à organização (Manafzadeh et al., 2018). Por outras palavras, a comunicação é um elemento fundamental para a criação de qualidade numa organização, a qual, por sua vez, promove o comprometimento organizacional (Miheso & Mukanzi, 2020).

O conceito de comprometimento organizacional é ainda um dos construtos mais desafiadores e estudados nas áreas da gestão e do comportamento organizacional (Cohen, 2007; Dey, A. Kumar, & Kumar, 2014; Ghosh & Swamy, 2014; Mathieu & Zajac, 1990) e desempenha um papel importante na filosofia da gestão de recursos humanos (Armstrong & Taylor, 2014). Cooper (2003) vai mais longe e afirma que o comprometimento pode ser descrito como “o Santo Graal do comportamento e da psicologia organizacional” (p. 68). Armstrong e Taylor (2014) relacionam o comprometimento ao apego e à lealdade e associam-no com os sentimentos dos indivíduos sobre as suas organizações.

Na literatura, o comprometimento tem sido identificado como uma variável importante na compreensão do comportamento dos colaboradores nas organizações (Mowday, Steers, & Porter, 1979) e diversas investigações têm sugerido que este conceito tem impacto em diversos atributos relacionados com o trabalho como o absentismo, o desempenho, a rotatividade (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001) e os comportamentos de cidadania organizacional (Grego-Planer, 2019; Meyer & Herscovitch, 2001).

De acordo com Meyer e Allen (1991) os colaboradores com um elevado comprometimento afetivo continuam na organização porque querem. As organizações que procuram atingir as suas metas e criar vantagens competitivas e inovadoras necessitam de

colaboradores comprometidos para que estes possam alcançar os objetivos pessoais e organizacionais (Rocha & Ceretta, 2013; Yeşil, Sözbilir, & Akben, 2012).

No mundo acadêmico são poucas as investigações que exploram o papel da comunicação interna no comprometimento organizacional, as quais concluem que ora existe uma influência entre estas variáveis ora uma correlação (Zeffane, Tipu, & Ryan, 2011). Neste sentido, torna-se imperativo que as chefias compreendam quais as práticas de comunicação mais valorizadas pelos colaboradores de modo a poderem implementar um sistema de comunicação interna eficaz e, conseqüentemente, ter uma força de trabalho comprometida (Carrière & Bourque, 2009).

Atualmente, as organizações estão inseridas em ambientes altamente competitivos e, como tal, estão a ser confrontadas com a necessidade de realizar constantes mudanças (Christensen, 2014; Davardoost & Javadi, 2019). Uma das abordagens que se pode utilizar na gestão de um programa de mudanças é a implementação de uma comunicação eficiente e suficiente sobre este processo, pois quando a comunicação é ignorada, a probabilidade de os colaboradores ficarem insatisfeitos com o seu trabalho aumenta e os níveis de comprometimento diminuem (Armstrong & Taylor, 2014; Otaivites, 2004). No início do ano 2020, com o surgimento da pandemia da COVID-19, as organizações de todo o mundo depararam-se com inúmeros desafios relacionados com a comunicação, pois as chefias para além de terem de divulgar informações sobre as mudanças ocorridas na vida laboral, tiveram que encontrar novas formas de envolver os colaboradores (Bakó, 2020; Sanders, Nguyen, Bouckennooghe, Rafferty, & Schwarz, 2020).

Na literatura desconhecem-se estudos que tenham abordado a temática da comunicação interna e do comprometimento organizacional em contexto de pandemia. Neste sentido, e face ao momento pandémico que o mundo ainda está a atravessar e às sucessivas mudanças e estratégias que as organizações têm vindo a adotar, torna-se pertinente enriquecer a academia e o mundo organizacional com o presente estudo, uma vez que explora o papel da comunicação interna no comprometimento organizacional, tendo-se, assim, elaborado a seguinte questão de investigação: “Qual a influência da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional dos colaboradores portugueses em tempos de pandemia?”. Esta questão é de natureza causal, sendo a comunicação interna a variável independente, o comprometimento organizacional a variável dependente e os colaboradores portugueses a população alvo. Face a esta questão, definiram-se os seguintes objetivos: estudar a influência da comunicação interna no comprometimento organizacional, analisar os níveis de comunicação interna e de comprometimento organizacional dos indivíduos em contexto de

trabalho, analisar se a variável sociodemográfica sexo interfere na comunicação interna e no comprometimento organizacional, avaliar se existem diferenças na comunicação interna e no comprometimento organizacional entre os colaboradores que estão em teletrabalho e os que se encontram em trabalho presencial, identificar os principais meios de comunicação utilizados pelas organizações e quais as principais dificuldades em termos de comunicação interna sentidas pelos colaboradores após o início da pandemia e, ainda, avaliar as diferenças da satisfação da comunicação interna por parte dos colaboradores antes e durante a pandemia.

Em termos estruturais, além da introdução, o trabalho divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura, onde se abordam pormenorizadamente os conceitos de comunicação interna e comprometimento organizacional, enumeram-se estudos que relacionam estas variáveis e também se aborda o impacto da COVID-19 tanto na comunicação como no comprometimento organizacional. O segundo capítulo explana a metodologia usada no presente trabalho, mais concretamente define-se a população e a amostra e descrevem-se os instrumentos usados para a recolha de dados e os procedimentos utilizados. No terceiro capítulo apresentam-se os resultados e faz-se uma discussão dos mesmos tendo em conta a revisão de literatura e, no último, são abordadas as principais conclusões e apontam-se implicações, limitações e recomendações para pesquisas vindouras.





## Revisão da literatura

### Conceito e processo de comunicação

Comunicação é uma palavra que deriva do termo em latim *communis*, que significa “comum” (Rego, 2016), e, de acordo com as diversas definições encontradas na literatura como se constata na Tabela 1, pode-se verificar que a comunicação, em termos gerais, é um processo de transmissão de informação, cujo significado deve ser compreendido pelo recetor da mesma maneira que o emissor pretendia.

Tabela 1

#### Definições de comunicação

Autor(es)	Definição
Dunn (2002)	“Comunicação é um processo psicológico de partilha de informação para alcançar um entendimento comum entre nós e os outros” (p. 60)
Guo e Sanchez (2005)	“Comunicação é um meio de transmitir informação e que seja compreendida por outro ou outros. Comunicação é a criação ou a troca de pensamentos, ideias, emoções e compreensão entre emissor(es) e recetor(es)” (p. 78)
O’Rourke (2010)	“A comunicação é um processo que envolve emissores e recetores que codificam e descodificam mensagens, que são transmitidas de várias formas e que podem ser impedidas por interferências. A finalidade é provocar um <i>feedback</i> a fim de se criar um efeito ou resultado” (p. 7)
Chiavenato (2011)	“A comunicação é a transferência de informação ou significado de uma pessoa para outra” (p. 50)
Garcia (2012)	“Comunicação é um ato de vontade direcionado a uma entidade viva que reage” (p. 42)
Teixeira (2013)	“Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas” (p. 255)
Bucăța e Rizescu (2017)	“Comunicação é um processo relacional, no qual duas ou mais partes trocam informações, compreendem-se e influenciam-se mutuamente; é um elemento indispensável para o funcionamento ideal de qualquer coletividade humana” (p. 55)

O processo comunicacional implica a existência de diversos elementos, sendo eles o emissor, o código, a mensagem, o canal, o recetor, o *feedback*, o ruído e o contexto (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Rego, 2016; Robbins & Judge, 2017; Teixeira, 2013). A comunicação é iniciada pelo emissor que codifica a mensagem, isto é, converte a ideia a transmitir em palavras, gestos ou símbolos (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Rego,

2016). A transmissão da mensagem é realizada através de um canal escolhido pelo emissor, podendo ser formal ou informal (Rego, 2016; Robbins & Judge, 2017; Teixeira, 2013). O recetor é a pessoa a quem se dirige a mensagem (Robbins & Judge, 2017) e este descodifica-a e interpreta-a de determinada forma, dando-lhe um significado (Rego, 2016). A descodificação da mensagem deve ser rigorosa, pois quanto mais próxima esta descodificação estiver da intenção do emissor, mais efetiva é a comunicação (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

Esta interpretação pode dar origem a uma resposta. Por outras palavras, se o recetor tiver vontade de transmitir uma ideia ao emissor, esta é codificada e traduzida numa mensagem, constituindo-se, assim, o *feedback* da comunicação (Rego, 2016). Através do *feedback* o emissor pode avaliar se a mensagem foi bem recebida e compreendida (Robbins & Judge, 2017). Usado de forma correta, o *feedback* assume três funções para quem o recebe: i) é instrutivo na medida que clarifica papéis e sugere alterações de comportamentos, ii) concede a oportunidade de aprendizagem e iii) é motivador quando é feito através de recompensas, inclusive as simbólicas (Rego, 2016).

De salientar que o processo de comunicação também pode ser influenciado pelo ruído ou barreiras, que são tudo aquilo que perturbe, confunda ou interfira na transmissão da mensagem, e pode ser diferente consoante o contexto, no sentido em que os aspetos culturais, sociais e psicológicos podem levar a diversas interpretações da mensagem (Rego, 2016). Assim, os elementos do processo de comunicação determinam a qualidade da comunicação, cuja eficácia pode ser reduzida se existir um problema num deles (Adu-Oppong & Agying-Biriborang, 2014). Segundo Sun, Liu e Chen (2018), o processo de comunicação apresenta quatro características: i) acontece a qualquer momento; ii) é bidirecional, isto é, tanto é necessário receber informação como fornecê-la a alguém; iii) é emocional, uma vez que a compreensão das informações é influenciada pela forma como foi transmitida; e iv) é interdependente, pelo facto de o resultado da comunicação depender tanto do emissor como do recetor.

### **A comunicação nas organizações**

A comunicação é considerada um elemento essencial para o sucesso de qualquer organização (Cogollo & Viado, 2020; Manafzadeh et al., 2018; Pongton & Suntrayuth, 2019). Alguns estudos sobre esta temática revelam que mais de 70% do tempo dos gestores é dedicado em atividades comunicacionais (Altinöz, 2008; Carrière & Bourque, 2009; Manafzadeh et al., 2018), seja a falar ao telefone, a preparar reuniões, a ler ou a responder às suas correspondências (Carrière & Bourque, 2009). Neste sentido, a comunicação torna-se um desafio para os gestores,

pois são eles os responsáveis por transmitir a informação e, apesar de despenderem muito do seu tempo a comunicar, não significa que durante as trocas tenha havido uma comunicação eficaz. Em termos práticos, o facto de enviar um memorando ou de divulgar uma informação não significa que tenha havido comunicação, pois a interpretação feita pelo recetor pode ter sido diferente da intencionada pelo emissor. É imprescindível que haja um entendimento comum entre emissor e recetor relativo à mensagem transmitida (Dunn, 2002). De referir que no local de trabalho, o emissor tanto pode ser um indivíduo que tenha uma necessidade ou um desejo de divulgar uma ideia ou conceito a outros como um departamento ou unidade organizacional (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

Nas organizações, o processo comunicacional é considerado como uma ferramenta de gestão fundamental e deve ser organizado e pensado de forma estratégica, visto que proporciona o alcance dos objetivos delineados (Araujo, Simanski, & Quevedo, 2012; Bucăța & Rizescu, 2017). Por exemplo, o *feedback* é vital para qualquer organização que pretenda prosperar, na medida em que é uma ferramenta útil para os gestores ficarem a saber o que precisa de ser melhorado (O'Rourke, 2010). No entanto, o *feedback* concedido pelos gestores aos colaboradores deve ser moderado, pois o seu excesso pode ser interpretado pelos indivíduos como demasiado controlador, criando desmotivação e, por outro lado, a sua escassez ou quando é tardio, o colaborador corre o risco de desempenhar as tarefas erradamente, tornando-se mais difícil a reorientação do caminho para atingir o objetivo proposto (Rego, 2016).

A comunicação para além de ser uma atividade quotidiana e parte integrante da gestão organizacional (Iddrisu & Salifu, 2018), torna possível a interação entre os diversos colaboradores (Bucăța & Rizescu, 2017). Neste sentido, a comunicação é a competência mais importante e significativa para desempenhar as funções de gestão, isto é, planear, coordenar, motivar, supervisionar e controlar (Aggarwal, 2016). Logo, a comunicação e a organização são termos indissociáveis (Marchiori, 2010), uma vez que sem comunicação a organização não pode existir (Rego, 2016).

Na área da comunicação organizacional pode-se distinguir a comunicação em dois tipos: externa e interna. A comunicação externa está direcionada para os fornecedores, distribuidores, consumidores e sociedade e tem como objetivo divulgar a imagem da organização e, ao mesmo tempo, promover laços com o público externo (Bucăța & Rizescu, 2017; Ruck & Welch, 2012; Tariq, 2019). As comunicações financeiras e de marketing, os relatórios anuais, os *sites* empresariais e as relações com os investidores e comunidade são algumas das atividades de comunicação externa (Argenti, 2014). A comunicação interna tem como finalidade transmitir informações dentro da organização e é essencial para os colaboradores alcançarem os objetivos

organizacionais, serem bem integrados no ambiente de trabalho e também serve para humanizar as relações na organização (Araujo et al., 2012; Bucăța & Rizescu, 2017). O presente trabalho tem como foco o estudo da comunicação interna.

### **Comunicação interna**

Na área das relações públicas e da gestão da comunicação, a comunicação interna está entre as especializações que mais rapidamente cresceu, tendo a sua ascensão começado na década de 90 nos Estados Unidos da América e, a partir daí, atingiu a Europa e ganhou força no começo do novo milénio (Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012). Atualmente, devido ao ritmo acelerado da competitividade existente no mundo dos negócios, a comunicação interna está-se a tornar uma parte integrante e dominante no mundo empresarial, a qual desempenha um papel significativo ao contribuir para a conquista dos resultados financeiros da organização (Vora & Prata, 2017). Por outras palavras, a comunicação interna é um elemento fundamental para a gestão de uma mudança (Verčič et al., 2012) e um fator importante para o sucesso organizacional (Manafzadeh et al., 2018).

Perante esta análise, importa explicar este conceito que, como se pode observar na Tabela 2, pode ser definido como a comunicação que existe entre as pessoas que fazem parte da organização, entre departamentos e entre gestores e colaboradores (Dzamtoska-Zdravkovska, Matlievska, & Denkova, 2013). No presente estudo adota-se a definição de comunicação interna como a “troca de informações tanto informais como formais entre os gestores e os colaboradores dentro da organização” (Balakrishnan & Masthan, 2013, p. 2).

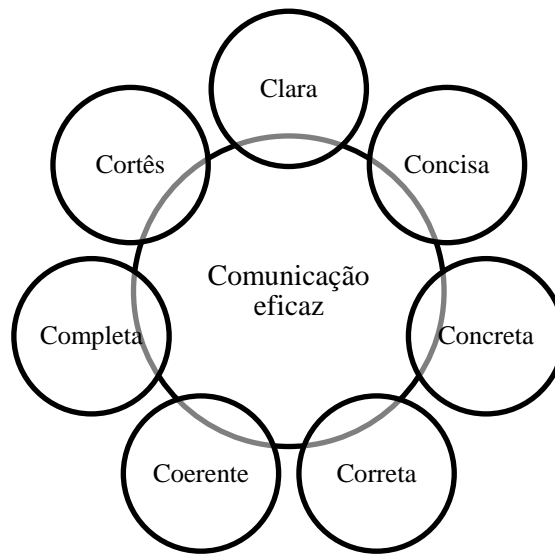
Garcia (2012) menciona que uma comunicação eficaz tem de ser intencional, orientada para os objetivos e coerente com a estratégia delineada pela organização. Em termos práticos, os gestores necessitam de comunicar com os colaboradores diversos assuntos que estejam relacionados, por exemplo, com os objetivos, estratégias, políticas organizacionais, desempenho, oportunidades de formação e desenvolvimento, o que seja expectável que façam na sua função e qualquer proposta de mudança nas condições de trabalho (Armstrong & Taylor, 2014). Tendo em consideração que os gestores passam a maior parte do seu tempo a comunicar (Altnöz, 2008; Carrière & Bourque, 2009; Manafzadeh et al., 2018), cabe-lhes a responsabilidade de assegurar um sistema de comunicação interna de alta qualidade (Carrière & Bourque, 2009; Dzamtoska-Zdravkovska et al., 2013) e de garantir que as informações que chegam aos colaboradores sejam relevantes, oportunas e feitas de forma regular (Armstrong & Taylor, 2014).

Tabela 2

*Definições de comunicação interna*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Kalla (2005)	“É toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis de uma organização” (p. 304)
Welch e Jackson (2007)	“A comunicação interna é a gestão estratégica de interações e relacionamentos entre os <i>stakeholders</i> dentro de uma organização” (p. 184)
Mazzei (2010)	“É o fluxo de comunicação entre as pessoas dentro dos limites de uma organização” (p. 221)
Verčič et al. (2012)	“A comunicação interna é a aspiração de alcançar uma análise sistemática e distribuição de informações em todos os estratos simultaneamente coordenados da forma mais eficiente possível” (p. 225)
Balakrishnan e Masthan (2013)	“É a troca de informações tanto informais como formais entre os gestores e os colaboradores dentro da organização” (p. 2)
Dzamtoska-Zdravkovska et al. (2013)	“A comunicação interna refere-se à comunicação usada maioritariamente pelos colaboradores dentro da organização. É a comunicação com o público interno” (p. 96)
K. Mishra, Boynton e Mishra (2014)	“A comunicação interna ocorre entre os gestores e os colaboradores” (p. 184)
Karanges, Beatson, Johnston e Lings (2014)	“O processo responsável pela troca interna de informações entre <i>stakeholders</i> em todos os níveis dentro dos limites de uma organização” (p. 333)

Assim, por forma a conseguirem uma comunicação eficaz, os gestores devem ter em conta os sete C's da comunicação (ver Figura 1), os quais sugerem que a mensagem a transmitir deve ser clara, isto é, devem ser utilizadas palavras adequadas, exatas e concretas; concisa, o que permite destacar a mensagem principal e evitar as repetições dos mesmos assuntos; concreta, ou seja, a mensagem deve ser sólida com factos e detalhes suficientes para evitar as interpretações erradas; correta, o que equivale a uma comunicação sem erros gramaticais e corretamente soletrada. A mensagem também deve ser coerente, isto é, lógica e relevante com o assunto principal, e completa, no sentido em que deve conter todos os factos pretendidos pelos destinatários, o que, por sua vez, os ajuda na tomada de decisões à medida que vão recebendo a informação necessária e importante. Por fim, a comunicação deve ser cortês, o que implica que a mensagem deve ser amigável, aberta, honesta, educada e refletiva (Aggarwal, 2016; Miheso & Mukanzi, 2020).



*Figura 1.* Os sete C's da comunicação

Em consonância com estes conceitos, estão os resultados do estudo de Thomas, Zolin e Hartman (2009) que revelaram que os colaboradores se sentem menos vulneráveis e confiam mais nos seus colegas e superiores, quando têm a percepção que a informação que lhes chega é oportuna, rigorosa e relevante. De referir que a existência de uma comunicação livre e aberta com os superiores e os colegas leva à partilha de informação, ideias, opiniões e sugestões e, como consequência, a uma maior participação e sentimento de pertença à organização (Manafzadeh et al., 2018).

Numa outra perspetiva, a comunicação interna também possibilita a continuação do processo de trabalho sem que haja perturbações, desvios, deficiências, omissões ou atrasos nas atividades organizacionais (Dzamtoska-Zdravkovska et al., 2013). Neste sentido, a maior parte dos problemas que existem nos locais de trabalho estão diretamente relacionados com a falta de uma comunicação interna eficaz, que, por sua vez, criam equívocos, más interpretações, falta de informações, diminuição do desempenho e podem até causar conflitos entre os gestores e os colaboradores (Chmielecki, 2015; Dzamtoska-Zdravkovska et al., 2013; Muahmedi & Ariffin, 2017). Por estas razões, a comunicação não pode ser considerada estável ou permanente, pois a qualquer momento pode surgir um problema e torna-se imperativo detetar a origem dos fatores que proporcionaram a comunicação ineficaz (Chmielecki, 2015; Muahmedi & Ariffin, 2017).

## **Funções e benefícios da comunicação interna**

Em termos gerais, a comunicação interna surge como uma ferramenta essencial para atingir as metas e os objetivos organizacionais, construir e manter relações no local de trabalho, consciencializar os colaboradores das suas funções e integrá-los no ambiente da organização (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Araujo et al., 2012; Ramirez, 2012). Para Robbins e Judge (2017), a comunicação exerce cinco funções no interior da organização: controlo, *feedback*, partilha emocional, persuasão e troca de informação.

Mais especificamente, a comunicação sendo formal ou informal atua no controlo do comportamento dos colaboradores. Exemplificando, quando os colaboradores recebem informações relativas a que superior têm de dirigir para advertir de qualquer problema, ou, por outro lado, quando são os próprios colegas que falam entre si sobre o desempenho de outra pessoa que, de alguma forma, os possa estar a prejudicar, a comunicação assume uma função de controlo. A comunicação também cria *feedback* ao informar os colaboradores sobre o seu desempenho e de como o podem melhorar e, quanto à partilha emocional, a comunicação permite que os colaboradores expressem as suas frustrações ou os seus sentimentos de satisfação. Relativamente à função de persuasão, esta tanto pode beneficiar ou prejudicar a organização, dependendo da ação do líder, ou seja, se este tenta persuadir um grupo de trabalho a acreditar no compromisso da organização para com a responsabilidade social empresarial ou, por outro lado, se tenta persuadir o grupo para infringir a lei de modo a poder cumprir um objetivo organizacional. Na função troca de informação a comunicação tem o papel de facilitar a tomada de decisões, uma vez que oferece aos indivíduos as informações que eles necessitam.

Segundo Rego (2016), a comunicação interna permite que haja uma interação entre os gestores e os seus superiores, subordinados, colegas, entre outros; possibilita aos subordinados emitirem as suas opiniões, propostas e queixas aos seus superiores; permite a realização de reuniões e a coordenação do trabalho dos diversos membros e facultam o acompanhamento dos assuntos e orientações organizacionais. Também constitui o recurso pelo qual as chefias delegam responsabilidades nos colaboradores e divulgam informações através de comunicados, ordens de serviço, planos e diretrizes de trabalho. De referir, ainda, que a comunicação tem a função de socialização, pois é através dela que os novos colaboradores obtêm informações, estímulos e conhecimentos sobre a organização, o que, por sua vez, os leva a aprender as normas e os comportamentos expectáveis (Rego, 2016).

No estudo de Garnett, Marlowe e Pandey (2008), os autores mencionam que a maioria dos trabalhos realizados na área da comunicação organizacional centram-se na avaliação da

eficácia da comunicação e dos efeitos de comportamentos específicos da comunicação sobre o desempenho. No entanto, na literatura, também existem estudos que exploram a relação entre a comunicação e o comprometimento organizacional (Mihešo & Mukanzi, 2020; Silva, Veloso, Trevisan, & Dutra, 2018; Tavares & França, 2009; Varona, 1996; Wang, 2011; Zhen, 2013). Tendo em consideração, por exemplo, a existência de um clima organizacional complexo e para fazer face às instabilidades e ameaças, é crucial ter colaboradores comprometidos para a sobrevivência da organização, pois o seu envolvimento com o local de trabalho acontece quando se sentem valorizados e bem informados (Santos, 2018).

A literatura fornece, igualmente, evidências empíricas de existir uma correlação positiva entre a comunicação interna e o engagement (Balakrishnan & Masthan, 2013; Bao, Arif, Omar, & Shaari, 2020; Davardoost & Javadi, 2019; Karanges et al., 2014; Pongton & Suntrayuth, 2019; Vora & Prata, 2017) e a satisfação no trabalho (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Bakar & Mustafa, 2013; Bucăța & Rizescu, 2017; Pongton & Suntrayuth, 2019). As organizações que encorajam uma comunicação aberta entre todos os colaboradores podem originar níveis de rotatividade mais baixos. Logo, se o ambiente de trabalho for amigável, onde os indivíduos possam partilhar as suas ideias às chefias, e se o seu *feedback* for tido em conta, os colaboradores ficam mais motivados e sentem-se valorizados e, desta forma, a comunicação ajuda a criar lealdade e confiança, o que, por sua vez, leva a uma maior satisfação no trabalho (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

A perceção que os colaboradores têm em relação à comunicação também influencia os comportamentos de cidadania organizacional (Manafzadeh et al., 2018) e o aumento da produtividade (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Bucăța & Rizescu, 2017). Este último resultado acontece quando a visão, as metas e os objetivos organizacionais estão bem definidos e quando a chefia comunica claramente com os colaboradores de forma a estes saberem exatamente as suas responsabilidades e deveres, pois assim conseguem desempenhar as suas funções da melhor forma possível, podendo levar a uma melhor prestação de trabalho e, por conseguinte, a um aumento da produtividade (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Bucăța & Rizescu, 2017). São diversos os benefícios associados à existência de uma comunicação eficaz dentro das organizações. Para além do que já foi mencionado, a comunicação interna ainda proporciona a diminuição dos conflitos (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014), o uso de recursos mais eficazmente (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Bucăța & Rizescu, 2017) e a criação de relações (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

No que toca à influência das variáveis sociodemográficas na comunicação interna, existem estudos que indicam que as mulheres experienciam maiores índices de satisfação da



comunicação do que os homens (Silva, 2014; Zhen, 2013) e que os colaboradores com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos mostram níveis de satisfação mais baixos do que aqueles que têm idades superiores a 60 anos (Silva, 2014). Quanto à antiguidade, os colaboradores que trabalham há menos de um ano apresentam graus elevados de satisfação da comunicação, sendo que aqueles que estão na organização entre os cinco e os nove anos são os que estão menos satisfeitos com a comunicação (Silva, 2014). Com resultados semelhantes, o estudo de A. A. Ogunjinmi, Labedo, Onadeko e Ogunjinmi (2013) revelou a existência de uma relação positiva entre as variáveis idade e educação e a satisfação da comunicação. Contudo, os dados obtidos por Assunção (2015) mostraram que não existem correlações significativas entre as variáveis sociodemográficas e a comunicação interna.

Assim, e de acordo com a literatura, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 (H1): Existem diferenças na comunicação interna entre os homens e as mulheres.

### **Fluxos de comunicação**

Nas organizações, os fluxos de comunicação podem ser quatro: i) descendente, ii) ascendente, iii) horizontal/lateral e iv) diagonal (Rego, 2016). A comunicação descendente é a que flui da gestão de topo para os níveis hierárquicos inferiores (Rego, 2016; Spaho, 2013) e tem como propósito informar os subordinados dos objetivos e políticas organizacionais e avaliar o seu desempenho (Altınöz, 2008). Esta é concretizada através de instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais, publicações da organização e reuniões com os colaboradores (Guo & Sanchez, 2005; Rego, 2016). No entanto, muita informação é perdida à medida que é passada ao longo da cadeia hierárquica, sendo que a eficácia deste tipo de comunicação vai depender das competências comunicacionais dos gestores e dos colaboradores (Lunenburg, 2010; Rego, 2016). A título de exemplo, os gestores podem-se retrair na divulgação de informação desagradável ou crítica, isto é, quando envolva mudanças consideráveis, despedimentos e questões salariais (Rego, 2016). Um outro problema associado à comunicação descendente é a sua natureza unidirecional, pois, normalmente, os gestores informam os colaboradores, mas sem lhes solicitar as suas opiniões e, tal facto, é corroborado através de uma investigação que revelou que cerca de dois terços dos colaboradores referiram que os seus superiores raramente ou nunca pediram a sua apreciação (Robbins & Judge, 2017). De referir ainda que quando a comunicação descendente não é eficaz cria ansiedade, insatisfação, equívocos e rumores entre os colaboradores (Rego, 2016).

Ao contrário da anterior, a comunicação ascendente é a que ocorre dos subordinados para os níveis hierárquicos superiores (Rego, 2016) com o objetivo de dar *feedback* às chefias, informá-las sobre os progressos em relação às metas e de quaisquer problemas existentes. (Robbins & Judge, 2017). Esta materializa-se em pedidos de esclarecimento, relatórios, caixas de sugestões, queixas, propostas, solicitações e petições (Rego, 2016). Para os gestores, esta comunicação permite conhecerem melhor a realidade da organização, estarem informados sobre como os colaboradores se sentem no que toca ao seu trabalho e se a comunicação descendente alcançou os alvos e está a ser utilizada/implementada de forma correta (Rego, 2016; Robbins & Judge, 2017). No entanto, os subordinados podem sentir-se inibidos a transmitirem informações desfavoráveis com receio de serem punidos (Rego, 2016).

A comunicação horizontal ou lateral acontece entre os membros do mesmo grupo e de departamentos do mesmo nível organizacional (Robbins & Judge, 2017; Spaho, 2013) e proporciona a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais (Rego, 2016). A comunicação lateral é a mais usual entre os colaboradores e, devido à sua informalidade, é aquela que cria mais ruídos (Araujo et al., 2012).

A comunicação diagonal decorre entre os colaboradores e gestores de diferentes áreas de trabalho (Altınöz, 2008). Segundo Rego (2016), esta é a menos frequente, no entanto, tem vindo a ser desenvolvida pela existência dos meios de comunicação eletrónica.

A relação da comunicação com a estrutura organizacional e relações de poder também possibilita uma outra classificação tendo em conta os canais usados: a comunicação formal e a informal (Ruão, 2016). A comunicação formal é aquela que é oficial, planeada e percorre os canais existentes no organograma e as regras de hierarquia. A mensagem é transmitida e recebida através dos canais que são delineados formalmente na estrutura da organização. Já a comunicação informal é desenvolvida de forma espontânea e fora dos canais de comunicação definidos no organograma e promove a interação social entre os colaboradores (Gnoatto et al., 2017; Ruão, 2016). Geralmente, as redes informais são compostas por indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e unidades departamentais e representam a fonte onde os colaboradores procuram informação quando se deparam por momentos de incerteza e que a comunicação formal não consegue colmatar (Rego, 2016).

Segundo Rego (2016), as redes formal e informal complementam-se, no sentido em que a primeira pode ser utilizada para confirmar a comunicação informal e esta, por sua vez, pode possibilitar o acesso e a partilha de informação necessária para tomar decisões e realizar o trabalho. No entanto, a rede informal também apresenta aspetos desfavoráveis como boicotar e subverter o funcionamento da organização e a produção de rumores (Rego, 2016).

Os rumores podem ser definidos como as mensagens que circulam na organização e cuja veracidade é incerta (Rego, 2016). Para Robbins e Judge (2012), a rede de rumores apresenta três características: i) não é controlada pela direção da organização, ii) é tida pela maior parte dos colaboradores como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais provenientes do topo da organização e iii) é usada para servir os interesses pessoais daqueles que a integram.

Quanto ao surgimento dos rumores, estes podem aparecer devido ao resultado da própria natureza da vida comunicacional, ou seja, as mensagens que não têm suporte escrito vão sofrendo distorções à medida que vão sendo divulgadas pelos diversos comunicadores, e, por outro lado, para lidar com a ansiedade nos momentos de transição ou crise, pois para fazer face ao vazio de informações os indivíduos conjeturam de tal forma que o rumor facilmente se espalha pela organização. Há, ainda, situações em que o rumor é lançado com o fim de delinear uma estratégia de ação. Por outras palavras, ao criar o rumor, a organização ou o indivíduo tem a possibilidade de criar alianças e mobilizar as resistências dos colaboradores a uma determinada medida (Rego, 2016).

### **Formas e meios de comunicação**

No que diz respeito à forma da comunicação interna, esta pode ser verbal (oral e escrita) e não-verbal (Dunn, 2002). A comunicação verbal “supõe o uso de códigos arbitrários de linguagem escrita e falada” (Ruão, 2016, p. 50). A comunicação oral é o principal meio de divulgar mensagens por ser mais rápido e permitir o *feedback*, pois se o recetor tiver dúvidas o emissor pode imediatamente esclarecê-lo. Todavia, se a mensagem for destinada a muitas pessoas, é provável que ocorra distorções no seu conteúdo. Esta comunicação é principalmente feita através de conversas cara-a-cara, discursos, discussões em grupo, telefone, reuniões e videoconferência (Robbins & Judge, 2017).

Ao contrário da comunicação oral, a comunicação escrita é possível de ser verificável, uma vez que as mensagens podem ser guardadas pelo emissor e recetor e, facilmente, consultadas aquando da existência de quaisquer dúvidas relativas ao seu conteúdo (Robbins & Judge, 2012). Deve ser utilizada para comunicar informações oficiais, complexas ou longas ou quando estas são dirigidas a muitas pessoas (Dunn, 2002; Robbins & Judge, 2012). A comunicação escrita inclui cartas, *e-mail*, mensagens instantâneas, *websites*, memorandos, jornais internos e intranet (Armstrong & Taylor, 2014; Robbins & Judge, 2012, 2017).

Já a comunicação não-verbal utiliza meios que não são nem escritos nem falados para transmitir mensagens (Ruão, 2016), verificando-se através de movimentos corporais, entoações

ou ênfases dadas às palavras, expressões faciais ou pelo distanciamento físico entre o emissor e o recetor (Robbins & Judge, 2017). Segundo Ruão (2016), esta forma de comunicação é frequentemente negligenciada ou tem pouco significado no processo de comunicação e, no entanto, é fundamental nas relações sociais no seio organizacional, dado que cerca de 90% das interações comunicativas tendem a acontecer por intermédio de códigos não-verbais.

### **Barreiras à comunicação**

Nas organizações pretende-se a existência de uma comunicação eficaz, a qual assegura a correta compreensão por parte dos recetores das mensagens transmitidas pelos emissores (Teixeira, 2013). Quando esta se torna ineficaz significa que existem ruídos a interferir o percurso da informação (Jesus et al., 2020). As barreiras à comunicação são, por conseguinte, “todos aqueles impedimentos que podem ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação e que se traduzem num obstáculo à pretendida transmissão das ideias ou conhecimento (Teixeira, 2013, p. 266).

Na literatura encontram-se diversas barreiras comunicacionais, podendo estas ser semânticas, físicas e pessoais. As barreiras de natureza linguística ou semântica referem-se às limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita, ou seja, as palavras ou outras formas de comunicação, como os gestos e sinais, podem apresentar significados diferentes para pessoas diferentes (Chiavenato, 2011; Rego, 2016; Robbins & Judge, 2017; Teixeira, 2013). A utilização do jargão, isto é, a linguagem técnica usada por um grupo de indivíduos que têm a mesma formação académica ou exercem a mesma atividade, pode também ser incompreensível para a maioria das pessoas (Rego, 2016; Teixeira, 2013).

As barreiras físicas acontecem no local de trabalho em que é efetuado o processo de comunicação, como por exemplo, a distância entre as pessoas, os ruídos, os barulhos estáticos na comunicação por telefone, o afastamento geográfico dos comunicadores e os problemas técnicos (Chiavenato, 2011; Rego, 2016). À medida que aumenta a distância física/geográfica, também cresce o ruído e as distorções e, como tal, a comunicação tenderá a ser menos rica e eficaz. Por mais que os meios de comunicação eletrónicos proporcionem uma proximidade das pessoas, a comunicação cara-a-cara permite imediatamente verificar a exatidão da informação através do *feedback* e, se for necessário, retificar a mensagem (Rego, 2016).

As barreiras pessoais decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa e, como consequência, limitam ou distorcem as comunicações com as outras pessoas (Chiavenato, 2011). Teixeira (2013) denomina estas interferências de psicológicas e alerta que, na maior parte dos casos, são o maior impedimento no bom funcionamento da comunicação na

organização. Assim, as emoções podem influenciar a maneira como as pessoas transmitem e recebem mensagens (Rego, 2016). Os estados emocionais mais extremos, como a euforia ou a depressão, são os que mais dificultam a comunicação eficaz, porque, nestes casos, as pessoas tendem a descurar a racionalidade e a objetividade dos pensamentos, dando lugar aos julgamentos emocionais (Robbins & Judge, 2017). Para além disto, a perceção seletiva também provoca distorções nas mensagens transmitidas, uma vez que as pessoas tendem a desconsiderar as informações que entram em conflito com aquilo que acreditam, selecionando-as de acordo com as suas necessidades, motivações, experiências e outras características pessoais. A filtragem também pode ocorrer no seio das organizações e consiste na alteração das mensagens à medida que é divulgada de pessoa para pessoa e, normalmente, acontece na comunicação ascendente. O risco de filtragem é maior, quanto maior for o número de níveis hierárquicos. Exemplificando, os colaboradores ou os gestores com medo de transmitir más notícias ou com desejo de agradar aos seus superiores distorcem as informações (Rego, 2016; Robbins & Judge, 2017; Teixeira, 2013). O excesso de informação e a sobrecarga da comunicação podem, igualmente, dificultar a compreensão mútua dos comunicadores. As pessoas têm uma capacidade limitada de processar informações e quando há excesso das mesmas, os indivíduos não conseguem absorver ou responder a todas as mensagens que receberam. Nestes casos, as pessoas tendem a selecionar, ignorar ou esquecer as informações (Rego, 2016; Robbins & Judge, 2017).

Para além destas barreiras, apontam-se, ainda, a influência dos juízos de valor, estereótipos e preconceitos na interpretação de uma mensagem, o nível de credibilidade da fonte da mensagem (fator fundamental na eficácia da comunicação) e a dificuldade ou a incompetência em escutar. A ausência de confiança, as diferenças culturais dos colaboradores, a falta de preparação do comunicador, os diferentes estilos comunicacionais das pessoas, as pressões de tempo, as dificuldades comunicacionais entre homens e mulheres e as características do meio ou canal que é usado para divulgar a mensagem também podem interferir a eficácia da mesma e da forma como ela é interpretada (Rego, 2016).

### **Avaliação da comunicação interna**

A temática da avaliação da comunicação organizacional destacou-se entre 1970 e 1980 com o desenvolvimento de diferentes instrumentos (Ruão, 2016). Segundo Tourish e Hargie (2009), as auditorias de comunicação podem ser utilizadas para identificar e recompensar as boas práticas e determinar os passos necessários para aquelas que precisam de ser melhoradas

(Christensen, 2014). No geral, a auditoria de comunicação proporciona o diagnóstico da qualidade das práticas comunicacionais (Christensen, 2014).

O *Organizational Communication Scale* foi um desses instrumentos desenvolvido por Roberts e O'Reilly (1973) com o objetivo de comparar práticas comunicacionais em várias organizações. Em 1974, Wiio e Helsilä desenvolveram o *LTT Communication Audit Procedure*, o qual foi aperfeiçoado, mais tarde, por Wiio, ficando esta nova versão conhecida como *Organizational Communication Development* (Wiio, Goldhaber, & Yates, 1980). Este questionário pretendia determinar de que forma é que o sistema comunicacional ajudava a organização a alcançar os seus objetivos (Christensen, 2014).

Ainda no começo dos anos 70, uma equipa de académicos liderados por Goldhaber desenvolveram o *International Communication Association*, agora denominado por *Communication Audit Survey*, com o intuito de ser um procedimento padronizado para avaliar a comunicação organizacional. Na literatura, é referido como uma das tentativas mais abrangentes para medir todos os aspetos comunicacionais, pois utiliza diversas ferramentas para recolher dados como questionários, entrevistas, diários e análises de redes. Este instrumento é bastante utilizado por investigadores e consultores e contempla 122 perguntas divididas em oito dimensões: quantidade de informação recebida versus quantidade desejada; quantidade de informação enviada versus quantidade desejada; quantidade de *follow-up* versus quantidade desejada; quantidade de informação recebida de várias fontes versus quantidade desejada; quantidade de informação recebida pelos canais versus quantidade desejada; pontualidade da informação; relações organizacionais; e satisfação com os resultados organizacionais (Clampitt, 2009; Goldhaber, 2002). Todavia, Goldhaber e Krivonos (1977) mencionam no seu estudo algumas fraquezas deste questionário como, por exemplo, o tempo que demora a ser concluído devido à sua extensão, a recolha de alguns dados é feita de forma subjetiva e, a nível dos custos, são pouco rentáveis para a organização.

O *Communication Satisfaction Questionnaire* foi concebido por Downs e Hazen, em 1977, com a finalidade de medir a relação entre a comunicação e a satisfação no trabalho (Clampitt, 2009). Este instrumento tem sido o mais usado e considerado o melhor para avaliar a satisfação da comunicação no contexto organizacional (Carrière & Bourque, 2009; A. Okay & Okay, 2009). No estudo de Downs e Hazen (1977), os autores concluíram que o construto da satisfação da comunicação é multidimensional e da sua análise resultaram oito dimensões: perspetiva organizacional, integração organizacional, *feedback* pessoal, relação com a chefia, comunicação horizontal, relação com os subordinados, qualidade dos *media* e clima comunicacional. Neste sentido, não se deve concluir que os colaboradores ou estão satisfeitos

ou insatisfeitos com a comunicação na organização, pois podem estar satisfeitos com algumas dimensões e com outras não (Clampitt & Downs, 1993).

A dimensão da perspectiva organizacional avalia as informações sobre o funcionamento da organização como um todo; a integração organizacional analisa o nível de satisfação que os colaboradores têm em relação às informações que recebem sobre a organização e do seu ambiente de trabalho; o *feedback* pessoal refere-se às informações relativas à forma como o desempenho dos colaboradores está a ser avaliado; a relação com a chefia diz respeito aos componentes da comunicação ascendente e descendente com os superiores. O fator comunicação horizontal inclui itens que analisam em que medida é que esta é rigorosa e flui livremente e avalia a existência de boatos na organização; a relação com os subordinados foca-se na comunicação ascendente e descendente com os subordinados e só os supervisores é que respondem a estes itens; a qualidade dos *media* diz respeito à perceção dos indivíduos da eficácia dos meios de comunicação, ou seja, se as reuniões são bem organizadas e se as diretivas estão bem redigidas. Por último, o clima comunicacional observa a comunicação tanto a nível organizacional como pessoal (Downs & Hazen, 1977; Okay & Okay, 2009).

De acordo com Zwijke-Koning e Jong (2007), o *Communication Satisfaction Questionnaire* é um instrumento apropriado para especificar quais os aspetos comunicacionais considerados mais importantes numa organização; determinar se os níveis de satisfação de comunicação dos colaboradores aumentaram ou diminuíram ao longo dos anos e examinar se o nível de satisfação dos colaboradores mudou depois das melhorias feitas no âmbito da comunicação. Por último, permite que as organizações comparem entre si os seus índices de satisfação (Zwijze-Koning & Jong, 2007).

No entanto, existem algumas lacunas neste questionário, pois não permite identificar problemas específicos relativos à comunicação e formular recomendações, não tem em conta os novos meios de comunicação nem as novas formas de trabalhar, como o teletrabalho, e pode levar a interpretações erróneas, no sentido em que certos itens que compõe determinado fator podem ser associados a outras dimensões pelos inquiridos e, como tal, os investigadores obtém conclusões erradas (Verghese, Verma, & Mohapatra, 2017; Zwijke-Koning & Jong, 2007). Para além disso, uma outra falha neste instrumento é a falta de investigação para validar o seu conteúdo (Gray & Laidlaw, 2004). Quanto à sua dimensionalidade, apesar de existirem estudos que confirmam a existência de oito fatores (Okay & Okay, 2009), Gray e Laidlaw (2004) através de uma análise fatorial confirmatória identificaram dois fatores. Mais especificamente, os investigadores fizeram uma análise comparativa entre três modelos, em que num o construto da comunicação era unidimensional e nos outros dois era bidimensional, sendo que nestes

últimos modelos a única diferença era os fatores que faziam parte de cada dimensão. Os resultados obtidos revelaram que o primeiro modelo apresentava uma fraca adequação aos dados e dos outros dois modelos aquele que apresentou uma boa adequação era composto pelos fatores informacional, definido pelo clima comunicacional, perspectiva organizacional e integração organizacional, e, relacional, composto pela qualidade dos media, *feedback* pessoal, comunicação horizontal e comunicação com a chefia. Tendo em conta que a dimensionalidade do construto da comunicação tem sido contestada, é necessária uma investigação mais aprofundada (Gray & Laidlaw, 2004).

Bakar e Mustaffa (2013) referem que no desenvolvimento dos instrumentos abordados anteriormente não se teve em consideração as normas culturais. Neste sentido, os autores criaram uma escala para avaliar diferentes aspetos da comunicação organizacional em diferentes contextos culturais. Com base nas diferentes dimensões identificadas na literatura e incluindo os valores culturais da Malásia, Bakar e Mustaffa (2013) desenvolveram e validaram uma medida psicométrica para a escala de comunicação organizacional, a qual contempla 38 itens medindo seis dimensões, sendo elas o fluxo de informação, o clima comunicacional, as características da mensagem, a estrutura da comunicação, o vínculo de grupo e o respeito.

Numa outra perspetiva, Christensen (2014) desenvolveu, testou e validou parcialmente uma outra medida de comunicação organizacional relacionada com os processos de mudança em três amostras: a primeira, incluiu colaboradores que não tinham passado por processos de reorganização, a segunda, abrangeu os indivíduos que estavam a passar por uma reestruturação e a terceira aqueles que já tinham concluído a reorganização. Os resultados revelaram que o instrumento de comunicação pode ser aplicado nas três situações e não especificamente nas de mudança e que é composto por oito dimensões integradas em cinco categorias. A categoria contacto social inclui as dimensões contacto com a liderança, relações disruptivas e comunicação entre pares; a segunda categoria só contempla uma dimensão – liderança central -; a terceira categoria também só tem uma dimensão – informação -; a quarta categoria denominada influência é composta pelas dimensões influência percecionada e assistência sindical percecionada; e a última categoria tem somente a dimensão barreiras à melhoria (Christensen, 2014).

Já no estudo de Karanges et al. (2014), os investigadores desenvolveram um instrumento adaptado de outros autores, no qual operacionalizaram a comunicação interna para ter dois fatores, sendo eles a comunicação organizacional interna e a comunicação com a chefia. Em suma, são diversas e diferentes as medidas que se têm vindo a desenvolver para avaliar a comunicação interna, o que permite demonstrar o campo alargado da disciplina da comunicação



organizacional (Christensen, 2014), como se pode observar mais detalhadamente na Tabela 3, e em forma de resumo, as diferentes dimensões da comunicação interna.

Tabela 3

*Dimensões da comunicação interna*

<b>Downs e Hazen (1977)</b>	<b>Bakar e Mustaffa (2013)</b>	<b>Christensen (2014)</b>	<b>Karanges et al. (2014)</b>
Perspetiva organizacional	Fluxo de informação	Contacto com a liderança	Comunicação organizacional interna
Clima comunicacional	Clima comunicacional	Relações disruptivas	Comunicação com a chefia
<i>Feedback</i> pessoal	Caraterísticas da mensagem	Comunicação entre pares	
Comunicação horizontal	Estrutura da comunicação	Liderança central	
Integração organizacional	Vínculo de grupo	Informação	
Qualidade dos <i>media</i>	Respeito	Influência percecionada	
Relação com a chefia		Assistência sindical percecionada	
Relação com os colaboradores		Barreiras à melhoria	

### **Comprometimento organizacional**

O comprometimento organizacional tem sido um objeto de estudo por parte de investigadores, mostrando-se um tema que despertou grande interesse nas últimas décadas, como se pode verificar com as revisões literárias que têm contribuído para o enriquecimento desta temática (e.g., Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Ghosh & Swamy, 2014; Mercurio, 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016). Apesar de na literatura se encontrarem diversas investigações que mencionam a falta de consenso na definição do conceito de comprometimento organizacional e de como medi-lo (Pinho & Albuquerque, 2012), quanto à questão da multidimensionalidade do construto, esta já é reconhecida (Odoardi, Battistelli, Montani, & Peiró, 2019).

O comprometimento organizacional pode ser observado através de duas abordagens teóricas: i) a primeira é sustentada como uma atitude; e ii) a segunda é suportada pelo comportamento (Menezes, Aguiar, & Bastos, 2016). De acordo com este conceito, a abordagem

atitudinal assenta no processo de identificação do indivíduo com os valores e os objetivos organizacionais, enquanto que a perspetiva comportamental considera que o comprometimento é expresso em comportamentos e atos e foca-se em identificar as condições que levam determinado comportamento a se tornar repetitivo (Menezes et al., 2016; Starnes & Truhon, 2006).

Na literatura, as definições encontradas sobre o comprometimento são sustentadas por diferentes perspetivas (Meyer, 2009). Segundo Mowday et al. (1979), o comprometimento organizacional é definido como “a intensidade relativa da identificação de um indivíduo e o envolvimento com uma determinada organização” (p. 226). Para estes autores, o comprometimento organizacional compreende, pelo menos, três fatores principais: i) a crença e a aceitação, por parte dos indivíduos, dos objetivos e dos valores da organização; ii) a vontade de desenvolver esforços em prol da mesma; iii) e um forte desejo de permanecer nela como membro. Esta definição pressupõe que o comprometimento é mais do que uma mera lealdade passiva a uma organização, envolvendo uma relação ativa demonstrada através da vontade expressa dos indivíduos em dar algo de si próprios à organização com o intuito de contribuir para o bem-estar da mesma. De referir ainda que os indivíduos também podem estar empenhados com outros aspetos do seu meio, sejam eles a família ou o partido político. O que os académicos pretendem salientar é que, independentemente de existirem outros compromissos possíveis, o indivíduo comprometido com a organização tenderá a exibir os três tipos de fatores estabelecidos na definição (Mowday et al., 1979).

Realça-se que Sheldon (1971) chamou a atenção para este conceito destacando-o como uma avaliação positiva da organização, sublinhando a intenção de os indivíduos trabalharem para atingirem os objetivos organizacionais. Na mesma linha de pensamento, Buchanan (1974) reforça esta última ideia do apego afetivo para com os objetivos e valores da organização, bem como o contributo dos indivíduos na prossecução dos mesmos, para além do valor meramente instrumental. Desta forma, o conceito é apresentado abrangendo três componentes, que são medidos com itens independentes, sendo eles a identificação, o envolvimento e a lealdade (Buchanan, 1974).

Apesar de existirem diversas definições de comprometimento, Meyer, Allen e Smith (1993), sustentam que existe similitude no âmago nas mesmas e refletem três temas gerais associados ao laço afetivo com a organização, ao reconhecimento dos custos associados com a saída da organização e à obrigação de permanecer nela. Assim, Meyer et al. (1993) concetualizam o comprometimento organizacional como um estado psicológico (*mindset*) que caracteriza a relação entre os colaboradores e a organização e que faz com que os indivíduos

queiram permanecer ou sair dela, definição adotada no presente trabalho. Os estados psicológicos podem refletir um desejo, uma necessidade ou uma obrigação (Meyer & Allen, 1991). Neste sentido, os colaboradores com níveis elevados de comprometimento são aqueles que apresentam uma menor probabilidade de deixar a organização, fazem um grande esforço e têm um bom desempenho (McCaul, Hinsz, & McCaul, 1995).

### **A dimensionalidade do comprometimento organizacional**

A pesquisa na área do comprometimento organizacional revela que existem divergências entre os investigadores quanto à dimensionalidade do conceito (Menezes et al., 2016). As diferentes dimensões reveladas nos estudos são explicadas por diferentes antecedentes, bem como por distintos consequentes (Rego & Souto, 2004a).

Na clássica descrição do comprometimento organizacional de Mowday et al. (1979), apesar de o construto ser caracterizado com base em três fatores relacionais, ele é considerado unidimensional (Menezes et al., 2016), pois o instrumento que criaram para medir o conceito (*Organizational Commitment Questionnaire*), segundo Allen e Meyer (1990), só mede a componente afetiva e não os comportamentos dos colaboradores. O'Reilly e Chatman (1986) também criticaram a definição de Mowday et al. (1979) considerando que somente a primeira componente (crença nos objetivos e valores organizacionais) é que estava relacionada com a ligação psicológica do comprometimento, sendo que as outras duas dimensões seriam consequências do comprometimento e não antecedentes.

Olhando o comprometimento como um construto multidimensional, O'Reilly e Chatman (1986) identificaram três formas distintas que vinculam o indivíduo à organização, sendo elas, a complacência, que ocorre quando adotadas determinadas atitudes ou comportamentos, os indivíduos recebem recompensas específicas e extrínsecas; a identificação, que ocorre quando um indivíduo pretende satisfazer um desejo de afiliação para com um grupo; e a internalização, que é o envolvimento dos indivíduos baseado na congruência entre os seus valores e os da organização. Meyer e Herscovitch (2001) criticaram o estudo empírico de O'Reilly e Chatman (1986) por estes terem tido dificuldade em distinguir a identificação da internalização, pois os resultados de correlação entre as duas dimensões são elevados e tendem a formar padrões semelhantes (Menezes et al., 2016; Meyer & Herscovitch, 2001).

Perante esta perspetiva multidimensional, Meyer e Allen (1991), propõe o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), no qual o comprometimento é concetualizado em três componentes: comprometimento afetivo, normativo e instrumental. O comprometimento

afetivo está associado ao grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O comprometimento normativo refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer nela e o instrumental reflete o reconhecimento que o indivíduo tem dos custos associados com a sua saída da organização (Meyer & Allen, 1991).

Em suma, Meyer et al. (1993) caracterizam os indivíduos da seguinte forma: “colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (p. 3). Os autores acrescentam que cada indivíduo pode experimentar uma combinação destas três formas de comprometimento, ou seja, um colaborador pode até sentir uma forte vontade e necessidade de permanecer na organização, mas ter pouca obrigação de fazê-lo ou outro colaborador pode até sentir pouco desejo, uma necessidade moderada e sentir-se obrigado a continuar como membro do local de trabalho (Meyer & Allen, 1991).

Tendo em consideração as distinções entre as três componentes, Meyer e Allen (1991) defendem que cada uma delas tem antecedentes distintos e resultam em diferentes implicações nos comportamentos relacionados com o trabalho. O grande interesse neste conceito prende-se com o facto de que dele derivam diversas atitudes e comportamentos importantes, como o absentismo, a rotatividade, os comportamentos de cidadania organizacional e a inovação (Grego-Planer, 2019; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Nguyen, Siengthai, Swierczek, & Bamel, 2019; Serna, Martínez, & Domenech, 2018; Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008). Por esta razão, as organizações e os gestores que se preocupam em manter os seus colaboradores, devem de ter em consideração a natureza do comprometimento que fomentam (Meyer et al., 1993). De salientar que, em muitos estudos, é utilizada a componente afetiva em vez das três formas de comprometimento, por esta ser considerada mais forte e consistente (Odoardi et al., 2019).

Num estudo sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional, Solinger et al. (2008) apontaram críticas ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) defendendo que este era inconsistente. Os investigadores consideram que o comprometimento afetivo é uma atitude que reflete uma ligação emocional em relação à organização, enquanto que os comprometimentos normativo e instrumental são atitudes em relação a tipos de comportamentos específicos, isto é, a permanência ou a saída da organização. Desta forma, observam que os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental não podem ser considerados como componentes do mesmo fenómeno atitudinal, propondo a definição do

comprometimento organizacional como um construto unidimensional composto por uma base afetiva (Solinger et al., 2008).

Na literatura pode-se encontrar estudos que prosseguem as investigações no âmbito da dimensionalidade do construto e, conseqüentemente, produzem resultados distintos. Delobbe e Vandenberghe (2000), conceberam um modelo de comprometimento organizacional distinto, composto por quatro dimensões: internalização, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e aquiescência. No trabalho de Rego (2003), o autor amplia a dimensionalidade e formula a hipótese da existência de um modelo com seis dimensões, sendo elas o comprometimento afetivo, o futuro comum, o comprometimento normativo, os sacrifícios avultados, a escassez de alternativas e a ausência psicológica.

Cohen (2007), tendo em consideração os pontos fortes do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e no sentido de minimizar as limitações do mesmo, propõe uma teoria de um modelo bidimensional deste conceito, sendo a primeira dimensão temporal (antes e depois da entrada na organização) e a segunda as bases do comprometimento (ligação instrumental e ligação psicológica), como se pode observar na Tabela 4.

Tabela 4

*Modelo de quatro dimensões do comprometimento organizacional*

<b>Bases do comprometimento</b>			
Ligação instrumental			Ligação psicológica
<b>Timing</b>	Antes da entrada na organização	Propensão para o comprometimento instrumental	Propensão para o comprometimento normativo
	Depois da entrada na organização	Comprometimento instrumental	Comprometimento afetivo

*Nota.* Adaptado de “Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment”, de A. Cohen, 2007, *Human Resource Management Review*, 17(3), p. 337.

As formas de comprometimento que se desenvolvem antes da entrada na organização são definidas como a propensão ao comprometimento instrumental (ligação instrumental), que é baseado nas expectativas gerais sobre os benefícios e recompensas dadas pela organização, e a propensão ao comprometimento normativo (ligação psicológica), que é vista como uma obrigação moral de permanecer na organização. As duas formas estimuladas depois da entrada na organização são o comprometimento instrumental (ligação instrumental), que resulta da percepção do indivíduo da qualidade da troca entre as suas contribuições e as recompensas que

recebe, e o comprometimento afetivo, que é conceitualizado como uma ligação psicológica à organização, com sentimentos de pertença e envolvimento emocional. De referir que este modelo realça que o comprometimento é um processo que se constrói ao longo do tempo, uma vez que um indivíduo ainda antes de iniciar uma função numa organização, já possui expectativas de comprometimento para com ela e, mesmo depois de se encontrar a desempenhar a sua atividade, o comprometimento desenvolve-se com base nas duas dimensões instrumental e afetiva (Cohen, 2007).

Dos diversos modelos multidimensionais, aquele que teve maior aceitação entre os investigadores foi o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento, concebido por Meyer e Allen, em 1991 (Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005). Tendo em consideração este modelo, as componentes do comprometimento são medidas através da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, da Escala de Comprometimento Organizacional Instrumental e da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (Allen & Meyer, 1990). Estas escalas foram adaptadas e validadas para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sendo que os autores utilizaram o termo calculativo em vez de instrumental.

### **Antecedentes do comprometimento organizacional**

O interesse pela conceitualização do comprometimento organizacional foi bastante notável a partir da década de 70, em que diversos estudos empíricos foram realizados com o intuito de explicarem os seus antecedentes (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Steers, 1977), isto é, os fatores que permitem a ocorrência do comprometimento (Fornes & Rocco, 2004). Nos diversos estudos, os investigadores identificaram determinadas características e atitudes que proporcionam um aumento dos níveis de comprometimento organizacional (Starnes & Truhon, 2006), sendo as características pessoais e as características do trabalho as que mais se destacaram na literatura (Dey et al., 2014).

O modelo proposto por Steers (1977) identifica três conjuntos de antecedentes: características pessoais (oportunidades de realização, educação), características da função (identidade com a função, *feedback*) e as experiências de trabalho (atitudes de grupo, dependência na organização e importância pessoal). Na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), os autores fazem uma distinção entre o comprometimento atitudinal e calculativo e discriminam essa diferença no estudo dos antecedentes do comprometimento. À semelhança do trabalho de Steers (1977), Mathieu e Zajac (1990) apontaram como antecedentes as

características individuais, as características do trabalho, as relações grupo/líder, as características organizacionais e os papéis na empresa.

Cohen (1992), na sua meta-análise, quis verificar se os antecedentes do comprometimento organizacional variavam em diferentes grupos ocupacionais. Assim, as variáveis em estudo recaíram sobre o nível pessoal e o organizacional, ou seja, relacionou-as com a função, estrutura e experiências de trabalho. Acresce a esta meta-análise a subdivisão em grupos com especificidades distintas: os colaboradores denominados de colarinho branco, fragmentados em profissionais/semiprofissionais (e.g., cientistas, engenheiros e enfermeiros) e não-profissionais (e.g., pessoal administrativo), e os colaboradores apelidados de colarinho azul (incluem trabalhadores das organizações industriais com ou sem qualificações) (Cohen, 1992).

Sistematizando, quanto às variáveis relacionadas com o indivíduo, pode-se concluir que a idade, a antiguidade na organização e as competências percebidas são antecedentes do comprometimento (Iqbal, 2010; Mathieu & Zajac, 1990). De acordo com Allen e Meyer (1993), o comprometimento tanto afetivo como normativo é mais forte com o aumento da idade e o comprometimento instrumental aumenta à medida que também aumenta a antiguidade na organização. Iqbal (2010) sugere que quanto mais tempo o indivíduo está na organização e quanto mais avança na idade, aumenta também os sentimentos de responsabilidade. No que toca à antiguidade, o estudo empírico de Varona (1996) concluiu que os colaboradores com mais tempo de serviço estavam significativamente mais comprometidos com as suas organizações. Porém, as conclusões obtidas por Silva (2014) mostram o oposto, pois na sua investigação os colaboradores que têm menos de um ano de antiguidade é que têm maiores níveis de comprometimento, sendo o grupo dos 10 a 14 anos de antiguidade o que apresenta graus mais baixos. No que toca à idade, os resultados dos estudos de Silva (2014) e de Zhen (2013) revelaram que os colaboradores mais velhos estão mais comprometidos do que os mais novos. Relativamente às explicações inerentes aos estudos da correlação entre a idade e o comprometimento destacam-se as seguintes: o próprio fator idade predispõe que os indivíduos mais velhos se tornem mais comprometidos com as organizações; os colaboradores com mais idade têm ou percebem que têm mais experiências positivas do que os mais novos; e existem diferenças geracionais no que toca ao comprometimento organizacional (Allen & Meyer, 1993). No entanto, o estudo de Nascimento et al. (2008) permite constatar o contrário, uma vez que a correlação encontrada entre o comprometimento afetivo e normativo tende a ser atenuada com o aumento da idade. Realça-se neste contexto que Iqbal (2010) não encontrou nenhuma correlação entre o comprometimento e a idade.

No que toca ao sexo, Mathieu e Zajac (1990), verificaram que as mulheres tendem a ser mais comprometidas do que os homens, apesar de a magnitude da diferença ser pequena. O estudo de Zhen (2013) também conclui que as mulheres são mais comprometidas que os homens, mas, por outro lado, a investigação de Silva (2014) não encontrou diferenças nos níveis de comprometimento entre homens e mulheres. Na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), os autores sugerem que, no geral, não existe uma relação consistente entre o sexo e o comprometimento organizacional. Numa outra perspetiva, Cohen (1992) verificou que tal situação só acontece entre os colaboradores de colarinho azul, pois no grupo dos profissionais de colarinho branco são os homens que tendem a mostrar um maior comprometimento para com a organização. Singh e Vinnicombe (2000) pretenderam explicar a razão pela qual as mulheres são frequentemente percebidas como tendo menores níveis de comprometimento no trabalho do que os homens e esta situação prende-se com os diferentes significados dados a este conceito por parte de ambos os sexos. Na abordagem das autoras, os resultados mostraram que o significado de comprometimento organizacional atribuído pelos homens está associado à entrega de tarefas, o ser proativo, inovador, o poder de acrescentar valor e o de estar preparado para desafios. Para as mulheres o ser comprometida significa envolvimento, entusiasmo, ter preocupação com as pessoas e estar disponível (Singh & Vinnicombe, 2000). Assim, a descrição dada pelos homens sobre o comprometimento organizacional é coerente com as medidas objetivas existentes, reforçando a ideia de que a mensuração do construto está direcionada para o sexo masculino, não representando as experiências das mulheres (Fisher, Boyle, & Fulop, 2010).

Face ao exposto, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 (H2): Existem diferenças no comprometimento organizacional, nomeadamente, (H2a) no comprometimento afetivo, (H2b) no comprometimento calculativo e (H2c) no comprometimento normativo, entre os homens e as mulheres.

Estudos empíricos (Cohen, 1992; Mathieu & Zajac, 1990) também sugerem que os colaboradores casados são mais comprometidos, mas Cohen (1992) encontrou esta forte relação mais nos profissionais de colarinho azul. Poucos são os estudos que tentam explicar esta relação e a maioria dos investigadores olham para o estado civil mais como uma variável descritiva do que explicativa (Mathieu & Zajac, 1990). Quanto às habilitações literárias, verifica-se que quanto mais habilitados são os indivíduos, menor é o seu comprometimento com a organização (Cohen, 1992; Iqbal, 2010; Mathieu & Zajac, 1990), situação que pode acontecer devido ao facto de os colaboradores com mais educação terem um maior número de alternativas de trabalho (Mathieu & Zajac, 1990). Meyer e Allen (1991) referem que, apesar de existirem



investigações que revelem que as variáveis demográficas apresentam uma relação com o comprometimento organizacional, são pouco determinantes para o mesmo, pois estas correlações nem são fortes ou consistentes.

As características relacionadas com a função e as experiências de trabalho, como por exemplo, variedade de competências, identificação e diversidade de tarefas, grau de autonomia, relações grupo/líder, trabalho desafiante, percepção do suporte organizacional e comunicação do líder influenciam o comprometimento organizacional (Cohen, 1992; Dey et al., 2014; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). A ambiguidade e o conflito de papéis organizacionais têm sido correlacionados negativamente com o comprometimento. Importa fazer referência que as variáveis que concernem às experiências de trabalho apresentam uma maior correlação do que as que envolvem as características pessoais, particularmente na componente afetiva (Meyer et al., 2002).

Meyer e Herscovitch (2001) distinguem os antecedentes por cada uma das componentes do comprometimento. Desta forma o comprometimento afetivo é desenvolvido quando existe um envolvimento por parte do colaborador na organização, onde ele se identifica com ela e reconhece os valores organizacionais. O resultado da internalização das normas organizacionais através de processos de socialização, o recebimento de benefícios que criam um sentido de obrigação em retribuir e/ou a aceitação dos termos de um contrato psicológico existente entre o colaborador e a organização fomentam o comprometimento normativo. O comprometimento instrumental é desenvolvido quando o indivíduo tem consciência de que os investimentos realizados por si podem ser perdidos se sair da organização e quando se verifica a ausência de alternativas face à situação atual (Meyer & Herscovitch, 2001).

Um outro antecedente considerado na literatura é a percepção de justiça organizacional que explica o comprometimento afetivo e normativo, mas apresenta uma relação nula ou negativa com a componente instrumental (Rego & Souto, 2004a). Como a percepção de justiça organizacional é multidimensional importa referir que a dimensão da justiça distributiva tende somente a explicar o comprometimento normativo e as dimensões justiça procedimental e interacional apresentam uma relação positiva com a componente afetiva e normativa (Rego & Souto, 2004a).

Estes resultados estão em consonância com os estudos que abordam a relação entre os climas organizacionais autenticizantes e espirituais e o comprometimento (Rego, Cunha, & Souto, 2007; Rego & Souto, 2004b). Mais detalhadamente, as características do clima autenticizante que explicam o comprometimento tanto normativo como afetivo são o espírito de camaradagem, a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e

desenvolvimento (Rego & Souto, 2004b). Em termos gerais, são os fatores alegria no trabalho e alinhamento dos valores do indivíduo com a organização que têm maior influência no comprometimento organizacional (Rego et al., 2007).

Algumas pesquisas fornecem evidências empíricas de que o tipo de liderança é considerado um antecedente do comprometimento organizacional (Yahaya & Ebrahim, 2016). Num estudo com uma amostra de 397 colaboradores da indústria de telecomunicações no Paquistão, verificou-se a existência de uma relação forte e significativa entre a liderança transformacional e o comprometimento afetivo e normativo (Ali & Chin-Hong, 2018).

Apesar dos antecedentes serem os tópicos mais estudados, a sua pesquisa apresenta muita inconsistência devido às diferentes formas de operacionalizar o comprometimento e as variáveis antecedentes (Bastos, 1993). No entanto, importa salientar que as organizações que se preocupam em garantir um trabalho interessante podem melhorar o comprometimento do colaborador (Fornes & Rocco, 2004).

### **Correlatos do comprometimento organizacional**

Entende-se por correlatos as variáveis – com um cariz afetivo – para as quais “não há um consenso no que diz respeito à sua ordem casual” (Meyer et al., 2002, p. 22) e, como tal, não podem ser considerados nem antecedentes nem consequentes do comprometimento (Bastos, 1993). Os principais correlatos identificados na literatura são a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho, o comprometimento ocupacional, o comprometimento com o sindicato e a motivação (Borges-Andrade, 1994; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

A nível da satisfação, Mathieu e Zajac (1990) e Borges-Andrade (1994) decompõem esta variável em satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a promoção e com o pagamento e satisfação intrínseca e extrínseca. Bastos (1993) sugere que as elevadas correlações encontradas entre o comprometimento, a motivação e a satisfação se devem a três fatores: i) pelo facto de as variáveis serem todas mensuradas no mesmo instrumento podem ocasionar um viés no resultado; ii) há itens semelhantes que integram as diversas escalas; iii) observa-se a possibilidade da existência de respostas afetivas mais generalizadas em relação com o contexto de trabalho.

### **Consequentes do comprometimento organizacional**

As variáveis consequentes do comprometimento organizacional são os efeitos resultantes do compromisso da organização e de cada colaborador (Fornes & Focco, 2004).

Os consequentes mais frequentemente citados na literatura são o desempenho, a pontualidade e os comportamentos de demissão, tais como as intenções de sair, a saída e o absentismo (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Existem evidências que graus de comprometimento mais elevados nos colaboradores podem originar índices mais baixos de rotatividade e taxas mais baixas de absentismo (Meyer et al., 2002).

Neste sentido, Meyer et al. (2002) ao terem investigado os consequentes do comprometimento com as suas dimensões em simultâneo, verificam que as três componentes se relacionam negativamente com as intenções de sair e de saída. Mais especificamente, os investigadores explicam que os colaboradores que têm um comprometimento instrumental elevado deverão permanecer na organização para evitarem os custos associados com a saída, independentemente dos níveis que apresentem nas outras formas do comprometimento. Se os colaboradores tiverem um baixo índice de comprometimento instrumental, também não tenderão a sair da organização. Tal situação só acontecerá se os seus níveis de comprometimento afetivo e normativo forem igualmente baixos (Meyer et al., 2002).

Quanto ao absentismo, esta variável apresenta uma correlação negativa com o comprometimento afetivo (Meyer et al., 2002). Na meta-análise de Meyer et al. (2002), os autores também incluíram variáveis relacionadas com o bem-estar e a saúde dos colaboradores e verificaram a existência de uma relação negativa entre o stress e o conflito trabalho-família e o comprometimento afetivo, mas já com o comprometimento instrumental a relação encontrada foi positiva.

O comportamento organizacional também apresenta outros resultados positivos que beneficiam a organização como, por exemplo, o desempenho no trabalho, variável que tem uma correlação positiva com o comprometimento afetivo e normativo, e os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer et al., 2002). Os comportamentos de cidadania organizacional são atividades extra-papel, voluntárias, que não estão englobados na descrição de funções e que não implicam recompensas (Grego-Planer, 2019). Neste sentido, foram encontradas relações positivas nas componentes afetiva e normativa do comprometimento (Grego-Planer, 2019; Meyer et al., 2002) e correlações negativas com a dimensão instrumental (Grego-Planer, 2019).

Estudos mais recentes exploram a relação entre o comprometimento e os comportamentos inovadores (Ali & Chin-Hong, 2018; Nguyen et al., 2019; Odoardi et al., 2019; Yeşil et al., 2012), que incluem o uso da criatividade, a sensibilidade na descoberta do problema e a transformação de ideias em novos produtos/serviços (Tang, Shao, & Chen, 2019), e que são fundamentais para a sobrevivência das organizações e para aumentar a competitividade, uma vez que o mundo empresarial está em constante mudança (Tang et al., 2019; Yeşil et al., 2012).

Assim, foram encontradas evidências empíricas de que o comprometimento organizacional, e algumas investigações utilizaram as componentes afetiva e normativa, está associado à inovação, mais concretamente, ao facto de os colaboradores adotarem comportamentos que explorem oportunidades para desenvolver e implementar novas ideias (Ali & Chin-Hong, 2018; Nguyen et al., 2019; Tang et al., 2019; Yeşil et al., 2012). Odoardi et al. (2019) também analisaram estas variáveis, através da variável moderadora liderança participativa, e concluíram que a relação entre o comprometimento afetivo e a adoção de comportamentos inovadores por parte dos colaboradores era mais forte quando os membros da equipa partilhavam a perceção de que os seus supervisores fomentavam comportamentos participativos. No entanto, os resultados de um estudo num grupo de 250 pequenas e médias empresas no estado de Aguascalientes, México, revelaram que o comprometimento organizacional não influencia a inovação (Serna et al., 2018).

### **Práticas de gestão de recursos humanos para fomentar o comprometimento**

O principal objetivo da chefia de uma organização é melhorar o desempenho através do aumento da produtividade, de processos de trabalho eficientes e de contribuições individuais. Para que este processo seja exequível, os colaboradores devem estar comprometidos com o trabalho e com a organização (Fornes & Rocco, 2004).

Algumas investigações sugerem que as organizações devem dar importância às variáveis relacionadas com as práticas e políticas de gestão de recursos humanos, como a descrição de funções, a aprendizagem e desenvolvimento, o planeamento de carreiras, a gestão do desempenho e de recompensas, a participação, a comunicação e o bem-estar dos colaboradores (Armstrong & Taylor, 2014; Meyer & Herscovitch, 2001). Para o desenvolvimento de uma estratégia que incorpore estas variáveis, Armstrong e Taylor (2014) sugerem que os gestores de recursos humanos devem seguir dez passos, sendo eles: i) aconselhar os colaboradores sobre os métodos de comunicação dos valores, objetivos e conquistas da organização para que possam identificar-se mais com a organização e terem orgulho de fazer parte dela; ii) consciencializar a chefia de que o comprometimento é um processo bidirecional, isto é, os colaboradores só se comprometem com a organização quando os gestores demonstrarem que também estão comprometidos com eles e que reconhecem o seu contributo como *stakeholders*; iii) sensibilizar a chefia da necessidade de desenvolver um clima de confiança; iv) desenvolver um contrato psicológico positivo; v) aconselhar o estabelecimento de acordos com os sindicatos; vi) recomendar e participar na conquista de um único *status* para todos os colaboradores de modo a não existir uma cultura de “nós e eles”; vii)

incentivar a chefia a declarar uma política de emprego segura; viii) desenvolver processos de gestão de desempenho que proporcionem o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais; ix) aconselhar a chefia sobre o aumento da identificação dos colaboradores com a organização através de recompensas relativas com o desempenho; e x) aperfeiçoar a identificação dos colaboradores com a função que estão a desempenhar.

Para além destas ações existem outras práticas que podem fomentar o comprometimento organizacional como o estabelecimento de bons canais de comunicação, o recrutamento de pessoas com valores semelhantes aos da organização e a criação de programas de recompensa que permitam reconhecer as realizações individuais. A descentralização da estrutura organizacional, a permissão dos colaboradores para poderem redesenhar os seus processos de trabalho, a oferta de seminários sobre motivação humana, as oportunidades de socialização com outros colaboradores nas festas da organização e o facto de a gestão se focar em questões de interesse comum entre os colaboradores como a equidade, justiça, equilíbrio trabalho-família e apoio em situações de trabalho mais difíceis são fundamentais para ter e manter uma força de trabalho comprometida (Starnes & Truhon, 2006).

### **Relação entre comunicação interna e comprometimento organizacional**

No que concerne à literatura existente sobre a compreensão dos efeitos da comunicação no comprometimento organizacional ainda são poucos os estudos que abordam estas variáveis. Uma dessas investigações é a de Varona (1996), que teve como finalidade avaliar a relação entre a satisfação da comunicação interna e o comprometimento organizacional em três organizações da Guatemala, e os resultados obtidos concluíram que existe uma correlação positiva, mas moderada, entre estas duas variáveis.

O estudo de Carrière e Bourque (2009) teve como propósito analisar as relações entre as práticas de comunicação interna, a satisfação da comunicação, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no setor dos serviços de emergência. Os investigadores identificaram uma relação significativa e positiva entre as práticas de comunicação interna e a satisfação da comunicação e entre a satisfação da comunicação e o comprometimento organizacional afetivo e salientaram que as práticas de comunicação interna só impactam a componente do comprometimento afetivo se as organizações promoverem a comunicação entre os colaboradores. Na interpretação destes resultados, Carrière e Bourque (2009) referem que os gestores só conseguirão promover a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional se compreenderem quais as práticas de comunicação mais valorizadas pelos colaboradores, bem como a quantidade e a qualidade de informação que estes necessitam para realizar o seu trabalho

corretamente. Mathieu e Zajac (1990), na sua meta-análise, também tinham sublinhado a relação entre a comunicação do líder e o comprometimento e sugeriram que se um líder comunicar de forma mais exata e oportuna melhorará o ambiente de trabalho e, por conseguinte, aumentará o comprometimento dos colaboradores.

A investigação levada a cabo por Wang (2011), com uma amostra de 69 indivíduos de uma organização governamental de Pequim, pretendeu explorar os papéis da comunicação orientada para os assuntos sociais e emocionais e da comunicação direcionada para o trabalho no comprometimento dos colaboradores. Os resultados revelaram que a comunicação sobre os assuntos sociais e emocionais entre os colaboradores e os superiores influencia o comprometimento afetivo. Já a comunicação orientada para as questões de trabalho causa níveis elevados de comprometimento nas componentes afetiva e normativa (Wang, 2011).

Zhen (2013) realizou um estudo com 210 vendedores em lojas de roupa a retalho em Klang Valley, Malásia, e os resultados também evidenciaram uma relação positiva entre a satisfação da comunicação e o comprometimento organizacional. Mais concretamente, as dimensões da escala de satisfação da comunicação que apresentaram uma relação mais forte com o comprometimento foram o clima comunicacional, a integração organizacional, a qualidade dos *media* e o *feedback* pessoal. Silva (2014) também encontrou uma correlação positiva entre a satisfação da comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores e as dimensões da escala de satisfação da comunicação que foram mais valorizadas foram a comunicação com as chefias, a integração organizacional e a perspetiva organizacional.

Mais recentemente, o estudo de Ammari et al. (2017) com uma amostra de 107 colaboradores do escritório da Yahoo – Maktoob em Amã, Jordânia, também concluiu a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a satisfação da comunicação e o comprometimento organizacional. Este resultado está em consonância com o obtido por Bray e Williams (2017), cuja investigação foi realizada num contexto de ensino superior nos Estados Unidos da América. Em concreto, os autores chegaram às seguintes conclusões: a satisfação da comunicação só se relaciona com as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, a dimensão do clima comunicacional pode prever o comprometimento normativo e os participantes do estudo apresentaram níveis altos de comprometimento organizacional afetivo (Bray & Williams, 2017). Todavia, Silva et al. (2018) obtiveram resultados um pouco diferentes dos mencionados anteriormente. Com a intenção de explorar diversas relações entre a comunicação e o comprometimento organizacional, os investigadores concluíram que entre a comunicação organizacional, a comunicação dos líderes e a

comunicação entre colegas, somente a primeira é que apresentou uma relação positiva com o comprometimento organizacional (Silva et al., 2018).

Numa outra perspectiva, a investigação levada a cabo por Van den Hoff e De Ridder (2004), com uma amostra de 417 indivíduos, constatou que a comunicação influencia positivamente o comprometimento afetivo. Van Vuuren, de Jong e Seydel (2007) também examinaram o impacto da comunicação, mais concretamente da do líder, no comprometimento afetivo e concluíram que existe uma influência entre estas duas variáveis. Um outro contributo no estudo da influência da comunicação no comprometimento é o de Walker, Sartore e Taylor (2009), cujos resultados que foram obtidos a partir de uma regressão multivariada evidenciaram que a satisfação da comunicação influencia positivamente o comprometimento afetivo e normativo e quanto à dimensão calculativa não foi encontrada uma influência significativa. Bambacas e Patrickson (2008) também examinaram quais as competências da comunicação interpessoal que influenciavam o comprometimento organizacional e concluíram que o comprometimento aumenta se os gestores transmitirem mensagens claras e a informação for consistente e, se forem verdadeiros, abertos e honestos, promovem a confiança dos colaboradores, o que por sua vez, os leva a se comprometerem com os objetivos da organização.

Em suma, os estudos que analisaram a relação entre a comunicação e o comprometimento organizacional ou argumentaram que a comunicação precede o comprometimento e o influencia (Van den Hoff & De Riidder, 2004; Walter et al., 2009) ou referiram que a comunicação e o comprometimento estão correlacionados (Ammari et al., 2017; Bray & Williams, 2017; Silva, 2014; Varona, 1996; Zhen, 2013). Tendo em conta a revisão da literatura e os objetivos do estudo, desenhou-se o modelo concetual geral, representado na Figura 2, onde se pretende testar se a comunicação interna influencia o comprometimento organizacional.

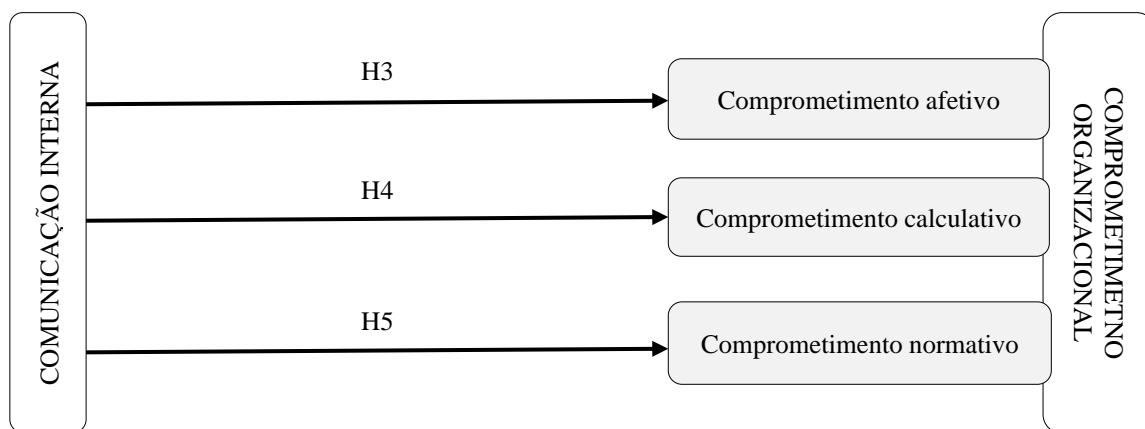


Figura 2. *Modelo conceptual geral*

Em particular, pretende-se testar se a comunicação interna influencia cada uma das dimensões do comprometimento organizacional e, para tal, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 3 (H3): A comunicação interna influencia positivamente o comprometimento afetivo dos colaboradores portugueses.

Hipótese 4 (H4): A comunicação interna influencia positivamente o comprometimento calculativo dos colaboradores portugueses.

Hipótese 5 (H5): A comunicação interna influencia positivamente o comprometimento normativo dos colaboradores portugueses.

### **Impacto da COVID-19 na comunicação interna e no comprometimento organizacional**

O vírus SARS-CoV-2, que dá origem à doença COVID-19, foi identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, China. O vírus rapidamente se disseminou por outros países e, a 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde declarou a COVID-19 como uma pandemia (Antonelli-Ponti, Cardoso, Pinto, & Silva; Batista, Saran, Limongi, Silva, & Gomes, 2020).

Este contexto de pandemia provocou um dos confinamentos mais duros alguma vez visto no mundo (Bakó, 2020) e as organizações e os colaboradores foram forçados a transformar as suas rotinas (Sanders et al., 2020), sendo que muitos indivíduos começaram a trabalhar a partir de casa, em teletrabalho (Tavares, Santos, Diogo, & Ratten, 2020). Face a este cenário, as empresas tiveram que se adaptar e enfrentar novos desafios relacionados com a comunicação (Bakó, 2020; Batista et al., 2020). Assim, os gestores tiveram que, para além de informar as suas equipas sobre as mudanças provocadas pela pandemia no local de trabalho, encontrar novas formas de envolver virtualmente os colaboradores (Bakó, 2020).

A investigação realizada por Bakó (2020) pretendeu analisar a eficácia da comunicação interna das organizações durante o período da pandemia e os resultados revelaram que os colaboradores estavam satisfeitos com a comunicação proveniente da organização, mas sentiam-se insatisfeitos com a frequência com que a informação era transmitida. Por outras palavras, os indivíduos pretendiam que a organização os informasse de forma mais rápida e frequente sobre as novas alterações na vida laboral. Este estudo também concluiu que a maior parte dos colaboradores não recebeu instruções claras dos seus supervisores e que os maiores desafios que os subordinados tiveram que enfrentar com os seus superiores foram a falta de clareza dos objetivos e prioridades, a perda da informação e a diminuição do espírito de equipa. De realçar que os indivíduos que enfrentaram os menores desafios na comunicação foram aqueles que comunicavam com as chefias tanto cara-a-cara como remotamente e os que



apresentaram mais dificuldades foram os que comunicavam apenas cara-a-cara ou apenas de forma virtual. Os resultados ainda evidenciaram que os colaboradores preferiam que a organização comunicasse com eles através de *e-mail*, reuniões de equipa e intranet, meios que a organização já utilizava para divulgar informação (Bakó, 2020). Num outro estudo realizado por Junior, Feuerschütte e Sánchez (2021), os meios de comunicação que foram mais adotados pelas organizações foram o *WhatsApp*, o *e-mail*, as videochamadas, o Microsoft Teams e os telefonemas. Os autores pretenderam, ainda, explorar as mudanças na comunicação interna durante o período da pandemia e 25 dos 64 inquiridos mencionaram que não tinha havido mudanças significativas. Outros referiram que tinha aumentado a quantidade de *e-mails* e de tarefas e, alguns, tinham sentido uma maior liberdade na forma como exerciam as suas funções. Quanto à frequência e à qualidade da comunicação, os indivíduos tanto afirmaram que a informação foi mais frequente e que tinham um *feedback* mensal sobre a situação da organização como as informações eram tardias e incoerentes. É possível observar que não há uma tendência nas respostas dos indivíduos quanto à perceção de mudanças relativas à comunicação interna durante a pandemia (Junior et al., 2021).

Relativamente à investigação conduzida por Tavares et al. (2020) sobre o teletrabalho, os autores concluíram que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos indivíduos foi a falta da interação profissional e a comunicação entre colegas. Tendo em conta a incerteza que se vive durante a pandemia, os gestores devem transmitir mensagens distintivas, consistentes e consensuais sobre a COVID-19 e estas devem ter a capacidade de mobilizar os colaboradores para agirem de acordo com as intenções dos superiores hierárquicos (Sanders et al., 2020).

Tendo em conta a revisão da literatura sobre o impacto da COVID-19 na comunicação interna formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6 (H6): Existem diferenças significativas na comunicação interna entre os colaboradores que estão em teletrabalho e os que estão em trabalho presencial.

No que diz respeito ao impacto da COVID-19 no comprometimento organizacional não foi possível encontrar na literatura estudos que avaliassem esta situação. No entanto, devido ao contexto pandémico, muitos colaboradores começaram a trabalhar em teletrabalho (Tavares et al., 2020). Neste sentido, existem investigações que estudaram os efeitos do teletrabalho no comprometimento organizacional (Taboroši, Strukan, Poštin, Konjikušić, & Nikolić, 2020; de Vries, Tummers, & Bekkers, 2020). Mais concretamente, o estudo de Taboroši et al. (2020) pretendeu analisar as diferenças no comprometimento organizacional entre os colaboradores que estavam em trabalho convencional e aqueles que estavam em teletrabalho e concluíram que estes últimos apresentaram um maior comprometimento organizacional. Já de Vries et al.

(2020) concluíram que os colaboradores que se encontravam a tempo inteiro em teletrabalho apresentavam um menor comprometimento organizacional, mas se estivessem a tempo parcial, os níveis de comprometimento já não eram tão baixos.

Assim, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 7 (H7): Existem diferenças significativas no comprometimento organizacional, nomeadamente, (H7a) no comprometimento afetivo, (H7b) no comprometimento calculativo e (H7c) no comprometimento normativo, entre os colaboradores que estão em teletrabalho e os que estão em trabalho presencial.

## Metodologia

Tendo em consideração os objetivos delineados para a presente investigação, desenvolveu-se um estudo de cariz quantitativo. Este método permite a recolha de dados observáveis e quantificáveis de forma sistemática e baseia-se na observação de factos objetivos, de acontecimentos, bem como de fenómenos que existem independentemente do investigador (Fortin, 2000). O presente trabalho é considerado um estudo de verificação de um modelo teórico, pois pretende verificar um modelo hipotético de relações entre variáveis de forma a prever o surgimento de um fenómeno e o seu mecanismo de ação. Este tipo de estudo também permite determinar qual o impacto de uma ou mais variáveis (variáveis independentes) sobre outras variáveis (variáveis dependentes) (Fortin, 2000). O estudo também é transversal, uma vez que a recolha de dados foi realizada num único período no tempo (Haro et al., 2016). Neste capítulo, define-se a população e a amostra e são descritos os instrumentos de recolha de dados bem como os procedimentos realizados ao longo da presente investigação.

### População e amostra

A população representa um conjunto de elementos que, pelo menos, têm uma característica em comum e o conceito de amostra é definido como um subconjunto da população (Marconi & Lakatos, 2017). Na presente investigação, a população é formada pelo conjunto de indivíduos portugueses em contexto de trabalho, sendo que a amostra é constituída por 305 indivíduos que têm as características da população. O tipo de amostragem utilizado na recolha de dados caracteriza-se como não-probabilística por conveniência e por *snowball*.

De acordo com Marôco (2018), a amostragem probabilística tem preferência sobre a amostragem não-probabilística, uma vez que esta pode não ser representativa da população em estudo, mas devido a limitações de tempo e/ou de custos não é possível utilizar outro tipo de amostragem. No tipo de amostra por conveniência, selecionam-se elementos convenientes por voluntariado ou acidentalmente e na amostragem por *snowball* escolhe-se um indivíduo de interesse para participar no questionário, que depois o vai recomendar a outras pessoas e assim sucessivamente (Marôco, 2018). De ressaltar que este método de amostragem foi utilizado pelo facto de as empresas terem declinado a participação neste estudo por estarem a atravessar uma fase de instabilidade devido à situação pandémica ou por indicarem não ter condições para aplicar os questionários aos seus colaboradores.

## **Instrumento de recolha de dados**

O instrumento de recolha de dados utilizado na presente investigação foi um inquérito por questionário, o qual se encontra no Anexo A. O questionário é um instrumento composto por um conjunto de perguntas que são respondidas sem a presença do entrevistador. Esta técnica de recolha de dados permite economizar tempo, facilita a obtenção de um grande número de dados, atinge um maior número de pessoas simultaneamente, mas, por outro lado, impossibilita ajudar os participantes em questões mal compreendidas (Marconi & Lakatos, 2017).

O questionário utilizado é constituído por cinco partes. A primeira parte analisa a comunicação interna, enquanto a segunda avalia o comprometimento organizacional. Na terceira parte abordam-se os dados sociodemográficos (sexo, idade, habilitações literárias completas e estado civil) e na quarta secção solicitaram-se alguns dados profissionais, mais especificamente, a antiguidade na organização, o setor de atividade, se a organização pertence ao setor público ou privado, se o colaborador exerce funções de chefia e se está em situação de teletrabalho. Na última parte, foram feitas quatro questões mais específicas relativas à comunicação interna da organização, nomeadamente, quais os principais meios utilizados pela organização para comunicar com os colaboradores, a avaliação da satisfação da comunicação antes e durante a pandemia e uma última pergunta opcional sobre as principais dificuldades que os colaboradores sentiram em termos de comunicação após o início da pandemia.

O instrumento para avaliar a comunicação interna foi construído a partir de uma adaptação dos itens dos questionários desenvolvidos por Bakkar e Mustaffa (2013), Christensen (2014), Downs e Hazen (1977) e Karanges et al. (2014). Assim, na Tabela 5 pode-se observar o conteúdo e a origem na literatura de cada um dos 35 itens incorporados na escala de comunicação interna. Para a mensuração das respostas, a cada um dos itens, utilizou-se uma escala de concordância de Likert com cinco pontos, em que 1 corresponde a “*discordo totalmente*” e 5 a “*concordo totalmente*”. Os itens 16 e 29 encontram-se invertidos. A escala de Likert foi desenvolvida por Rensis Likert, em 1932, e tornou-se muito popular desde a sua publicação, sendo usada em questionários. A utilização de escalas de cinco pontos permite obter um nível de confiabilidade adequado, ajusta-se aos inquiridos com diferentes níveis de habilidade e apresenta um ponto neutro (Dalmoro & Vieira, 2013).

Tabela 5

*Itens da escala de comunicação interna*

<b>Itens</b>	<b>Autores</b>
7. A minha chefia valoriza o <i>feedback</i>	Bakkar e Mustaffa (2013)
21. Na organização os colaboradores respeitam-se	
31. As instruções são dadas com humildade	
10. Eu posso partilhar questões de trabalho com os meus colegas	Christensen (2014)
11. A mensagem contida nos documentos que circulam na organização é compreensível	
30. Quando a informação é divulgada, existe tempo suficiente para discussões/questões/ <i>feedback</i>	
32. Eu posso partilhar questões pessoais com os meus colegas	Downs e Hazen (1977)
22. As diretivas transmitidas são claras	
27. As nossas reuniões são bem organizadas	
8. A minha chefia informa-me sobre o modo como as minhas tarefas se enquadram nos objetivos gerais da organização	Karanges et al. (2014)
1. A comunicação entre colegas flui livremente	Bakar e Mustaffa (2013), Christensen (2014) e Downs e Hazen (1977)
3. A minha chefia ouve-me	
4. A minha chefia compreende os problemas enfrentados pelos colaboradores	
13. A minha chefia respeita-me	
16. Existem boatos na organização	
6. Recebo informações sobre os sucessos da organização	Bakar e Mustaffa (2013) e Downs e Hazen (1977)
17. A comunicação na organização motiva-me para cumprir os objetivos	
20. Identifico-me com a comunicação organizacional, sentindo-me uma parte vital dela	
23. Recebo informações sobre as ações do governo que afetam a organização	
24. Recebo informações da chefia sobre o meu desempenho	
25. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados	
28. Na organização existe respeito através da abertura na comunicação	
33. Recebo informações sobre as funções do meu trabalho	
34. Recebo informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais	
35. Recebo informações sobre as falhas da organização	
15. Recebo informações sobre as mudanças estratégicas da organização	Christensen (2014) e Downs e Hazen (1977)
19. As publicações divulgadas pela organização são úteis	
29. Eu e os meus colegas temos conflitos pessoais	
9. A comunicação com a minha chefia é rigorosa	Bakkar e Mustaffa (2013), Karanges et al. (2014)
14. A linguagem utilizada pela minha chefia mostra respeito pelos colaboradores	
5. A minha chefia comunica comigo frequentemente	Christensen (2014) e Karanges et al. (2014)
18. Comunico com os meus superiores sempre que necessito de tratar de algum assunto	
26. Eu e a minha chefia discutimos as melhores ações para desempenhar as minhas funções	Downs e Hazen (1977), Karanges et al. (2014)
2. Recebo atempadamente as informações necessárias para realizar o meu trabalho	Christensen (2014), Downs e Hazen (1977) e Karanges et al. (2014)
12. Existe abertura e tolerância na comunicação com a minha chefia	Bakkar e Mustaffa (2013), Christensen (2014), Downs e Hazen (1977), Karanges et al. (2014)

A escala de comprometimento organizacional foi inicialmente desenvolvida por Meyer e Allen (1990) e adaptada e validada por Nascimento et al. (2008) para a população portuguesa. É composta por 19 itens (ver Tabela 12) e foi medida numa escala de concordância de Likert de cinco valores, variando entre 1 e 5, em que o valor mais baixo corresponde a “*discordo totalmente*” e o valor mais alto a “*concordo totalmente*”. O instrumento é constituído por três dimensões: comprometimento afetivo (itens 2, 6, 7, 9, 11 e 15), comprometimento calculativo (itens 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19) e comprometimento normativo (itens 4, 5, 8, 10, 12 e 18). Os itens 2, 5, 7 e 15 encontram-se invertidos.

Com o objetivo de compreender detalhadamente o funcionamento da comunicação interna, foi feita uma pergunta de escolha múltipla sobre os meios de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores. Para avaliar a satisfação da comunicação na organização antes e depois da pandemia, foi utilizada uma escala de satisfação de Likert de cinco valores em que 1 corresponde a “*muito insatisfeito*” e 5 a “*muito satisfeito*”. De modo a analisar as dificuldades em termos de comunicação após o início da pandemia COVID-19 foi feita uma questão aberta e de cariz opcional. Ao contrário das respostas fechadas, que são mais objetivas, as respostas abertas possibilitam ao inquirido que responda livremente, expressando a sua opinião, o que por sua vez, permite uma investigação mais profunda. No entanto, existem alguns inconvenientes na utilização deste tipo de questões, pois dificulta o tratamento estatístico e a interpretação das respostas (Marconi & Lakatos, 2017).

## **Procedimentos**

Para proceder à construção de um instrumento de medida para analisar a comunicação interna percorreram-se algumas etapas. A primeira etapa correspondeu à revisão de literatura onde se reuniu um conjunto de autores (Bakkar & Mustaffa, 2013; Christensen, 2014; Downs & Hazen, 1977; Karanges et al., 2014) que têm apresentado escalas para medir variadas dimensões da comunicação interna. De seguida, numa segunda etapa, foi solicitado a autorização da utilização das escalas aos autores, através de *e-mail* que se encontra no Anexo B, e foi feita a tradução dos itens das escalas mencionadas anteriormente de inglês para português. De realçar que as traduções efetuadas foram revistas por um profissional fluente nestes idiomas. Numa terceira etapa, analisou-se a existência de itens repetidos ou muito semelhantes, itens que não se enquadravam nos objetivos do estudo e ainda alguns que suscitaram dúvidas no seu entendimento. Assim, nesta etapa, alguns itens foram eliminados e outros foram reformulados quando o conteúdo das afirmações era semelhante. Na quarta e última etapa, por forma a elaborar o questionário, os itens foram ordenados aleatoriamente para

não induzirem um determinado tipo de resposta (Nascimento, 2010). Destas quatro etapas obteve-se uma primeira versão de um construto para avaliar a comunicação interna.

De seguida, e com o intuito de avaliar o construto, foi realizado um pré-teste do questionário a profissionais da área de recursos humanos, bem como a colaboradores de diferentes organizações e foi pedido aos participantes que dessem a sua opinião relativamente à compreensão dos itens. O pré-teste tem como objetivo verificar se os termos usados são bem compreendidos, se as questões permitem recolher as informações pretendidas e se estas não apresentam ambiguidade, sendo desta forma possível corrigir ou modificar os itens do questionário (Fortin, 2000). No pré-teste responderam 30 indivíduos, sendo 17 (56.7%) do sexo masculino e 13 (43.3%) do sexo feminino. A maioria dos indivíduos tem habilitações literárias ao nível do ensino superior (76.6%,  $n = 23$ ) e exerce funções no setor terciário ou dos serviços (56.7%,  $n = 17$ ). Quanto à antiguidade, 17 (56.7%) colaboradores trabalham na organização há mais de 5 anos, 12 (40.0%) entre 1 e 5 anos e somente uma (3.3%) pessoa é que está há menos de um ano.

Com base nas sugestões recebidas pelos participantes no pré-teste foram alterados alguns itens a nível semântico para uma melhor compreensão dos mesmos. Também foi feita uma breve análise estatística exploratória e, perante os resultados, algumas questões foram reformuladas por conterem mais do que uma informação. Assim, os itens que abordavam mais do que um assunto foram divididos de forma a avaliar-se melhor cada aspeto, uma vez que os itens poderiam levar a um enviesamento nas respostas (e.g. o item “Recebo informações sobre os sucessos e/ou falhas da organização” foi reformulado dando origem aos itens “Recebo informações sobre os sucessos da organização” e “Recebo informações sobre as falhas da organização”). Concluída a versão final da escala de comunicação interna, elaborou-se o questionário a aplicar no presente estudo, juntando a escala de comprometimento organizacional validada por Nascimento et al. (2008), as variáveis sociodemográficas e profissionais, bem como as outras questões referidas na descrição dos instrumentos de recolha de dados. No anexo B, também se encontra a solicitação de utilização da escala de comprometimento organizacional ao autor que a validou para a população portuguesa.

No presente estudo, utilizou-se a ferramenta *Google Forms* para a criação do questionário, cujo *link* foi partilhado nas redes sociais *Facebook* e *Telegram* e enviado por *e-mail* para os indivíduos responderem. De salientar que o *link* do questionário publicado no mural do *Facebook* da investigadora teve mais de 10 partilhas. Recorreu-se ao uso da Internet para proceder à recolha de dados, uma vez que as empresas contactadas declinaram o pedido

para aplicar os questionários aos seus colaboradores. A recolha de dados decorreu entre os dias 20 de janeiro e 16 de março de 2021.

Os participantes foram informados dos objetivos, do anonimato, da confidencialidade dos dados e do facto de estes serem somente utilizados para fins estatísticos. De referir que a investigadora esteve disponível através das redes sociais e via *e-mail* para esclarecer todas as dúvidas relativas ao preenchimento do questionário.

No tratamento estatístico dos dados utilizaram-se os *softwares* *IMB SPSS Statistics 25*, *SmartPLS 3.0*, *G Power* e *R* versão 4.02. A amostra foi caracterizada através do cálculo de medidas descritivas (*software* *IMB SPSS Statistics 25*): médias, desvios padrões, mínimo, máximo e frequências absolutas e relativas. Na análise da comunicação interna e do comprometimento organizacional utilizaram-se as medidas descritivas média e desvio padrão.

Para verificar a sensibilidade dos itens recorreu-se ao *software* *IMB SPSS Statistics 25* para determinar os coeficientes de assimetria ( $Sk$ ) e de achatamento ( $Ku$ ), sendo que os primeiros devem de assumir valores absolutos inferiores ou iguais a três ( $|Sk| \leq 3$ ) e os segundos devem de apresentar valores absolutos inferiores ou iguais a 10 ( $|Ku| \leq 10$ ), caso contrário indicam a violação severa do pressuposto da normalidade (Kline, 2016). De seguida aplicou-se a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o objetivo de descobrir e analisar a estrutura da escala de comunicação interna. E, de modo, a verificar a adequabilidade da aplicação da AFE à amostra do estudo, recorreu-se ao índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e ao teste de esfericidade de Bartlett. Segundo Pestana e Gageiro (2014), valores de KMO inferiores a 0.5 são inaceitáveis, entre 0.5 e 0.6 são considerados maus, entre 0.6 e 0.7 são razoáveis, de 0.7 a 0.8 são médios, de 0.8 a 0.9 revelam uma boa adequabilidade da amostra e muito boa se o valor apresentado estiver entre o intervalo 0.9 e 1. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, que avalia as correlações significativas entre as variáveis, são aceites valores de  $p$  inferiores a 0.05 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

Para aferir o número mínimo de fatores aplicou-se uma análise paralela, recorrendo ao *software* *R*. O método das análises paralelas, a partir da mesma ordem da matriz dos dados empíricos, gera um número de matrizes de dados aleatórios. Assim, os *eigenvalues* das matrizes de correlação são calculados e depois os *eigenvalues* empíricos são comparados com os *eigenvalues* aleatórios, isto é, o primeiro *eigenvalue* empírico é comparado com o primeiro *eigenvalue* aleatório e assim sucessivamente (Lorenzo-Seva, Timmerman, & Kiers, 2011). Na revisão efetuada por Laros (2005) existe evidência suficiente para afirmar que o método da análise paralela é relativamente preciso e capaz de determinar o número correto de fatores a extrair.



Na AFE, para a extração dos fatores, utilizou-se o método da factoração pelo eixo principal e, de acordo com Hair, Black, Babin e Anderson (2014), as cargas fatoriais (*loadings*) de 0.30 explicam, aproximadamente, 10% da variância e de 0.50 expressam 25%. Só as cargas acima de 0.70 de um fator é que traduzem 50% da variância da variável (Hair et al., 2014).

Foi utilizada a modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*) para testar o modelo proposto, técnica que, segundo Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2017), é recomendada para testar e validar modelos exploratórios que se encontrem num estado inicial de desenvolvimento teórico (recorreu-se ao *software* SmartPLS 3.0). A modelagem de equações estruturais baseada na matriz de covariâncias (*Covariance-based*) é utilizada para testar ou confirmar modelos com suporte teórico (Hair et al., 2017). Para se poder usar os mínimos quadrados parciais, estimou-se o número mínimo da amostra com o *software* G Power, tendo-se usado o “*F tests*” como teste estatístico, selecionou-se a opção “*Linear multiple regression: Fixed model, R<sup>2</sup> deviation from zero*” e o tipo da análise do poder foi “*A priori: Compute required sample size – given  $\alpha$ , power, and effect size*”. Nos parâmetros do tamanho  $f^2$  colocou-se o valor 0.15, no poder do teste 0.80 e, no número de preditores, inseriu-se o valor três (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Assim, a amostra mínima calculada para o presente estudo deve ser de 77 indivíduos.

Na validação de um modelo tem-se que percorrer um processo composto por dois momentos. O primeiro é a validação do modelo externo (modelo de medida), que permite garantir que as medidas dos construtos são confiáveis e válidas, e num segundo momento, validar o modelo interno (modelo estrutural), ou seja, avaliar a natureza das relações entre os construtos (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Em termos concretos, a avaliação do modelo de medida envolve a análise das cargas externas (*outer loadings*), as quais devem apresentar valores superiores a 0.708, pois, assim, indica que o construto explica mais de 50% da variância do indicador, proporcionando uma confiabilidade aceitável do item. No entanto, caso existam cargas externas entre 0.40 e 0.70, estas só devem ser eliminadas apenas se desse procedimento resultarem no aumento da fiabilidade e da confiabilidade composta acima do valor considerado adequado. As cargas externas abaixo de 0.40 devem ser sempre eliminados do construto (Hair et al., 2017).

De seguida, avalia-se a fiabilidade através do cálculo dos valores do alfa de Cronbach e da confiabilidade composta, sendo que os valores produzidos neste último indicador são mais elevados do que os do primeiro (Hair et al., 2017). De acordo com Pestana e Gageiro (2014), valores de alfa de Cronbach inferiores a 0.6 são inadmissíveis, entre 0.6 e 0.7 são considerados fracos, entre 0.7 e 0.8 razoáveis, entre 0.8 e 0.9 bons e superiores a 0.9 significam uma

consistência interna muito boa. Quanto à medida de confiabilidade composta, se esta apresentar valores entre 0.60 e 0.70 são considerados adequados em estudos exploratórios e entre 0.70 e 0.90 são considerados satisfatórios para outros tipos de pesquisa (Hair et al., 2017).

Após esta análise, avalia-se as validades convergente e divergente do modelo. A validade convergente foi avaliada pelo valor da Average Variance Extracted (AVE), devendo apresentar valores superiores a 0.5 de modo a que a variável latente possa ser capaz de explicar, em média, mais de metade da variância dos seus indicadores. Já a avaliação da validade discriminante é feita através de três medidas: cargas cruzadas (*cross-loadings*), Fornell-Larcker criterion e Rácio Heterotrait-Monotrait. Mais especificamente, nas cargas cruzadas entre indicadores e construtos, a carga fatorial de cada indicador tem de ser superior a todas as suas cargas cruzadas. O Fornell-Larcker criterion compara os valores da raiz quadrada da AVE com as correlações das variáveis latentes e, se estas últimas apresentarem valores inferiores do que os primeiros, significa que os indicadores apresentam uma relação mais forte com a variável latente correspondente comparativamente às outras variáveis latentes (Hair et al., 2017). O critério Rácio Heterotrait-Monotrait permite estimar a correlação entre os dois construtos e o seu valor deve ser inferior a 0.90, caso contrário, revela a falta da validade discriminante (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

Na avaliação do modelo estrutural é necessário analisar os coeficientes de determinação ( $R^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ), o tamanho e significância dos coeficientes de caminho, os tamanhos dos efeitos  $f^2$  e  $q^2$  (Hair et al., 2017). Para examinar a colinearidade calculam-se os valores de Variance Inflation Factor, que se forem abaixo de dois e acima de cinco indicam um potencial problema de colinearidade entre os construtos preditores (Hair et al., 2017).

Os critérios de Cohen (1988) para a área de ciências sociais e comportamentais foram utilizados para analisar o  $R^2$  - percentagem de variância explicada pelas variáveis dependentes no modelo estrutural, sendo que um coeficiente de determinação de 2% é classificado como efeito pequeno, 13% como efeito médio e 26% como efeito grande. A validade preditiva ( $Q^2$ ) pretende avaliar o quanto o modelo se aproxima do que era esperado dele e valores de  $Q^2$  superiores a zero indicam que o construto exógeno tem relevância preditiva para o construto endógeno considerado (Hair et al., 2017).

O tamanho de efeito  $f^2$  tem como propósito analisar a contribuição de um construto exógeno para o valor de  $R^2$  de uma variável latente endógena e o tamanho do efeito  $q^2$  pretende avaliar a contribuição de um construto exógeno para  $Q^2$  de uma variável latente endógena. Assim, e segundo Cohen (1988), os valores de  $f^2$  e  $q^2$  de 0.02, 0.15 e 0.35 indicam, respetivamente, um efeito fraco, um efeito moderado e um efeito forte de um construto exógeno

num construto endógeno, sendo que valores de tamanho de efeitos menores de 0.02 indicam que não há efeito (Hair et al., 2017).

Com o intuito de testar as Hipóteses 1, 2, 6 e 7 recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics 25* e utilizou-se o teste *t* de *Student* para duas amostras independentes para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas. Também se aplicou o teste *t* de *Student* para duas amostras emparelhadas com o objetivo de averiguar se existiam diferenças na satisfação com a comunicação interna antes e durante o período de pandemia. Note-se que antes da realização dos testes *t* de *Student* foram testados todos os pressupostos para a sua aplicação.



## Resultados e discussão

### Caraterização da amostra

A amostra do presente estudo é composta por 305 indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 68 anos, sendo a média de aproximadamente 41 anos ( $DP = 10.91$ ). Na Tabela 6 é possível observar que 171 (56.1%) indivíduos são do sexo masculino e 134 (43.9%) do sexo feminino. No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos indivíduos tem o ensino superior (66.9%,  $n = 204$ ). Quanto ao estado civil, 174 (57.0%) indivíduos são casados ou vivem em união de facto, 100 (32.8%) são solteiros, 25 (8.2%) são divorciados ou separados e 6 (2.0%) são viúvos.

Tabela 6

#### *Caraterização sociodemográfica*

		<i>n</i>	%
Sexo	Masculino	171	56.1
	Feminino	134	43.9
Habilitações literárias	Ensino Básico	6	2.0
	Ensino Profissional	17	5.6
	Ensino Secundário	78	25.6
	Ensino Superior	204	66.9
Estado civil	Solteiro(a)	100	32.8
	Casado(a)/União de facto	174	57.0
	Divorciado(a)/Separado(a)	25	8.2
	Viúvo(a)	6	2.0

Relativamente à caraterização dos dados socioprofissionais da amostra, e de acordo com a Tabela 7, constata-se que 133 (43.6%) inquiridos trabalham na organização há mais de 10 anos, 114 (37.4%) há menos de cinco anos e 58 (19.0%) entre cinco e 10 anos. A maioria dos respondentes trabalha no setor terciário ou dos serviços (69.8%,  $n = 213$ ) e em organizações privadas (69.5%,  $n = 212$ ) e, dos 305 inquiridos, apenas 88 (28.9%) têm funções de chefia. De referir que 165 (54.1%) indivíduos não se encontram em teletrabalho, 80 (26.2%) encontram-se em teletrabalho a tempo integral e 60 (19.7%) em teletrabalho a tempo parcial.

Tabela 7

*Caraterização socioprofissional*

		<i>n</i>	%
Antiguidade na organização	Menos de 5 anos	114	37.4
	Entre 5 e 10 anos	58	19.0
	Mais de 10 anos	133	43.6
Setor de atividade	Setor primário ou extrativo	5	1.6
	Setor secundário ou industrial	87	28.5
	Setor terciário ou dos serviços	213	69.8
Setor da organização	Público	93	30.5
	Privado	212	69.5
Função de chefia	Sim	88	28.9
	Não	217	71.1
Situação de teletrabalho	Sim, a tempo integral	80	26.2
	Sim, a tempo parcial	60	19.7
	Não	165	54.1

**Análise da comunicação interna**

De acordo com a Tabela 8, os itens que apresentam os maiores níveis médios de comunicação interna são “Comunico com os meus superiores sempre que necessito de tratar de algum assunto” ( $M = 4.15$ ,  $DP = 1.01$ ), “Eu posso partilhar questões de trabalho com os meus colegas” ( $M = 4.05$ ,  $DP = 1.07$ ) e “A comunicação entre colegas flui livremente” ( $M = 3.96$ ,  $DP = 1.12$ ). Os itens que apresentaram menores níveis de concordância foram “Quando a informação é divulgada, existe tempo suficiente para discussões/questões/*feedback*” ( $M = 3.16$ ,  $DP = 1.25$ ), “Recebo informações sobre as falhas da organização” ( $M = 3.10$ ,  $DP = 1.38$ ) e “Eu e os meus colegas temos conflitos pessoais” ( $M = 2.18$ ,  $DP = 1.27$ ).

De acordo com a Tabela 9, os meios de comunicação que as organizações mais utilizam para comunicar com os seus colaboradores são os *e-mails* ( $n = 240$ , 78.7%), as reuniões ( $n = 158$ , 51.8%), o telefone ( $n = 154$ , 50.5%) e a comunicação cara-a-cara ( $n = 148$ , 48.5%). Em estudos internacionais também se verificou uma semelhança no uso destes meios pelo mundo organizacional (Bakó, 2020; Junior et al., 2020). Quanto aos meios menos usados pelas organizações, estes são os jornais internos, os memorandos e os relatórios com 9.8%, 8.9% e 18.7%, respetivamente.

Tabela 8

*Estatísticas descritivas dos itens da comunicação interna*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
18. Comunico com os meus superiores sempre que necessito de tratar de algum assunto	4.15	1.01
10. Eu posso partilhar questões de trabalho com os meus colegas	4.05	1.07
1. A comunicação entre colegas flui livremente	3.96	1.12
13. A minha chefia respeita-me	3.95	1.19
11. A mensagem contida nos documentos que circulam na organização é compreensível	3.94	1.07
12. Existe abertura e tolerância na comunicação com a minha	3.82	1.19
19. As publicações divulgadas pela organização são úteis	3.80	1.07
21. Na organização os colaboradores respeitam-se	3.79	1.07
3. A minha chefia ouve-me	3.75	1.22
5. A minha chefia comunica comigo frequentemente	3.75	1.28
22. As diretivas transmitidas são claras	3.73	1.18
2. Recebo atempadamente as informações necessárias para realizar o meu trabalho	3.72	1.21
14. A linguagem utilizada pela minha chefia mostra respeito pelos colaboradores	3.72	1.32
6. Recebo informações sobre os sucessos da organização	3.67	1.30
33. Recebo informações sobre as funções do meu trabalho	3.64	1.22
28. Na organização existe respeito através da abertura na comunicação	3.62	1.23
7. A minha chefia valoriza o <i>feedback</i>	3.61	1.29
24. Recebo informações da chefia sobre o meu desempenho	3.60	1.35
32. Eu posso partilhar questões pessoais com os meus colegas	3.59	1.21
4. A minha chefia compreende os problemas enfrentados pelos colaboradores	3.56	1.29
8. A minha chefia informa-me sobre o modo como as minhas tarefas se enquadram nos objetivos gerais da organização	3.56	1.28
26. Eu e a minha chefia discutimos as melhores ações para desempenhar as minhas funções	3.54	1.35
23. Recebo informações sobre as ações do governo que afetam a organização	3.53	1.32
34. Recebo informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais	3.53	1.28
25. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados	3.51	1.27
17. A comunicação na organização motiva-me para cumprir os objetivos	3.49	1.22
20. Identifico-me com a comunicação organizacional, sentindo-me uma parte vital dela	3.49	1.25
27. As nossas reuniões são bem organizadas	3.47	1.29
15. Recebo informações sobre as mudanças estratégicas da organização	3.45	1.28
9. A comunicação com a minha chefia é rigorosa	3.36	1.26
31. As instruções são dadas com humildade	3.27	1.30
16. Existem boatos na organização	3.16	1.40
30. Quando a informação é divulgada, existe tempo suficiente para discussões/questões/ <i>feedback</i>	3.16	1.25
35. Recebo informações sobre as falhas da organização	3.10	1.38
29. Eu e os meus colegas temos conflitos pessoais	2.18	1.27

Tabela 9

*Meios de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores*

	<i>n</i>	%
<i>E-mail</i>	240	78.7
Reuniões	158	51.8
Telefone	154	50.5
Comunicação cara-a-cara	148	48.5
Intranet	120	39.3
Videoconferência	102	33.4
Avisos	77	25.2
Mensagens instantâneas	76	24.9
Relatórios	57	18.7
Jornais internos	30	9.8
Memorandos	27	8.9

Relativamente à questão opcional que perguntava aos inquiridos as principais dificuldades sentidas em termos de comunicação, os resultados são apresentados na Tabela 10 e, como se pode observar, aquelas que se destacaram foram a ausência de comunicação eficaz ( $n = 21$ , 30.4%), a falta de interação pessoal ( $n = 20$ , 29.0%) e a escassez de informação ( $n = 13$ , 18.8%). Estas dificuldades também foram encontradas nos estudos realizados por Bakó (2020) e Tavares et al. (2020).

Tabela 10

*Principais dificuldades sentidas pelos colaboradores em termos de comunicação*

	<i>n</i>	%
Ausência de comunicação eficaz	21	30.4
Falta de interação pessoal	20	29.0
Escassez de informação	13	18.8
Dificuldade na gestão de tempo	6	8.7
Excesso de reuniões	4	5.8
Dificuldade em comunicar com as chefias	4	5.8
Excesso de informação/ comunicação	4	5.8
Constante mudança da legislação	2	2.9
Sobrecarga de trabalho	2	2.9
Escassez de reuniões	2	2.9
Excesso de e-mails	2	2.9
Dificuldade em reunir	2	2.9
Falta de recursos no teletrabalho para comunicar	2	2.9



O presente estudo também pretendeu avaliar as diferenças da satisfação da comunicação interna por parte dos colaboradores antes e durante o período da pandemia e verifica-se que da aplicação do teste *t* de Student para duas amostras emparelhadas se conclui que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0.05$ ). Na Tabela 11 pode-se observar que a média apresenta um valor igual para a satisfação da comunicação interna antes e durante o período de pandemia, embora o valor do desvio padrão seja menor para a variável satisfação da comunicação antes da pandemia, o que sugere uma maior homogeneidade nas respostas. Nesta análise constata-se que para a maioria dos colaboradores a satisfação da comunicação manteve-se com o início da pandemia (67.2%,  $n = 205$ ), tendo-se verificado uma igualdade de respostas entre os colaboradores que sentiram que a satisfação da comunicação piorou (16.4%,  $n = 50$ ) e aqueles que sentiram melhorias (16.4%,  $n = 50$ ). Junior et al. (2021) referem que não existe uma tendência nos resultados do seu estudo quanto às mudanças na comunicação interna, uma vez que as percepções dos indivíduos são muito diferentes, situação que não foi verificada no presente estudo.

Tabela 11

*Diferenças da satisfação da comunicação interna antes e durante a pandemia*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Satisfação da comunicação antes da pandemia	3.54	1.04
Satisfação da comunicação durante a pandemia	3.54	1.18

### **Análise do comprometimento organizacional**

No que diz respeito ao comprometimento organizacional, pode-se constatar que os itens que apresentam maiores níveis médios de concordância são “Esta empresa merece a minha lealdade” ( $M = 3.53$ ,  $DP = 1.33$ ), “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer” ( $M = 3.41$ ,  $DP = 1.36$ ) e “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento” ( $M = 3.41$ ,  $DP = 1.34$ ), como se pode observar na Tabela 12. Os itens com menores níveis médios de comprometimento organizacional são “Não me sinto ‘emocionalmente ligado’ a esta empresa” ( $M = 2.50$ ,  $DP = 1.38$ ), “Não me sinto como ‘fazendo parte da família’ nesta empresa” ( $M = 2.50$ ,  $DP = 1.43$ ) e “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” ( $M = 2.32$ ,  $DP = 1.36$ ).

Tabela 12

*Estatísticas descritivas dos itens do comprometimento organizacional*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
10. Esta empresa merece a minha lealdade	3.53	1.33
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	3.41	1.36
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	3.41	1.34
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	3.37	1.38
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	3.29	1.25
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	3.24	1.36
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	3.10	1.36
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	3.10	1.42
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	3.03	1.39
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	2.95	1.42
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	2.91	1.39
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	2.90	1.32
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	2.87	1.38
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	2.70	1.37
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	2.64	1.41
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	2.52	1.41
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	2.50	1.38
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	2.50	1.43
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	2.32	1.36

**Análise fatorial da escala de comunicação interna**

Inicialmente para cada um dos itens da escala de comunicação interna foi feita uma avaliação dos coeficientes de assimetria e de curtose que apresentaram valores absolutos inferiores a 1.33 e 1.23, respetivamente, estando, assim, dentro dos parâmetros definidos por Kline (2016), pelo que se assume o pressuposto da normalidade dos itens. De seguida, para aferir a dimensionalidade da escala de comunicação interna foi aplicada, aos 35 itens, uma análise paralela (recorrendo ao software R) que revelou a existência de um único fator. Realça-se que na literatura este método de análise paralela tem mostrado evidências para estimar de

forma correta o número de fatores a extrair quando se aplica uma análise fatorial (Laros, 2005). Gray e Laidlaw (2004) também apresentaram um modelo em que a comunicação interna era unidimensional, embora o modelo não tenha apresentado uma boa adequação aos dados. Contrariamente aos resultados obtidos, Downs e Hazen (1977) obtiveram na sua análise ao construto da satisfação da comunicação oito dimensões. No entanto, como na literatura a dimensionalidade da variável comunicação interna tem sido contestada (Gray & Laidlaw, 2004), torna-se pertinente a análise que é feita no presente trabalho.

Da aplicação da técnica de análise fatorial exploratória aos 35 itens da Tabela 8, resultou a eliminação sucessiva dos itens 1 (“A comunicação entre colegas flui livremente”), 9 (“A comunicação com a minha chefia é rigorosa”), 10 (“Eu posso partilhar questões de trabalho com os meus colegas”), 16 (“Existem boatos na organização”), 18 (“Comunico com os meus superiores sempre que necessito de tratar de algum assunto”), 21 (“Na organização os colaboradores respeitam-se”), 29 (“Eu e os meus colegas temos conflitos pessoais”) e 32 (“Eu posso partilhar questões pessoais com os meus colegas”), por estes explicarem menos de 25% da variância da variável, isto é, apresentaram valores nas comunalidades inferiores a 0.5. Após esta análise o teste de esfericidade de Bartlett e o índice de KMO para os 27 itens resultantes ( $\chi^2 = 8643.94$ ,  $p < 0.001$ ,  $KMO = 0.969$ ) apresentaram valores que indicam uma muito boa adequabilidade da amostra para aplicação da análise fatorial exploratória (Pestana & Gageiro, 2014).

Na Tabela 13 pode-se observar a matriz das cargas fatoriais e das comunalidades dos 27 itens retidos para integrarem a escala de comunicação interna. A escala apresenta uma estrutura unidimensional e explica 63.73% da variância total. Todas as cargas fatoriais apresentaram valores superiores a 0.71, o que segundo Hair et al. (2014) traduzem mais de 50% da variância da variável. Os itens 8, 7, 28 e 15 são os que mais contribuem para explicar a comunicação interna, porque são os que apresentam as cargas fatoriais mais elevadas com valores de 0.864, 0.846, 0.844 e 0.839, respetivamente.

Relativamente ao alfa de Cronbach, este apresentou um valor de 0.979. De acordo com Pestana e Gageiro (2014), significa que a consistência interna é muito boa, podendo-se, desta forma, concluir que os 27 itens são fidedignos para avaliar a comunicação interna dos colaboradores.

Tabela 13

*Cargas fatoriais e comunalidades dos itens da escala de comunicação interna*

	Comunicação interna (cargas fatoriais)	Comunalidades
8. A minha chefia informa-me sobre o modo como as minhas tarefas se enquadram nos objetivos gerais da organização	0.864	0.747
7. A minha chefia valoriza o <i>feedback</i>	0.846	0.716
28. Na organização existe respeito através da abertura na comunicação	0.844	0.712
15. Recebo informações sobre as mudanças estratégicas da organização	0.839	0.703
14. A linguagem utilizada pela minha chefia mostra respeito pelos colaboradores	0.831	0.690
26. Eu e a minha chefia discutimos as melhores ações para desempenhar as minhas funções	0.830	0.689
27. As nossas reuniões são bem organizadas	0.828	0.685
24. Recebo informações da chefia sobre o meu desempenho	0.823	0.677
12. Existe abertura e tolerância na comunicação com a minha	0.822	0.675
33. Recebo informações sobre as funções do meu trabalho	0.821	0.674
13. A minha chefia respeita-me	0.820	0.673
3. A minha chefia ouve-me	0.819	0.670
4. A minha chefia compreende os problemas enfrentados pelos colaboradores	0.816	0.666
5. A minha chefia comunica comigo frequentemente	0.810	0.656
34. Recebo informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais	0.803	0.645
31. As instruções são dadas com humildade	0.802	0.644
25. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados	0.801	0.642
17. A comunicação na organização motiva-me para cumprir os objetivos	0.801	0.641
20. Identifico-me com a comunicação organizacional, sentindo-me uma parte vital dela	0.794	0.631
22. As diretivas transmitidas são claras	0.783	0.613
30. Quando a informação é divulgada, existe tempo suficiente para discussões/questões/ <i>feedback</i>	0.761	0.579
6. Recebo informações sobre os sucessos da organização	0.744	0.554
19. As publicações divulgadas pela organização são úteis	0.741	0.549
2. Recebo atempadamente as informações necessárias para realizar o meu trabalho	0.738	0.544
23. Recebo informações sobre as ações do governo que afetam a organização	0.716	0.513
11. A mensagem contida nos documentos que circulam na organização é compreensível	0.715	0.511
35. Recebo informações sobre as falhas da organização	0.712	0.507
% Variância explicada	63.73%	
Alfa de Cronbach	0.979	

### Avaliação do modelo de medida

Na Tabela 14 pode-se observar que as cargas fatoriais de todas as variáveis da comunicação interna são superiores a 0.708, o que significa que este construto explica mais de 50% da variância do indicador (Hair et al., 2017). Os valores de alfa de Cronbach e de confiabilidade composta apresentaram uma consistência muito boa (Pestana & Gageiro, 2014). Quanto aos valores da AVE, estes são superiores a 0.5, o que indica validade convergente adequada (Hair et al., 2017).

Tabela 14

*Estimativa dos parâmetros do modelo da comunicação interna*

Construto	Itens	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE
Comunicação interna	CI8	0.868	0.979	0.980	0.650
	CI7	0.851			
	CI28	0.850			
	CI15	0.844			
	CI14	0.837			
	CI26	0.837			
	CI27	0.836			
	CI12	0.829			
	CI24	0.829			
	CI13	0.827			
	CI3	0.827			
	CI33	0.827			
	CI4	0.824			
	CI5	0.818			
	CI17	0.813			
	CI31	0.810			
	CI25	0.809			
	CI34	0.809			
	CI20	0.807			
	CI22	0.793			
CI30	0.770				
CI6	0.755				
CI19	0.752				
CI2	0.751				
CI23	0.727				
CI11	0.726				
CI35	0.725				

Conforme se constata na Tabela 15, somente as cargas fatoriais dos itens CO5, CO9, CO13 e CO14 é que apresentam valores inferiores a 0.708, pelo que explicam menos de 50% da variância do indicador, não proporcionando uma confiabilidade aceitável do item. Na investigação de Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco e Pereira (2018), os autores pretenderam avaliar as qualidades psicométricas do questionário do comprometimento organizacional da versão portuguesa e para obterem um modelo com uma adequação aceitável removeram os itens 1, 9, 14 e 19. No entanto, permaneceram com itens com cargas fatoriais inferiores a 0.708, como os itens 5 e 13 à semelhança do presente trabalho. Também na análise fatorial confirmatória do estudo de Nascimento (2010), o autor eliminou os itens 5, 9, 10, 14, 16 e 19 por apresentarem cargas fatoriais inferiores aos valores considerados aceitáveis. Relativamente ao item 13, este permaneceu no modelo, mas com uma carga fatorial no valor de 0.63 (Nascimento, 2010).

Tabela 15

*Estimativa dos parâmetros do modelo do comprometimento organizacional*

Construtos	Itens	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	AVE
Comprometimento afetivo	CO2	0.808	0.856	0.893	0.582
	CO15	0.786			
	CO6	0.786			
	CO7	0.760			
	CO11	0.743			
Comprometimento calculativo	CO9	0.690	0.632	0.751	0.518
	CO19	0.930			
	CO14	0.662			
Comprometimento normativo	CO13	0.500	0.854	0.893	0.587
	CO18	0.871			
	CO4	0.804			
	CO12	0.801			
	CO10	0.797			
	CO8	0.761			
	CO5	0.511			

Os valores de alfa de Cronbach dos construtos comprometimento afetivo e comprometimento normativo são bons e os de confiabilidade composta são considerados satisfatórios (Hair et al., 2017; Pestana & Gageiro, 2014). A dimensão calculativa do comprometimento obteve um valor de alfa de Cronbach de 0.632, considerado fraco (Pestana & Gageiro, 2014), no entanto o valor da confiabilidade composta é considerado satisfatório

(0.751), de acordo com Hair et al. (2017). No estudo de Neves et al. (2018), a dimensão calculativa também apresentou valores baixos tanto no alfa de Cronbach como na confiabilidade composta: 0.65 e 0.67, respectivamente. No que diz respeito aos valores da AVE, estes são superiores a 0.5 em todos os construtos, indicando validade convergente adequada (Hair et al., 2017). Salienta-se que na investigação de Neves et al. (2018) a dimensão afetiva do comprometimento organizacional foi a única que apresentou um valor da AVE superior a 0.5, mais especificamente 0.52. Relativamente à dimensão calculativa o valor da AVE que os autores obtiveram foi de 0.36 e da dimensão normativa 0.49 (Nesves et al., 2018).

A Tabela 16 indica que os valores da raiz quadrada da AVE, que se encontram na diagonal e a negrito, são superiores às correlações entre os construtos. Isto significa que existe evidência de validade discriminante (Hair et al., 2017).

Tabela 16

*Validade discriminante: Teste Fornell-Larcker criterion*

	CI	CA	CC	CN
CI	<b>0.806</b>			
CA	0.615	<b>0.763</b>		
CC	0.365	0.455	<b>0.719</b>	
CN	0.553	0.752	0.652	<b>0.766</b>

*Nota.* CI = Comunicação Interna; CA = Comprometimento Afetivo; CC = Comprometimento Calculativo; CN = Comprometimento Normativo.

A validade discriminante do modelo também é testada por meio das cargas fatoriais cruzadas, confirmando-se a adequação do modelo, uma vez que a carga fatorial de cada indicador, que se encontra a negrito na Tabela 17, é maior do que todas as suas cargas fatoriais cruzadas (Hair et al., 2017). Relativamente ao Rácio Heterotrait-Monotrait, estes apresentam valores inferiores a 0.90 como se pode verificar na Tabela 18, o que significa que a validade discriminante foi estabelecida (Henseler et al., 2015).

Assim, conclui-se que a confiabilidade, as validades convergente e discriminante do modelo externo são adequadas. De seguida, e de acordo com os itens incluídos no modelo de medida analisam-se os níveis de comunicação interna e de comprometimento organizacional.

Tabela 17

*Validade discriminante: Cargas fatoriais cruzadas*

Itens	Comunicação interna	Comprometimento afetivo	Comprometimento calculativo	Comprometimento normativo
CI8	<b>0.868</b>	0.521	0.292	0.457
CI7	<b>0.851</b>	0.527	0.300	0.453
CI28	<b>0.850</b>	0.529	0.341	0.480
CI15	<b>0.844</b>	0.527	0.268	0.425
CI14	<b>0.837</b>	0.512	0.286	0.429
CI26	<b>0.837</b>	0.524	0.310	0.484
CI27	<b>0.836</b>	0.528	0.340	0.522
CI12	<b>0.829</b>	0.465	0.317	0.431
CI24	<b>0.829</b>	0.526	0.274	0.453
CI13	<b>0.827</b>	0.508	0.300	0.473
CI3	<b>0.827</b>	0.540	0.295	0.481
CI33	<b>0.827</b>	0.474	0.265	0.443
CI4	<b>0.824</b>	0.500	0.297	0.465
CI5	<b>0.818</b>	0.517	0.251	0.456
CI17	<b>0.813</b>	0.551	0.398	0.527
CI31	<b>0.810</b>	0.474	0.294	0.456
CI25	<b>0.809</b>	0.456	0.293	0.415
CI34	<b>0.809</b>	0.467	0.246	0.424
CI20	<b>0.807</b>	0.593	0.376	0.526
CI22	<b>0.793</b>	0.488	0.349	0.438
CI30	<b>0.770</b>	0.434	0.259	0.391
CI6	<b>0.755</b>	0.482	0.241	0.397
CI19	<b>0.752</b>	0.413	0.252	0.360
CI2	<b>0.751</b>	0.459	0.307	0.420
CI23	<b>0.727</b>	0.448	0.221	0.348
CI11	<b>0.726</b>	0.419	0.239	0.361
CI35	<b>0.725</b>	0.438	0.262	0.441
CO2	0.454	<b>0.808</b>	0.231	0.471
CO15	0.479	<b>0.786</b>	0.174	0.459
CO6	0.549	<b>0.786</b>	0.483	0.695
CO7	0.458	<b>0.760</b>	0.116	0.418
CO11	0.461	<b>0.743</b>	0.584	0.712
CO9	0.396	<b>0.690</b>	0.498	0.689
CO19	0.381	0.502	<b>0.930</b>	0.688
CO14	0.181	0.169	<b>0.662</b>	0.284
CO13	0.034	0.051	<b>0.500</b>	0.202
CO4	0.420	0.558	0.582	<b>0.804</b>
CO12	0.354	0.531	0.586	<b>0.801</b>
CO10	0.547	0.671	0.467	<b>0.797</b>
CO18	0.501	0.655	0.601	<b>0.871</b>
CO8	0.313	0.489	0.572	<b>0.761</b>
CO5	0.310	0.485	0.148	<b>0.511</b>



Tabela 18

*Validade discriminante: Rácio Heterotrait-Monotrait*

Construtos	CA	CC	CI
CC	0.520		
CI	0.664	0.339	
CN	0.869	0.744	0.582

*Nota.* CI = Comunicação Interna; CA = Comprometimento Afetivo; CC = Comprometimento Calculativo; CN = Comprometimento Normativo.

Para analisar os níveis de comunicação interna e comprometimento organizacional dos colaboradores calcularam-se os índices representativos das variáveis incorporadas no modelo de medida. O cálculo destes índices foi obtido, para cada colaborador, efetuando a média aritmética das respostas aos itens que compõem cada uma das variáveis. No que diz respeito aos níveis de comunicação interna e tendo em conta a escala de Likert de 1 a 5 pode-se afirmar através da observação da Tabela 19 que os colaboradores têm uma perceção razoável da comunicação interna ( $M = 3.59$ ,  $DP = 1.01$ ), pois a média situa-se acima do ponto médio. Já no que toca ao comprometimento organizacional verifica-se que os colaboradores estão pouco comprometidos com a organização. Mais detalhadamente, os indivíduos só se encontram razoavelmente comprometidos a nível afetivo ( $M = 3.38$ ,  $DP = 1.06$ ), apresentando níveis médios baixos nas dimensões calculativa ( $M = 2.97$ ,  $DP = 1.02$ ) e normativa ( $M = 2.99$ ,  $DP = 1.06$ ).

Tabela 19

*Medidas descritivas dos construtos comunicação interna e comprometimento organizacional*

Construtos	<i>M</i>	<i>DP</i>
CI	3.59	1.01
CA	3.38	1.06
CC	2.97	1.02
CN	2.99	1.06

*Nota.* CI = Comunicação Interna; CA = Comprometimento Afetivo; CC = Comprometimento Calculativo; CN = Comprometimento Normativo.

Na próxima secção avalia-se o modelo estrutural proposto e testam-se as hipóteses de investigação formuladas ao longo da revisão de literatura.

## Avaliação do modelo estrutural e teste de hipóteses

Uma análise inicial aos valores de Variance Inflation Factor não mostrou a existência de problemas de colinearidade (Hair et al., 2017). Quanto ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ), a comunicação interna explica 37.8% da variância do comprometimento afetivo, 13.3% da variância do comprometimento calculativo e 30.6% da variância do comprometimento normativo, sendo que o primeiro e último valores são considerados efeitos grandes e o restante efeito médio (Cohen, 1988). Em relação ao  $Q^2$  (relevância preditiva) obtiveram-se os valores 0.215, 0.049 e 0.166 para as dimensões comprometimento afetivo, calculativo e normativo, respectivamente. Uma vez que são superiores a zero, significa que a comunicação interna tem relevância preditiva do modelo em relação às dimensões do comprometimento organizacional.

Na Tabela 20 estão expostos os resultados da análise do modelo estrutural. Assim, verifica-se que a comunicação interna tem influência significativa e positiva no comprometimento afetivo ( $\beta = 0.615$ ,  $t = 15.39$ ,  $p < 0.001$ ,  $f^2 = 0.609$ ,  $q^2 = 0.274$ ), o que suporta empiricamente a Hipótese 3. Os estudos de Van den Hoff e De Ridder (2004), Van Vuuren et al. (2007) e Walker et al. (2009) corroboram este resultado, uma vez que nas suas investigações concluíram que a comunicação influencia de forma positiva a dimensão afetiva do comprometimento organizacional. De referir que o valor de  $f^2$  é considerado um efeito forte e o de  $q^2$  um efeito moderado (Cohen, 1988).

Tabela 20

### Resultados da análise do modelo estrutural

Hipóteses	Coefficiente	$t$	$p$	Intervalo de confiança a 95%	Significância <sup>a</sup>
H3: CI → CA	0.615	15.39	0.000	[0.536, 0.692]	Sim
H4: CI → CC	0.365	8.62	0.000	[0.292, 0.457]	Sim
H5: CI → CN	0.553	13.03	0.000	[0.471, 0.639]	Sim

*Nota.* CI = Comunicação Interna; CA = Comprometimento Afetivo; CC = Comprometimento Calculativo; CN = Comprometimento Normativo. <sup>a</sup>O intervalo de confiança foi obtido através do procedimento bootstrapping (5000 amostras).

Quanto à influência da comunicação interna no comprometimento calculativo (H4), esta é positiva e significativa ( $\beta = 0.365$ ,  $t = 8.62$ ,  $p < 0.001$ ,  $f^2 = 0.154$ ,  $q^2 = 0.052$ ), o que significa que esta hipótese é confirmada empiricamente. Este resultado não está em concordância com o estudo de Walker et al. (2009), uma vez que os resultados mencionados pelos autores revelaram que a satisfação da comunicação não influencia a dimensão calculativa do comprometimento

organizacional. Os tamanhos dos efeitos de  $f^2$  e de  $q^2$  são considerados moderado e fraco, respectivamente (Cohen, 1988).

A Hipótese 5, que pretendia averiguar a influência da comunicação interna no comprometimento normativo, também é suportada empiricamente ( $\beta = 0.553$ ,  $t = 13.03$ ,  $p < 0.001$ ,  $f^2 = 0.441$ ,  $q^2 = 0.199$ ), sendo esta positiva e significativa e corroborada com a investigação de Walker et al. (2009), que concluíram que a satisfação da comunicação influencia o comprometimento normativo. De acordo com Cohen (1988), o valor de  $f^2$  é considerado um efeito forte e o valor de  $q^2$  um efeito moderado.

No presente estudo aplicou-se o teste  $t$  de Student para duas amostras independentes para testar as Hipóteses 1, 2, 6 e 7. Relativamente à Hipótese 1 (Tabela 21) não se verifica a existência de diferenças estatisticamente significativas na comunicação interna entre os homens e as mulheres ( $t(303) = 1.55$ ,  $p = 0.122 > 0.05$ ). Logo, a Hipótese 1 não é suportada empiricamente. Estes resultados vão ao encontro dos que foram obtidos por Assunção (2015) que também não encontrou uma correlação significativa entre as variáveis sociodemográficas e a comunicação interna. Apesar das diferenças na comunicação interna não serem estatisticamente significativas são os homens ( $M = 3.67$ ,  $DP = 0.91$ ) que apresentam maiores níveis comparativamente às mulheres ( $M = 3.49$ ,  $DP = 1.12$ ). No entanto, existem estudos na literatura que mencionam que são as mulheres que experienciam maiores índices de satisfação da comunicação (Silva, 2014; Zhen, 2013).

Quanto à Hipótese 2, observa-se na Tabela 21 que não existem diferenças estatisticamente significativas no comprometimento afetivo ( $t(303) = 0.55$ ,  $p = 0.583 > 0.05$ ), no comprometimento calculativo ( $t(303) = -0.29$ ,  $p = 0.770 > 0.05$ ) e no comprometimento normativo ( $t(303) = 0.13$ ,  $p = 0.895 > 0.05$ ) entre os homens e as mulheres. Assim, a Hipótese 2 não é confirmada empiricamente. Da mesma forma, Silva (2014) também não encontrou diferenças no comprometimento entre homens e mulheres. Contudo, e em termos amostrais, os homens apresentam maiores níveis de comprometimento nas dimensões afetiva ( $M = 3.41$ ;  $DP = 1.02$ ) e normativa ( $M = 3.00$ ,  $DP = 1.04$ ) comparativamente às mulheres (afetiva:  $M = 3.34$ ,  $DP = 1.11$ ; normativa:  $M = 2.98$ ,  $DP = 1.10$ ). De acordo com Cohen (1992), os níveis de comprometimento entre os sexos variam com o tipo de profissão e Mathieu e Zajac (1990) também já tinham mencionado na sua meta-análise que não existe uma relação consistente entre estas variáveis.

Tabela 21

*Análise comparativa da comunicação interna e do comprometimento organizacional entre sexos*

Construtos	Sexo				Teste	
	Masculino (n = 171)		Feminino (n = 134)		t	p
	M	DP	M	DP		
CI	3.67	0.91	3.49	1.12	1.55	0.122
CA	3.41	1.02	3.34	1.11	0.55	0.583
CC	2.95	0.98	2.99	1.07	-0.29	0.770
CN	3.00	1.04	2.98	1.10	0.13	0.895

*Nota.* CI = Comunicação Interna; CA = Comprometimento Afetivo; CC = Comprometimento Calculativo; CN = Comprometimento Normativo.

Relativamente à Hipótese 6, pode-se observar através da Tabela 22, que existem diferenças significativas na comunicação interna entre os colaboradores que estão em teletrabalho e os que estão em trabalho presencial ( $t(303) = 2.86, p = 0.005 < 0.01$ ), sendo que os colaboradores que estão em teletrabalho são os que apresentam maiores níveis de perceção de comunicação interna ( $M = 3.77, DP = 0.90$ ) comparativamente com aqueles que estão a realizar trabalho presencial ( $M = 3.44, DP = 1.08$ ). Assim, a Hipótese 6 é suportada empiricamente. Esta hipótese pode ser corroborada com os resultados obtidos pela investigação de Bakó (2020) que conclui que os colaboradores que apresentaram os menores desafios na comunicação eram aqueles que comunicavam com a chefia tanto cara-a-cara como remotamente e salienta-se que, no presente estudo, no grupo dos colaboradores que estavam em teletrabalho, integraram-se não só os que estavam a tempo integral, mas também aqueles que se encontravam em teletrabalho a tempo parcial.

Tabela 22

*Análise comparativa da comunicação interna e do comprometimento entre os colaboradores em teletrabalho e em trabalho presencial*

Construtos	Tipo de trabalho				Teste	
	Teletrabalho (n = 140)		Trabalho presencial (n = 165)		t	p
	M	DP	M	DP		
CI	3.77	0.90	3.44	1.08	2.86	0.005**
CA	3.48	1.00	3.29	1.10	1.56	0.119
CC	2.97	1.02	3.03	1.08	0.05	0.961
CN	3.03	1.08	2.95	1.05	0.60	0.552

*Nota.* \*\* $p < 0.01$ ; CI = Comunicação Interna; CA = Comprometimento Afetivo; CC = Comprometimento Calculativo; CN = Comprometimento Normativo.

No que diz respeito à Hipótese 7, não existem diferenças estatisticamente significativas no comprometimento afetivo ( $t(303) = 1.56, p = 0.119 > 0.05$ ), no comprometimento calculativo ( $t(303) = 0.05, p = 0.961 > 0.05$ ) e no comprometimento normativo ( $t(303) = 0.60, p = 0.552 > 0.05$ ) entre os colaboradores que estão em teletrabalho e os que estão em trabalho presencial, como se verifica na Tabela 22. Logo, a Hipótese 7 não é suportada empiricamente. Em termos amostrais pode-se afirmar que os colaboradores que estão em regime de teletrabalho apresentaram maiores níveis de comprometimento nas dimensões afetiva ( $M = 3.48, DP = 1.00$ ) e normativa ( $M = 3.03, DP = 1.08$ ), sendo que aqueles que estão em trabalho presencial apresentaram maiores níveis de comprometimento calculativo ( $M = 3.03, DP = 1.08$ ).

Na academia, desconhecem-se ainda estudos que avaliem o impacto da COVID-19 no comprometimento organizacional entre os colaboradores em teletrabalho e aqueles que não estão. De acordo com a revisão da literatura, os resultados não são semelhantes, pois no trabalho de Taboroši et al. (2020) os colaboradores em teletrabalho apresentaram maiores níveis de comprometimento, enquanto na investigação conduzida por de Vries et al. (2020), os índices de comprometimento revelaram-se baixos.



## Conclusão

A comunicação interna assume um papel relevante nas organizações, uma vez que permite que os objetivos delineados pelos superiores hierárquicos sejam alcançados. Todavia, para que tal aconteça, a comunicação tem de ser eficaz, a qual, por sua vez, é mais facilmente conseguida se os gestores nos seus momentos comunicacionais com os colaboradores tiveram em conta, por exemplo, os 7C's da comunicação. Isto permite que a mensagem a ser transmitida seja clara, concisa, concreta, correta, coerente, completa e cortês. Assim, os colaboradores ao sentirem que estão a ser bem informados e ao perceberem a existência de uma abertura comunicacional com os seus superiores e colegas tendem a partilhar mais informação, dando as suas sugestões e opiniões, a ser mais produtivos e motivados e a fomentar um sentimento de pertença com a organização.

Neste sentido, qualquer organização que tenha colaboradores comprometidos apresenta elevados níveis de desempenho, produtividade, uma maior entrega e dedicação ao trabalho e, ainda, baixos índices de rotatividade e absentismo, permitindo, desta forma, aumentar a sua vantagem competitiva. De modo a que o processo de comprometimento seja criado e mantido, as chefias devem ter em consideração diversos aspetos, como a diversidade de tarefas e o grau de autonomia que dão aos colaboradores, o tipo de liderança e clima que são fomentados na organização e, acima de tudo e como já foi mencionado anteriormente, a forma como comunicam e divulgam a informação. Em termos gerais, os colaboradores tendem a aumentar os seus níveis de comprometimento quando estão perante um líder que se preocupa, participa e deixa os colaboradores fazerem parte da tomada de decisões e, quando existe um ambiente agradável, de camaradagem e de aprendizagem.

Assim, este estudo pretendeu investigar qual a influência da comunicação interna no desenvolvimento do comprometimento organizacional dos colaboradores portugueses em tempos de pandemia e conclui-se empiricamente que esta influência é positiva e significativa, tendo-se alcançado o objetivo principal da investigação e demonstrado que a comunicação interna influencia o comprometimento organizacional nas suas três dimensões: afetiva, calculativa e normativa. No que diz respeito à escala de comunicação interna, esta mostrou evidências para ser considerada unidimensional e com validade fatorial, convergente e discriminante.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, verificou-se que não existem diferenças na comunicação interna e no comprometimento organizacional entre os homens e as mulheres. No entanto, e em termos amostrais, foram os homens que apresentaram maiores índices nos dois construtos. Constatou-se, ainda, que os colaboradores que estão em teletrabalho

apresentaram maiores índices de percepção de comunicação em relação àqueles que estão a realizar o seu trabalho presencialmente. No comprometimento organizacional não se encontraram diferenças significativas entre os colaboradores que estão a trabalhar nestas duas modalidades.

Nesta investigação também se pode concluir que a maioria das dificuldades sentidas pelos colaboradores relativas à comunicação assim que começou a pandemia foram a ausência de uma comunicação eficaz, a falta de interação pessoal e a escassez de informação. Desta forma, importa realçar que as organizações, nomeadamente, os gestores devem adotar estratégias e/ou ter formação para conseguirem proporcionar uma comunicação eficaz, isto é, uma comunicação que seja transparente, consistente, coerente, perceptível e correta. Além disso, e tendo em conta que a pandemia provocou um crescimento exponencial do teletrabalho, situação que se pode vir a manter, é necessário que as organizações repensem e definem novas estratégias para aproximar os colaboradores para colmatar a falta de interação com as outras pessoas. Importa destacar esta dificuldade apontada pelos inquiridos, no sentido que ela poderá espoletar afetos negativos, desmotivação, entre outros aspetos, que, conseqüentemente, impactará não só no comprometimento, mas também na produtividade da organização.

Relativamente à avaliação das diferenças da satisfação da comunicação antes e durante o período da pandemia concluiu-se que a maioria dos indivíduos apresentou o mesmo grau de satisfação nos dois momentos. Em termos dos níveis de comunicação interna verificou-se que os colaboradores têm uma percepção razoável da mesma, indicador que, de certo modo, deve preocupar as organizações, pois não estão a conseguir ter uma comunicação eficaz. Por forma a melhorar este valor, os colaboradores com funções de chefia deveriam ter formação nesta área para aumentar as suas competências comunicacionais e os gestores deveriam compreender junto dos colaboradores a melhor forma de eles receberem informação, bem como o tipo de informação e quantidade que necessitam para realizarem as suas tarefas.

Quanto ao comprometimento organizacional constatou-se que os colaboradores estão pouco comprometidos com as organizações, sendo que o comprometimento afetivo foi aquele que apresentou níveis mais elevados, comparativamente com o calculativo e o normativo. Através da revisão da literatura sabe-se que os colaboradores que têm índices de comprometimento afetivo elevados, permanecem na organização porque desejam e, como neste estudo os níveis deste comprometimento não foram elevados, as organizações deveriam estar preocupadas com tal situação. São várias as estratégias que o departamento de recursos humanos pode adotar para criar ligações entre os indivíduos e o local de trabalho, como o desenvolvimento de um clima de confiança e lealdade, a criação de medidas que recompensem



e reconheçam os colaboradores, a possibilidade de tornarem os colaboradores mais autónomos e poderem participar nos processos de decisão e/ou mudanças estratégicas da organização.

O estudo apresentou algumas limitações, sendo a principal a impossibilidade da aplicação do questionário nas organizações devido à situação pandémica. Como tal, os dados foram recolhidos através da aplicação de uma técnica de amostragem não-probabilística, podendo esta amostra não ser representativa das organizações. Contudo, não significa que os resultados obtidos não possam contribuir para hipóteses de pesquisas vindouras. Uma outra limitação foi a escassez de informação na literatura sobre a influência da comunicação interna nas três dimensões do comprometimento em estudos tanto em Portugal como a nível internacional para a comparação dos resultados. A maior parte das investigações encontradas utilizavam somente a componente afetiva do comprometimento organizacional ou faziam uma análise correlacional.

Para estudos futuros recomenda-se que se analise a escala de comunicação interna para validar a sua estrutura fatorial em diferentes setores de atividade. Uma vez que os colaboradores em teletrabalho apresentaram níveis mais elevados na perceção da comunicação interna, seria pertinente estudar se as organizações investiram em formação tanto a nível das chefias, com o intuito de promoverem uma comunicação mais eficaz e usarem as potencialidades dos meios de comunicação mais usados no mundo virtual, como a nível dos colaboradores, com o objetivo de perceber se tiveram algumas explicações/formações sobre as ferramentas utilizadas no teletrabalho. Tendo-se também verificado que a satisfação da comunicação se manteve durante o período da pandemia, seria importante em estudos vindouros questionar mais especificamente em que áreas da comunicação interna os colaboradores estavam mais satisfeitos antes e durante a pandemia. Essas áreas poderiam estar, por exemplo, relacionadas com a relação com as chefias e com os colegas e com a pertinência e clareza da informação divulgada.

Espera-se que este estudo enriqueça o conhecimento científico e organizacional. Em tempos de pandemia, marcada por constantes mudanças no mundo laboral, as organizações foram forçadas a adotar estratégias para manterem a sua atividade e até os seus colaboradores. Nestas situações é de extrema importância ter uma força de trabalho unida e comprometida. Assim, este estudo permite que os gestores compreendam que uma das formas para fomentar o comprometimento é através da comunicação interna e, que esta, por sua vez, é o elemento-chave para o sucesso de qualquer organização.



## Referências

- Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 3(5), 208-213.
- Aggarwal, S., R. (2016). Business communication: A skill. *International Education & Research Journal*, 2(2), 3-4.
- Ali, M., & Chin-Hong, P. (2018). Transformational leadership, organizational commitment and innovative success. *Munich Personal RePEc Archive*, 13(1), 42–55.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61.
- Altınöz, M. (2008). An overall approach to the communication of organizations in conventional and virtual offices. *International Journal of Information and Communication Engineering*, 2(5), 627-633.
- Ammari, G., Al Kurdi, B., Alshurideh, M., Obeidat, B., Abu Hussein, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: A practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133.
- Antonelli-Ponti, M., Cardoso, F., Pinto, C., & Silva, J. A. (2020). Efeitos da pandemia de Covid-19 no Brasil e em Portugal: estresse peritraumático. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 14(4), 239-259. doi: 10.34019/1982-1247.2020.v14.32262
- Araujo, D. C., Simanski, E. S. S., & Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: Relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*, 9(1), 47-64. doi:10.15728/bbr.2012.9.1.3
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicação empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.

- Assunção, S. O. (2015). *O papel da comunicação interna no engagement no trabalho e na resistência à mudança: Análise na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa* (Master's thesis, Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa).
- Bakar, H. A., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109. doi:10.1108/13563281311294146
- Bakó, E. (2020). *Engaging employees during a pandemic crisis – A study of internal crisis communication in organizations* (Bachelor's Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences).
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of internal communication on employee engagement. A study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13.
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72. doi: 10.1108/13632540810854235
- Bao, L. H., Arif, L. S. M., Omar, R., & Shaari, R. (2020). The relationship between internal communication and employee engagement at Favourite Design Sdn. Bhd., Muar, Johor. *Jurnal Kemanusiaan*, 18(1), 124-132.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Batista, K., Saran, A. P. M., Limongi, R., Silva, A. L. B., & Gomes, A. C. (2020). Organizational communication in social media in times of COVID-19. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 14(39), 3689-3697. doi: 10.21171/ges.v14i3 9.3298
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, 2(1), 37-47.
- Bray, N. J., & Williams, L. (2017). A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master's institution in the United States. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(5), 487-502.
- Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57. doi: 10.1515/raft-2017-0008

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49. doi: 10.1108/13620430910933565
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 23(2), 24-38.
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385. doi: 10.1177/2329488414525442
- Clampitt, P. G. (2009). The questionnaire approach. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice* (pp. 55-77). London: Routledge.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 7-30.
- Cogollo, L. P., & Viado, M. S. (2020). Structural equation model on organization communication satisfaction of hotel employee in Region XII. *The International Journal of Business Management and Technology*, 4(2), 215-235.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, D. J. (2003). *Leadership for follower commitment*. Butterworth-Heinemann.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.
- Davardoost, H., & Javadi, S. M. (2019). The impact of internal communications on employee engagement in Iran's petrochemical industry. *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 56-67.

- De Vries, H., Tummers, L. and Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000). A Four-dimensional model of organizational commitment among Belgian employees. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(2), 125-138. doi: 10.1027//1015-5759.16.2.125
- Dey, T., Kumar, A., & Kumar, Y. L. N. (2014). A new look at the antecedents and consequences of organizational commitment: A conceptual study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(1), 281–287.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Management*, 14(3), 63-73.
- Dunn, R. (2002). *Haimann's healthcare management*. Chicago: Health Administration Press.
- Dzamtoska-Zdravkovska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: Theoretical approach. *Journal of Process Management - New Technologies*, 1(2), 96-101. doi: 10.5937/JPMNT1302096D
- Fisher, R., Boyle, M. V., & Fulop, L. (2010). How gendered is organizational commitment? The case of academic faculty. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 280–294. doi: 10.1108/19348831011062139
- Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2004). Commitment elements reframed (antecedents & consequences) for organizational effectiveness. In T. M. Egan, M. L. Morris, & V. Inbakumar (Eds.), *Proceedings AHRD 2004 Conference: Vol 1*, (pp. 391–398).
- Fortin, M. F. (2000). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Garcia, H. F. (2012). Leadership communications: Planning for the desired reaction. *Strategy & Leadership*, 40(6), 42-45.
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public Administration Review*, 68(2), 266-281.
- Ghosh, S., & Swamy, D. R. (2014). A literature review on organizational commitment – A comprehensive summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4–14.
- Goldhaber, G. M. (2002). Communication audits in the age of the internet. *Management Communication Quarterly*, 15(3), 451-457.
- Goldhaber, G. M., & Krivonos, P. D. (1977). The ICA communication audit: Process, status, critique. *The Journal of Business Communication*, 15(1), 41-55.

- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448. doi: 10.1177/0893318903257980
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11, 1–20. doi: 10.3390/su11226395
- Guo, L. C., & Sanchez, Y. (2005). Workplace communication. In N. Borkowski (Ed.), *Organizational behavior in health care* (pp. 77-110). Jones and Bartlett Publishers.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Pactor.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Iddrisu, S., & Salifu, I. (2018). Types and channels of internal communication at Nanumba North Municipal Education Directorate, Bimbilla. *New Media and Mass Communication*, 69, 12-17.
- Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16–27.
- Jesus, M. S., Eberle, L., Matte, J., Chais, C., Olea, P. M., & Ganzer, P. P. (2020). A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7(3), 63-82.
- Junior, V. M., Feuerschütte, S. G., & Sánchez, P. B. (2021). Comunicação nas organizações no contexto da covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 54-76.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. doi: 10.1108/13563280510630106

- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-353.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Laros, J. A. (2005). O uso de análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Org.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-184). Brasília: LabPAM.
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E., & Kiers, H. A. L. (2011). The hull method for selection the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340-364. doi: 10.1080/00273171.2011.564527
- Lunenburg, F. C. (2010). Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1-7.
- Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M. R., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018). Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1/2), 24-30. doi: 10.18311/jeoh/2018/21372
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: ReportNumber.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. doi: 10.1108/13563281011068096
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B., & Mccauley, K. D. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), 80-90. doi: 10.1177/0021886395311008
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22.



- Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, 22(3), 768–789.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. doi: 10.1177/1534484315603612
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations. Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). Routledge.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Miheso, A. L., & Mukanzi, C. (2020). Effects of employee communication dimensions on organizational commitment at Kenya National Library Service. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities*, 7(2), 114-149.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. doi: 10.1177/2329488414525399
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Muhamedi, M., & Ariffin, M. Y. M., (2017). Importance of communication channels between managers and employees in management communication. *The Social Sciences*, 12(9), 1541-1552. doi: 10.36478/sscience.2017.1541.1552
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.

- Nascimento, J. L. R. P. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho* (Doctoral dissertation, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa).
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., & Parreira, P. (2018). Commitment organizacional, qualidades psicométricas e invariância do questionário de Meyer e Allen em enfermeiros portugueses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26, 1-11. doi: 10.1590/1518-8345.2407.3021
- Ng, T. W., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.004
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: Evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719–742. doi: 10.1108/JABS-09-2018-0253
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103–113. doi: 10.5093/jwop2019a12
- Ogunjinmi, A. A., Ladebo, O. J., Onadeko, S. A., & Ogunjinmi, O. K. (2013). Demographic and professional factors as predictors of communication satisfaction among Nigeria National Parks' employees. *European Scientific Journal*, 9(32), 325-336.
- Okay, A., & Okay, A. (2009). An analytic study of communication satisfaction in the Turkish Postal Service. *Selçuk İletişim*, 6(1), 51-66.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Rourke, J. S. (2010). *Comunicar com eficácia*. Porto: Darling Kindersley – Civilização, Editores, Lda.
- Otaivites, S. (2004). *Communication satisfaction as a moderator of the relationship between organizational commitment and willingness to participate in planned organizational change: A case study in two Thai organizations* (Doctoral dissertation, Bangkok University).

- Pestana, H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinho, P. & Albuquerque, C. (2012). A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução dos conflitos. *Gestão e Desenvolvimento*, 20, 27-52. doi: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2012.230
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.
- Ramirez, D. L. (2012). *Organizational communication satisfaction and job satisfaction within university foodservice* (Doctoral dissertation, Kansas State University).
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional – Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P. e, & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 6(2), 1–27.
- Rego, A., & Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151–177.
- Rego, A., & Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43.
- Ringle, C. M, Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. doi: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Person Education Limited.
- Roberts, K.H. & O'Reilly, C.A. (1973) Some problems in measuring organizational communication, Paper prepared for US Office of Naval Research, US Department of Commerce.
- Rocha, A. C., & Ceretta, G. F. (2013). Comprometimento organizacional: Um estudo em uma instituição pública de ensino superior. *Estudos do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas*, 0(38), 183–206. doi: 10.17058/cepe.v0i0.3780

- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em comunicação organizacional* [PDF]. Retrieved from <https://tinyurl.com/y8yrtbxn>.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenoghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: Adopting an attributional lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293. doi: 10.1177/0021886320937026
- Santos, N. C. (2018). Resultados em comunicação interna: Os desafios da avaliação e modelos aplicáveis. *Revista Foco*, 11(1), 190-206.
- Serna, M. C. M., Martínez, J. E. V., & Domenech, V. E. (2018). The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs. *Contaduría y Administración*, 63 (3), 1-19. doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1411
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150. doi: 10.2307/2391824
- Silva, R. C., Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N., & Dutra, J. S. (2018). A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(1), 102-116. doi: 10.5902/19834659 14447
- Silva, T. P. R. (2014). *A comunicação interna enquanto ferramenta estratégica, contributo para a satisfação e compromisso dos colaboradores* (Master's thesis, Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia).
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2000). Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the United Kingdom and Sweden. *Gender, Work & Organization*, 7(1), 1–19.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of applied psychology*, 93(1), 70–83. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.70
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18(1), 103-118.
- Starnes, B. J., & Truhon, S. A. (2006). *A primer on organizational commitment*. Milwaukee: Human Development & Leadership Division, American Society for Quality.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Sun, H., Liu, J., & Chen, H. (2018). Communication in human resource management. *Human Resources Management and Services (TRANSFERRED)*, 1(1).
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10(1), 48-60.
- Tang, Y., Shao, Y-F., & Chen, Y-J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: The perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10(2699), 1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02699
- Tariq, M. A. (2019). *A DNA framework to predict the role of communication in system reliability* (Master's thesis, University of Tennessee).
- Tariszka-Semegine, E. (2012). Organizational internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal*, 8(15), 86-96.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: 10.1108/JEC-06-2020-0113
- Tavares, R. S. A., & França, A. C. L. (2009). Comprometimento organizacional e comunicação interna: Um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. *Anais do XXXIII da ANPAD*. 1-16.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310. doi: 10.1177/0021943609333522
- Tourish, D., & Hargie, O. (2009). Communication and organizational success. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), *Auditing organizational communication. A handbook of research, theory and practice* (pp.3-26). London: Routledge.
- Van den Hoff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

- Van Vuuren, M., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Vergheese, A. K., Verma, P., & Mohapatra, S. (2017, December). *Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) in Indian Context*. Paper presented at the 6<sup>th</sup> International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, Mysuru.
- Vora, N., & Patra, R. K. (2017). Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2), 28–37. doi: 10.15655/mw/2017/v8i1A/48933
- Walker, M., Sartore, M., & Taylor, R. (2009). Outsourced marketing: It's the communication that matters. *Management Decision*, 47(6), 895-918. doi:10.1108/00251740910966640
- Wang, Y. (2011). *The role of communication in enhancing employees' organizational commitment: Exploring the relationship between social-emotional-oriented communication, work-oriented communication and organizational commitment in China*. (Master's thesis, Uppsala University).
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847
- Wiio, O. A., Goldhaber, G. M., & Yates, M. P. (1980). Organizational communication research: Time for Reflection? *Annals of the International Communication Association*, 4(1), 83-97. doi: 10.1080/23808985.1980.11923796
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. doi: 10.1108/JMD-01-2015-0004
- Yeşil, S., Sözbilir, F., & Akben, İ. (2012, novembro). *Affective organizational commitment, individual innovation behaviour and organizational innovation performance*. Paper presented at the 10<sup>th</sup> International Conference on Knowledge, Economy and Management; 11<sup>th</sup> International Conference of the ASIA Chapter of the AHRD & 2<sup>nd</sup>

*International Conference of the MENA Chapter of the AHRD PROCEEDINGS*, Istanbul, Turkey.

Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87.

Zhen, Y. A. (2013). *The impact of communication satisfaction and emotional exhaustion on organizational commitment* (Master's thesis, University Tunku Abdul Rahman).

Zwijze-Koning, K., & Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282. doi: 10.1177/0893318906295680





## **Anexos**



## Anexo A - Questionário

O presente questionário enquadra-se no âmbito da dissertação de mestrado de Gestão de Recursos Humanos no Isla Leiria. Tem como objetivo o estudo da Comunicação Interna e do Comprometimento Organizacional. Deverá responder a todas as questões. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que se solicita que responda de forma espontânea e o mais sincera possível. As respostas deverão ser respeitantes ao período que se iniciou em março de 2020 (início da pandemia da COVID-19) até ao presente momento. Todos os dados prestados neste questionário são anónimos e confidenciais e serão utilizados apenas para fins estatísticos. Em caso de qualquer dúvida não hesite em contactar-me através do *e-mail* XXX. Agradeço antecipadamente a sua colaboração. Patrícia Gomes.

**1.** Tendo em conta a organização onde trabalha, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

1 – Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Não concordo nem discordo	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
-------------------------	--------------------------	------------------------------	---------------------------	-------------------------

1. A comunicação entre colegas flui livremente	1	2	3	4	5
2. Recebo atempadamente as informações necessárias para realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
3. A minha chefia ouve-me	1	2	3	4	5
4. A minha chefia compreende os problemas enfrentados pelos colaboradores	1	2	3	4	5
5. A minha chefia comunica comigo frequentemente	1	2	3	4	5
6. Recebo informações sobre os sucessos da organização	1	2	3	4	5
7. A minha chefia valoriza o <i>feedback</i>	1	2	3	4	5
8. A minha chefia informa-me sobre o modo como as minhas tarefas se enquadram nos objetivos gerais da organização	1	2	3	4	5
9. A comunicação com a minha chefia é rigorosa	1	2	3	4	5
10. Eu posso partilhar questões de trabalho com os meus colegas	1	2	3	4	5
11. A mensagem contida nos documentos que circulam na organização é compreensível	1	2	3	4	5
12. Existe abertura e tolerância na comunicação com a minha chefia	1	2	3	4	5
13. A minha chefia respeita-me	1	2	3	4	5
14. A linguagem utilizada pela minha chefia mostra respeito pelos colaboradores	1	2	3	4	5
15. Recebo informações sobre as mudanças estratégicas da organização	1	2	3	4	5
16. Existem boatos na organização	1	2	3	4	5

17. A comunicação na organização motiva-me para cumprir os objetivos	1	2	3	4	5
18. Comunico com os meus superiores sempre que necessito de tratar de algum assunto	1	2	3	4	5
19. As publicações divulgadas pela organização são úteis	1	2	3	4	5
20. Identifico-me com a comunicação organizacional, sentindo-me uma parte vital dela	1	2	3	4	5
21. Na organização os colaboradores respeitam-se	1	2	3	4	5
22. As diretivas transmitidas são claras	1	2	3	4	5
23. Recebo informações sobre as ações do governo que afetam a organização	1	2	3	4	5
24. Recebo informações da chefia sobre o meu desempenho	1	2	3	4	5
25. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados	1	2	3	4	5
26. Eu e a minha chefia discutimos as melhores ações para desempenhar as minhas funções	1	2	3	4	5
27. As nossas reuniões são bem organizadas	1	2	3	4	5
28. Na organização existe respeito através da abertura na comunicação	1	2	3	4	5
29. Eu e os meus colegas temos conflitos pessoais	1	2	3	4	5
30. Quando a informação é divulgada, existe tempo suficiente para discussões/questões/ <i>feedback</i>	1	2	3	4	5
31. As instruções são dadas com humildade	1	2	3	4	5
32. Eu posso partilhar questões pessoais com os meus colegas	1	2	3	4	5
33. Recebo informações sobre as funções do meu trabalho	1	2	3	4	5
34. Recebo informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais	1	2	3	4	5
35. Recebo informações sobre as falhas da organização	1	2	3	4	5

2. Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à organização onde trabalha, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

1 – Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Não concordo nem discordo	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
-------------------------	--------------------------	------------------------------	---------------------------	-------------------------

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5

6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5

**Dados Sociodemográficos:**

<b>3. Sexo:</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<b>4. Idade:</b> _____ anos
<b>5. Habilitações Literárias Completas:</b> <input type="checkbox"/> Ensino básico <input type="checkbox"/> Ensino profissional <input type="checkbox"/> Ensino secundário <input type="checkbox"/> Ensino superior	
<b>6. Estado Civil:</b> <input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a)/União de facto <input type="checkbox"/> Divorciado(a)/Separado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a)	

**Dados Profissionais:**

<p><b>7. Antiguidade na organização:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 5 anos    <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos    <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos</p>
<p><b>8. Setor de Atividade:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Setor primário ou extrativo (agricultura, pesca, criação de gado, extração)</p> <p><input type="checkbox"/> Setor secundário ou industrial (construção, indústria)</p> <p><input type="checkbox"/> Setor terciário ou dos serviços (transportes, bancos, seguros, hotelaria, educação, restaurantes)</p>
<p><b>9. A sua organização pertence a que setor?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Público</p> <p><input type="checkbox"/> Privado</p>
<p><b>10. Tem funções de chefia?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim        <input type="checkbox"/> Não</p>
<p><b>11. Está em situação de teletrabalho?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim, a tempo integral</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, a tempo parcial</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>

**Comunicação Interna:**

<p><b>12. Quais são os principais meios que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores? (Pode indicar mais do que uma opção)</b></p>			
<input type="checkbox"/> Jornais internos	<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> Comunicação cara-a-cara	<input type="checkbox"/> E-mail
<input type="checkbox"/> Videoconferência	<input type="checkbox"/> Reuniões	<input type="checkbox"/> Telefone	<input type="checkbox"/> Memorandos
<input type="checkbox"/> Relatórios	<input type="checkbox"/> Avisos	<input type="checkbox"/> Mensagens instantâneas	

**13.** Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Muito insatisfeito” e 5 a “Muito satisfeito”, como avalia em termos gerais a comunicação na sua organização antes da pandemia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**14.** Numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Muito insatisfeito” e 5 a “Muito satisfeito”, como avalia em termos gerais a comunicação na sua organização durante o período de pandemia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15.** Após o início da pandemia COVID-19, quais foram as principais dificuldades que sentiu em termos de comunicação? (opcional)

---

---

---

---

---

---





## Anexo B – Pedido da autorização da utilização das escalas

**Patrícia Gomes** <  
para downs, hazen >

08/10/2020, 16:35 ☆ ↶ ⋮

Dear Professor Downs and Professor Hazen,

My name is Patrícia Gomes and I am attending the Master of Human Resources Management at Isla Leiria, Portugal.

At this moment, I am developing my dissertation, which aims to analyze the impact of internal communication on the commitment of employees in the paper industries. In this sense, and having knowledge of your article in which you developed the communication satisfaction questionnaire, I would like to have your permission to use it in my work. Would it be possible for you to send me the scale structure and its reliability?

Thanks in advance for your time.

Sincerely,  
Patrícia Gomes

**Hazen, Michael** <  
para mim, downs >

16/10/2020, 19:53 ☆ ↶ ⋮

Dear Ms. Gomes,

I have received your request for permission to use the Organizational Communication Satisfaction Questionnaire. You have my permission to use the questionnaire in your research. I am attaching a copy of the survey.

Our only request is that you provide us with a copy of your results when you have finished your study.

I hope that your research goes well. Please let me know if you have any questions.

Sincerely,

Michael David Hazen, Ph.D.

**Patrícia Gomes** <  
para e karanges, a beatson, kim johnston, ian lings >

quinta, 12/11/2020, 08:58 ☆ ↶ ⋮

Dear Doctor Karanges, Doctor Beatson, Doctor Johnston and Doctor Lings,

My name is Patrícia Gomes and I am attending the Master of Human Resources Management at Isla Leiria, Portugal.

At this moment, I am developing my dissertation, which aims to analyze the impact of internal communication on the commitment of employees. In this sense, and having knowledge of your article in which you validated an instrument of internal communication, I would like your permission to use the questionnaire in my work.

Sincerely,  
Patrícia Gomes

**Kim Johnston** <  
para Emma, mim, Amanda, ian >

quinta, 12/11/2020, 09:11 ☆ ↶ ⋮

Dear Patricia

Yes. You will find the scale in Emma's thesis <https://eprints.out.edu.au/71024/>

Best of luck with your study.

Kind regards  
Kim

**Patricia Gomes** < >  
para marit.christensen >

quinta, 12/11/2020, 06:59 ☆ ↶ ⋮

Dear Professor Christensen,

My name is Patricia Gomes and I am attending the Master of Human Resources Management at Isla Leiria, Portugal.

At this moment, I am developing my dissertation, which aims to analyze the impact of internal communication on the commitment of employees. In this sense, and having knowledge of your article in which you validated an instrument of organizational communication, I would like your permission to use the questionnaire in my work.

Sincerely,  
Patricia Gomes

**Marit Christensen** < >  
para mim >

quinta, 12/11/2020, 09:32 ☆ ↶ ⋮

Dear Patricia,

Thank you for your nice request. Please feel free to use the questionnaire in your work.  
Good luck with your dissertation!

Kind regards, Marit

**Patricia Gomes** < >  
para abhassan >

quinta, 12/11/2020, 08:58 ☆ ↶ ⋮

Dear Doctor Bakar,

My name is Patricia Gomes and I am attending the Master of Human Resources Management at Isla Leiria, Portugal.

At this moment, I am developing my dissertation, which aims to analyze the impact of internal communication on the commitment of employees. In this sense, and having knowledge of your article in which you validated an instrument of organizational communication, I would like your permission to use the questionnaire in my work.

Sincerely,  
Patricia Gomes

**Prof. Dr. Hassan Bin Abu Bakar** < >  
para mim >

quinta, 12/11/2020, 09:35 ☆ ↶ ⋮

By all mean please feel free to use it. Good luck with your research.

**Patricia Gomes** < >  
para jnascimento >

quinta, 12/11/2020, 08:56 ☆ ↶ ⋮

Exmo. Sr. Professor Doutor José Luis Nascimento,

O meu nome é Patricia Gomes e encontro-me a frequentar o 2.º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISLA Leiria.

Neste momento, estou a desenvolver a minha dissertação que pretende analisar o impacto da comunicação interna no comprometimento dos colaboradores. Neste sentido, e tendo conhecimento do seu artigo no qual adaptou e validou a escala de Allen e Meyer - *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) para a população portuguesa -, solicito a Vossa Excelência a autorização para utilizar a escala no meu trabalho.

Sem outro assunto, despeço-me com os melhores cumprimentos,  
Patricia Gomes

para mim >

quinta, 12/11/2020, 11:36 ☆ ↶ ⋮

Olá Patricia,

esteja à vontade para utilizar a minha adaptação para Portugal da escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), que lhe envio em word.

Esteja à vontade para me contactar se necessitar de mais algum material.

Boa sorte para o seu trabalho,  
José Luis Nascimento

