



instituto politécnico de gestão e tecnologia

**MESTRADO EM GESTÃO**

***A Satisfação dos Colaboradores com a  
Comunicação Interna nas Empresas***

Marta Cristina Lima dos Santos

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

DEZEMBRO | 2023



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)s Prof<sup>ª</sup>. Doutora Sandra Gomes e Prof. Doutor Carlos Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.

# **INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

## **A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas**

Marta Cristina Lima dos Santos

Aprovado em 22/03/2024

### Composição do Júri

---

Presidente  
Prof. Doutor José Silva Neto

---

Arguente  
Prof<sup>a</sup>. Doutora Ana Canavarro

---

Orientador/a  
Prof<sup>a</sup>. Doutora Sandra Gomes de Oliveira

---

Coorientador/a  
Prof<sup>o</sup>. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Vila Nova de Gaia  
2022



## **Agradecimentos**

Ao longo da elaboração deste estudo, algumas pessoas contribuíram para que a elaboração desta investigação ocorresse da melhor maneira.

Agradeço à minha orientadora, Professora Sandra Gomes pelo acompanhamento constante ao longo do ano, bem como pelo seu apoio, disponibilidade e paciência em esclarecer dúvidas todo o tempo, apesar de todas as dificuldades existentes, ao meu coorientador, Professor Carlos Miguel pelo auxílio no tratamento de dados e na verificação das hipóteses em estudo.

Além disso, agradeço sobretudo aos meus pais por todas as oportunidades e por me terem sempre apoiado e incentivado a continuar esta fase e por terem constantemente apoiado nas minhas decisões. Quero também agradecer ao meu namorado por toda a paciência, apoio e ajuda em todo este processo. Também agradeço aos meus familiares e restantes amigos por todo o carinho e apoio.

## Resumo

Esta investigação tem como principal propósito analisar a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna nas empresas. Com a nova conjuntura económica, com a contínua evolução tecnológica e com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, obriga a que as organizações se adaptem e se ajustem, sendo necessário a implementação de estratégias que respondam às carências das empresas.

É de salientar que, nos dias de hoje, as organizações estão em constante mudança e, por isso, as empresas têm de estar prontas para as alterações que vão acontecendo, sendo necessário assim um processo eficaz de comunicação interna, como transmissor, capaz de difundir a informação adequada e fundamental para que cada colaborador se sinta mais envolvido e participativo nos processos da empresa, sendo que os colaboradores são dos elementos mais importantes dentro de uma organização.

A presente investigação procura assim entender a dinâmica e a perceção dos colaboradores perante o processo de comunicação interna e o impacto que o mesmo detêm nas organizações, investigando assim os fundamentos quanto à prática e o envolvimento dos trabalhadores face à comunicação interna.

Assim, esta investigação, visa desenvolver uma análise dos conceitos a utilizar através da revisão da literatura e por conseguinte se apresenta a metodologia de investigação, onde se valida e analisa todo o processo. Seguidamente, efetuou se a distribuição de um questionário por 131 colaboradores, que se encontram a trabalhar atualmente, através de uma escala de satisfação com a comunicação interna, e nesse mesmo formulário incluía também os dados sociodemográficos e organizacionais.

Deste modo foi realizado a análise das hipóteses de forma a obter respostas neste estudo, isto é, para a recolha e análise dos dados, cruzamos esses mesmos dados, com os dados sociodemográficos, e, por conseguinte, apresentei algumas sugestões de melhoria tendo por base as respostas dos inquiridos.

Por fim, a partir dos resultados apresentados, a comunicação interna apresenta-se sendo um elemento imprescindível para o envolvimento dos colaboradores e que promove a satisfação do colaborador no trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação interna, Escala da satisfação com a comunicação interna, Satisfação dos colaboradores, Percepção dos colaboradores.

## **Abstract**

The main purpose of this research is to analyze employee satisfaction with internal communication in companies. With the new economic climate, continuous technological evolution and an increasingly competitive job market, organizations must adapt and adjust, and it is necessary to implement strategies that respond to the needs of companies.

It should be noted that nowadays, organizations are constantly changing and therefore companies must be ready for the changes that are taking place, thus requiring an effective internal communication process, as a transmitter, capable of disseminating the appropriate and fundamental information so that each employee feels more involved and participative in the company's processes, since employees are one of the most important elements within an organization.

This research therefore seeks to understand the dynamics and perception of employees regarding the internal communication process and the impact it has on organizations, thus investigating the fundamentals regarding the practice and involvement of workers in internal communication.

Thus, this research aims to develop an analysis of the concepts to be used through the literature review and therefore the research methodology is presented, where the whole process is validated and analyzed. Next, a questionnaire was distributed to 131 employees who are currently working, using a scale of satisfaction with internal communication, which also included sociodemographic and organizational data.

Finally, the hypotheses were analyzed to obtain answers in this study, i.e. for the collection and analysis of the data, we crossed this same data with the sociodemographic data, and I therefore presented some suggestions for improvement based on the respondents' answers.

Finally, based on the results presented, internal communication appears to be an essential element for employee involvement and promotes employee job satisfaction.

**Keywords:** Employee perception, Employee satisfaction, Internal communication, Scale of satisfaction with internal communication

## Índice

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	II
Abstract.....	IV
Índice de Figuras .....	VIII
Índice de Tabelas .....	IX
Índice de Gráficos.....	XI
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2. Objetivo .....	2
1.3. Organização da Dissertação.....	3
Parte I- Enquadramento Teórico.....	5
Capítulo I - A Comunicação Organizacional .....	5
1.1. A Comunicação em Contexto Organizacional .....	5
1.2. A Importância do Planeamento Estratégico da Comunicação .....	9
1.3. A Importância da Comunicação como Estratégia de Gestão .....	11
Capítulo II – A Comunicação Interna.....	14
2.1. O Papel da Comunicação Interna nas Organizações .....	14
2.2. A Diferença entre Comunicação Interna e Endomarketing .....	18
2.3. O Processo e os Elementos da Comunicação Interna .....	19
2.4. Tipos e Fluxos de Comunicação Interna .....	23
2.5. Canais de Comunicação Interna .....	25
2.6. As Barreiras da Comunicação Interna e as suas Consequências.....	29
Capítulo III - Os Fatores que Influenciam a Comunicação Interna nas Organizações: .	32
3.1. Os Efeitos das Novas Tecnologias .....	32
3.2. O Papel da Liderança na Comunicação Organizacional .....	34
3.3. A Motivação dos Colaboradores .....	36

3.4. Cultura Organizacional .....	39
Capítulo IV – As Perceções da Comunicação Interna pelos Colaboradores .....	41
4.1. A Avaliação da Comunicação Interna pelos Colaboradores .....	41
4.2. A Satisfação no Âmbito da Comunicação Interna .....	45
Parte II- Estudo Empírico .....	49
Capítulo V .....	49
5.1. Metodologia de Investigação .....	49
5.2. Objetivos de Investigação .....	50
5.3. Hipóteses de Investigação .....	51
5.4. Método e Instrumentos de Recolha de Dados .....	55
5.5. O Estudo Quantitativo - Questionário .....	56
Parte III- Tratamento e Análise dos Dados .....	65
Capítulo VI .....	65
6.1. Caracterização Sociodemográfica da Amostra .....	65
6.2. Análise e Interpretação dos Resultados .....	67
6.3. Análise Fatorial Confirmatória para a Escala .....	77
6.4. Testes das Hipóteses em Estudo .....	82
6.5. Validação das Hipóteses em Estudo .....	95
6.6. Análise Qualitativa .....	97
6.6.1. Análise da Opinião dos Colaboradores sobre o Processo de Comunicação Interna nas Empresas .....	97
Capítulo VII - Considerações Finais .....	100
7.1. Conclusões e Discussão .....	100
7.2. Limitações do Estudo .....	102
7.2.1. Contributos Académicos e Práticos .....	102
7.3. Recomendações para Estudos Futuros .....	103
8. Referências e Bibliografia .....	104

9. ANEXOS.....	112
A) Questionário .....	112

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Comunicação Interna Corporativa .....	16
Figura 2- O Processo de Comunicação Interna .....	20
Figura 3- Fluxos da Comunicação Interna .....	25
Figura 4- A Relação entre as Práticas de Comunicação e a Satisfação com a Comunicação .....	47
Figura 5- Diagrama de Trajetórias.....	78

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Objetivos da comunicação corporativa .....	17
Tabela 2 - Tipos de comunicação interna.....	23
Tabela 3 - Canais de comunicação interna .....	26
Tabela 4 - Objetivos da inteligência artificial nas empresas .....	34
Tabela 5- Tabela síntese da metodologia .....	56
Tabela 6- Questões do questionário.....	62
Tabela 7- Caracterização sociodemográfica da amostra .....	66
Tabela 8- Grau de satisfação relativamente à comunicação interna.....	68
Tabela 9- Satisfação com o Feedback .....	68
Tabela 10 - Satisfação com a comunicação com o superior imediato.....	69
Tabela 11- Satisfação com a comunicação horizontal.....	69
Tabela 12 - Satisfação com a comunicação informal .....	70
Tabela 13- Satisfação com informações sobre a organização .....	70
Tabela 14- Satisfação com o clima de comunicação .....	71
Tabela 15- Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação .....	71
Tabela 16- Satisfação com a comunicação em reuniões .....	72
Tabela 17- Meios de comunicação interna mais usados pela empresa.....	73
Tabela 18- Meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores .....	74
Tabela 19- Média dos problemas no processo de comunicação interna.....	76
Tabela 20- Análise Fatorial Confirmatória.....	79
Tabela 21- Teste de ajustamento da escala.....	80
Tabela 22- Medidas de ajustamento da escala.....	80
Tabela 23- Estatísticas de fiabilidade de escala.....	81
Tabela 24- Matriz de correlações .....	82
Tabela 25- Meios de comunicação interna .....	84
Tabela 26- Teste de Shapiro-Wilk.....	85
Tabela 27- Teste U de Mann-Whitney – Sexo .....	86
Tabela 28- Teste de Kruskal Wallis – Idade.....	87
Tabela 29-Teste de Kruskal Wallis – Habilitações Literárias .....	88
Tabela 30- Teste de Kruskal Wallis – Antiguidade da empresa .....	89
Tabela 31- Teste de Shapiro-Wilk.....	90
Tabela 32- Teste U de Mann-Whitney – Sexo .....	91

Tabela 33- Teste de Kruskal Wallis – Idade.....	92
Tabela 34- Teste de Kruskal Wallis – Habilitações literárias .....	93
Tabela 35- Teste de Kruskal Wallis – Antiguidade na empresa. ....	94
Tabela 36- Validação das hipóteses em estudo .....	96

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Departamento de comunicação interna. ....	67
Gráfico 2: Grau de satisfação relativamente à comunicação interna.....	68

## **Lista de abreviaturas**

**ISCQ-** *Escala da satisfação com a comunicação interna*

## **1. Introdução**

### **1.1 Enquadramento**

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, do ISLA-IPGT, desenvolve-se o presente estudo com o objetivo de estudar e analisar a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna nas empresas em Portugal, visto que, a comunicação interna tem sido um tema de grande importância nas empresas, pela sua qualidade e relevância na performance e sucesso organizacional. Com a realização desta investigação pretende-se assim desenvolver um estudo sobre as perceções dos colaboradores acerca da comunicação interna.

É importante salientar que nos dias de hoje, as organizações estão em constante mudança e a comunicação está presente no nosso quotidiano, e por isso qualquer empresa tem de estar pronta para as alterações que vão acontecendo. Neste sentido, ter um processo eficaz de comunicação interna tem assumido um papel crucial no envolvimento e satisfação dos colaboradores.

A comunicação está intrínseca a qualquer organização e a todas as pessoas, pois constantemente estas compartilham informação, conhecimento, sentimentos, angústias, ideias, ou seja, sem comunicação não havia empresas, pois não havia fluxo de informação, e desta forma, torna-se primordial implementar estratégias eficazes de modo a desenvolver relações positivas entre todos os colaboradores e com o público-alvo.

Quando uma organização tem uma sequência de informações e garante que todos na empresa tenham os mesmos propósitos para assegurar a vantagem competitiva da organização, a comunicação interna é aprimorada e fortalecida. A comunicação interna eficiente dentro de uma organização influencia a capacidade de um gerente de estratégia de comprometer os trabalhadores a alcançar as metas estabelecidas. As organizações são fortemente incentivadas a estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus funcionários e clientes, e isso é feito por meio do desenvolvimento de comunicações internas e garantia de qualidade e eficiência que influenciam e melhoram a reputação da organização. Deste modo o fluxo de informações dentro da empresa assegurará a comunicação interna e garantirá que todos trabalhem com o mesmo propósito, que é manter a vantagem competitiva da empresa. Construir uma comunicação interna eficaz

dentro de uma organização é essencial para promover relacionamentos de longo prazo com funcionários e clientes. Isso tem um impacto positivo na reputação da organização e ajuda a melhorá-la (Idow, et.al., 2021).

### 1.2. Objetivo

Assim, atualmente percebe-se que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a qualidade da comunicação interna, independentemente do seu tamanho. No entanto, esse fenômeno tem recebido maior atenção e estudo nas grandes organizações, onde a comunicação é vista como uma ferramenta crucial. Em muitos casos, existe até empresas que possuem um departamento de comunicação interna, como podemos constatar no estudo a seguir.

Numa organização, pessoas constantemente entram e saem e nesse sentido é preciso preservar conhecimentos comportamentais, mas sobretudo implementar boas práticas de comunicação interna dado que, as pessoas estão interligadas entre si através da partilha de informações e sentimentos. A comunicação organizacional estimula assim, a troca de conhecimentos, valores e sentimentos entre os indivíduos de uma empresa, começando a ser vista como uma ferramenta essencial e estratégica, para as organizações que se preocupam com seu público interno, como externo.

Por meio da análise teórica, explorei os conceitos de comunicação interna e satisfação no trabalho, examinando os seus benefícios, principais características e a forma como esses conceitos se inter-relacionam. Além disso, foi avaliado a importância desses aspectos nas organizações e como eles podem influenciar a vida pessoal e profissional dos colaboradores, medindo seu impacto.

O objetivo deste trabalho consiste, fundamentalmente, em tentar compreender a importância da comunicação nas organizações, ou seja, de que modo afeta a satisfação e a produtividade dos colaboradores e quais as implicações que poderia evidenciar para o seu sucesso.

### **1.3. Organização da Dissertação**

Em termos de organização o presente estudo é dividido em 4 partes. A primeira parte consiste na revisão bibliográfica, ou seja, é aqui onde é abordado os principais conceitos e definições acerca do tema. Com base na teoria existente, foi efetuada uma a pesquisa tendo por base vários autores, artigos científicos e livros. A revisão da literatura é elaborada através de vários conceitos acerca do tema da comunicação interna e como é uma ferramenta estratégica, sob o ponto de vista de autores conceituados, que explicam a importância da comunicação nas organizações e os seus fatores críticos de sucesso. No decorrer da elaboração deste estudo, é possível perceber que vários autores foram tomando consciência da relevância da comunicação aplicada não só no contexto organizacional, mas também no dia-a-dia dos colaboradores, e que no futuro é possível fazer a diferença.

Na segunda parte é onde é efetuada a metodologia de investigação onde foi efetuada, uma análise empírica e onde foi distribuído, vários questionários por diversos colaboradores. A metodologia de pesquisa utilizada foi de natureza quantitativa e, desta forma, procedeu-se ao processamento dos dados recolhidos, bem como da caracterização sociodemográfica, ou seja, foi nesta etapa que se efetuou o processamento, interpretação e análise dos dados. Assim foi efetuada uma análise quantitativa, no entanto houve uma questão em que os colaboradores poderiam referir algumas sugestões de melhoria ao nível da comunicação interna nas organizações onde trabalhavam.

A terceira parte consiste assim no tratamento, interpretação e discussão dos dados recolhidos bem como dos seus resultados. Nesta parte ainda foi abordado, algumas limitações ao estudo, bem como algumas sugestões de melhoria e algumas recomendações. Por fim, na quarta e última parte, serão apresentadas as conclusões acerca do conteúdo retratado ao longo da dissertação, prosseguindo assim com a bibliografia e ainda o anexo com o questionário.

# Parte I – Enquadramento Teórico

## **Parte I- Enquadramento Teórico**

### **Capítulo I - A Comunicação Organizacional**

Apresenta-se de seguida, o capítulo da revisão da literatura, que é nesta fase que vamos buscar informações para as nossas respostas onde serve de suporte ao desenvolvimento da seguinte investigação, e deste modo, é realizada a contextualização do tema da comunicação ao longo dos anos. Deste modo, para o desenvolvimento deste estudo, onde o assunto principal é a comunicação interna nas organizações, é fulcral designar o conceito de comunicação organizacional bem como a sua evolução nas empresas.

#### **1.1. A Comunicação em Contexto Organizacional**

Antes de começar a abordar a noção de comunicação organizacional é importante entender o conceito de comunicação.

Conforme Chiavenato (2004, p.128), comunicação significa:

Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um recetor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Para Kreps (1990), uma organização está constantemente em comunicação, e que é uma condição dominante na vida de qualquer organização.

A comunicação é o processo que permite às pessoas coorientarem os seus comportamentos, capacitando-as a estabelecer relações interpessoais funcionais que lhes permitem trabalhar em conjunto para atingir metas. Mais especificamente, pessoas em coletivos sociais estabelecem acordos relacionais

mutuamente aceitáveis por meio de padrões ritualizados de comunicação entre si. O desenvolvimento de relacionamentos é a chave para a coordenação interpessoal, e a comunicação humana é a ferramenta que as pessoas usam para estabelecer e manter relacionamentos eficazes (Kreps, 1990, citado em Costa, 2020, p.13).

De acordo com Kunsch (1997), foi a partir de 1960 que se constatou uma evolução e um reconhecimento nas empresas multinacionais, o que foi necessário responder às necessidades do público externo e da comunidade. Para o autor a comunicação organizacional assim passaria por uma era do “produto” (década de 50), da imagem (década de 60), da estratégia (década de 70 e 80) e da globalização (década de 90). Assim para Neiva (2018) foi a partir da década de 80 que ocorreu uma alteração de paradigma que se transita em inúmeras mudanças nas práticas das organizações.

Em resultado das alterações sofridas, mundialmente, com o fim da guerra em 1989, e com a nova doutrina instalada pela ocorrência da globalização e da revolução tecnológica da comunicação, as empresas tiveram de encarar com uma nova conjuntura mundial, orientada para uma economia competitiva e para os mercados sociais. Assim sendo, todas essas modificações transformaram o comportamento corporativo das empresas e a comunicação passou a ser levada de outra forma. Dado que a promoção teve um papel crucial depois da Revolução Industrial, a comunicação empresarial, desenvolveu um papel importante na parte estratégica, visto que, atos isolados seriam incapazes de perpetuar em novas comercializações e em novos mercados. Concluindo, a comunicação organizacional estratégica, detém um papel imprescindível na conjuntura social das empresas, pelo facto de ocorrer cada vez mais alterações e incertezas globais, e é impossível recorrer só à comunicação exclusivamente tática (Kunsch, 2006).

A globalização no mercado do trabalho e com o progresso tecnológico, houve cada vez mais a necessidade de os gestores terem em conta a qualidade e a performance dos colaboradores. Nesse sentido, o que diferencia cada empresa são as pessoas que nela trabalham e por isso, houve um grande foco de entender como as pessoas interagem entre si, visto que, são elas que vendem o produto ao cliente e que gerenciam e comunicam o negócio para o mercado Chiavenato (2014).

Deste modo, para o autor Kreps (1990, citado em Neiva, 2018), a comunicação organizacional é:

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite a criação e partilha de informações, que lhes dão capacidade de cooperarem e de se organizarem. (p.64)

Neste sentido, vivemos num mundo cada vez mais globalizado, e assim têm se efetuado imensas alterações nos modelos de gestão nas empresas. Houve a necessidade de implementar recentes práticas administrativas que têm ocorrido nos últimos anos, através da pesquisa pela produtividade, bem-estar do consumidor, mas sobretudo nas repercussões e efeitos para com o meio ambiente. Deste modo, com estes interesses têm se gerado novas perspetivas de gestão de trabalho. Assim houve uma maior importância que era cedida à produtividade e a fabricação, e mudou para a dimensão do cliente. Neste sentido, qualquer empresa necessita de comunicar da maneira mais adequada pois têm de comunicar com vários interlocutores, ou seja, tanto com os clientes e compradores, bem como com o estado, fornecedores, colaboradores, e até mesmo com outras empresas (Cardoso, 2006).

A comunicação organizacional deve ser estudada de forma complexa e extensa. Pode-se referir que é o campo de estudo que analisa como se efetua o processo de comunicação dentro de uma empresa e todo o seu contexto e cenário. A comunicação organizacional é um processo intrínseco que acontece dentro das organizações e entre as relações humanas (Kunsch, 2018).

Deste modo e segundo Chiavenato (2003), a comunicação organizacional é fundamental na forma como as pessoas relacionam-se entre si, e sobretudo na elucidação dos intervenientes das causas das direções tomadas. O trabalhador obtém uma sequência de comunicação apta para satisfazer as necessidades de todos os colaboradores. Por esse motivo, os gestores devem obter dos colaboradores uma sucessão de comunicação preparada para proporcionar um conceito ajustado ao que está a acontecer.

## **A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas**

As funções mais relevantes da comunicação organizacional são: “fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura” (Kreps, 1990, citado em Neiva, 2018, p-64).

Assim para atingir os parâmetros para uma comunicação organizacional bem realizada, é imprescindível entender que uma organização é uma união gerada (Borca & Baesua, 2014).

Numa organização, as atividades de comunicação são indispensáveis e efetuam um papel na resolução dos propósitos que foram estabelecidos pela empresa e de que forma as pessoas podem laborar juntas de forma eficiente e capaz. Deste modo, a comunicação empresarial entre líderes e subordinados é um elemento relevante na constituição de uma organização eficaz, visto que, uma das particularidades mais tangíveis da comunicação organizacional é a conceção de convivência entre os colaboradores. Deste modo a comunicação interpessoal numa empresa é indispensável, dado que, esta forma de comunicação potencia empenho e altera comportamentos de uma pessoa, derivado do diálogo e da conversa (Maria, 2019).

Se as empresas conseguirem conduzir os indivíduos de maneira eficaz terão as várias competências: empatia, motivação, negociação, e de gestão de conflitos (Chiavenato, 2014).

A comunicação organizacional é assim uma técnica eficaz capaz de animar os colaboradores comprometidos no processo de mudança. Comunicações congruentes oferecem às pessoas feedback e auxílio no processo de mudança, o que os habilita a tomar medidas e resoluções eficientes e os instrui no processo de tomada de decisões, e no processo de mudança (Gilley, et.al., 2009).

## **1.2. A Importância do Planejamento Estratégico da Comunicação**

Consoante Emery (1972, citado em Kunsch 1986), "o planeamento proporciona a base fundamental de coordenação dentro da organização e os planos representam as mensagens por meio das quais o sistema se comunica com as unidades da organização" (p. 210).

Conforme Kunsch (1986), o planeamento é um processo complexo que decorre a partir de várias condições e varia da utilização de recursos formais escritos para a existência das atividades efetuadas. Isto é, todos os recursos fazem parte de todo o processo de planeamento, pois assim é possível verificar o futuro das operações num contexto de incerteza, procurando vários caminhos possíveis, compreendidas nos planos de ação. Neste sentido, no contexto da comunicação é preciso abranger os recursos necessários para poder realizar um processo de planeamento correto e justo. Só com o planeamento, é que é possível estudar, analisar e gerir estrategicamente a comunicação organizacional e efetuar ações operacionais concisas com as primordialidades organizacionais e de alcançar a estabilidade e a eficácia dos planos da comunicação.

De acordo com Tomasi e Medeiros (2009), todos os campos da comunicação organizacional baseiam-se num planeamento complexo e exigente para que possa ser autorizado. Esse planeamento estratégico inclui: na apuração da situação atual quanto à comunicação que existe internamente na empresa (canais, colaboradores, etc.), a averiguação das insuficiências e perspectivas, na identificação das preferências na área da comunicação bem como na formação de um plano de execução do modelo de comunicação (prazo, elementos, intervenientes, meios necessários). Deste modo, o responsável da comunicação organizacional ao realizar uma ação de planeamento, não se pode deslembrar de estar concentrado e empenhado para o estudo de possíveis problemas e falhas que possam ocorrer em todo o processo.

Para existir um planeamento estratégico eficaz a empresa, tem de estar regularmente pendente do seu meio cultural, tais como, das imposições de internacionalização ou dos planos internos bem como dos procedimentos nacionais em termos de produção. Deve estar também sempre dependente do contexto político, cultural, social e tecnológico, bem como da sua disposição no mercado. Desta forma, é imprescindível elaborar planos de intervenção, e que estes sejam instrumentalizados e

planeados a longo prazo. Esses planos, consistem num conjunto de práticas que tem de ser determinadas a curto prazo, de forma a desenvolver e cumprir com os propósitos estratégicos a longo prazo de maneira sinérgica (Carrillo, 2014).

De acordo com Kunsch (2018), a presença de uma comunicação estratégica, seja no campo público ou privado, exige algumas condições prévias, tais como:

1. Análise e verificação dos paradigmas da comunicação e da organização;
2. Compreensão de que a comunicação estratégica é premeditada e elaborada por políticas, estratégias e normas;
3. Utilização de metodologias adaptáveis à elaboração de estratégias;
4. Uso de incentivos conceituais e metodológicos de planeamento estratégico;
5. Valorização do uso de auditorias e monitoramentos;
6. Reconhecimento ambiental e elaboração de planos sobre os cenários estudados;
7. Elaboração de diagnósticos do meio e do contexto atual;
8. Monitorização e verificação das condutas comunicativas;

Com a internacionalização, com o aumento do sexo feminino nas organizações, bem como das distintas culturas no ramo do trabalho, e com as divergentes posições hierárquicas, faz com que tudo se torne mais diversificado. Deste modo, a comunicação mostra-se sendo um meio que tem de ser planeado corretamente e eficaz, visto que cada vez mais nas empresas é crucial um processo de tomada de medidas estratégicas com vista ao sucesso de qualquer empresa e para isso o planeamento estratégico é imprescindível em todo o processo (Angnes, et al., 2021).

Ao abordar o termo, comunicação estratégica, é necessário que haja um planeamento que diminua as incertezas que possam surgir, dado que são os colaboradores que constituem uma empresa, e é crucial o que haja um planeamento das tarefas e das funções entre as equipas de trabalho e dos diferentes departamentos, em que os colaboradores possam participar como membros integrantes de uma empresa (Neiva, 2018).

Deste modo, as organizações que detêm processos de comunicação favoráveis são capacitadas de alcançar condições positivas ao nível do planeamento estratégico, em que a informação flui com mais velocidade e agilidade (Baptista & Loureiro, 2018).

### **1.3. A Importância da Comunicação como Estratégia de Gestão**

A noção de “estratégia” é comum no dia a dia das pessoas e das organizações. A literatura é muito ampla e são vários os autores que já estudaram e analisaram este tema. Assim a comunicação organizacional estratégica, está referente à conceção pragmática da comunicação, ou seja, a principal finalidade é a aplicabilidade e a eficiência dos resultados. Posto isto, a comunicação estratégica é vista sendo um elemento que agrega valor á empresa, dado que, equipara-se estrategicamente, por intermédio do planeamento estratégico e da gestão por objetivos. Devido às inúmeras alterações que tem ocorrido sistematicamente nas empresas e das várias incertezas globais vigentes na atualidade a comunicação organizacional estratégica apresenta um papel importante na conjuntura social e das organizações, não havendo possibilidade para uma comunicação estática e instrumental (Kunsch, 2018).

Neste contexto, a área da comunicação deixa de usufruir da parte tática e passa a ser conceituada como parte estratégica, isto é, auxilia qualquer empresa a reconhecer os indivíduos de modo a agregar valor para a empresa, e também concerne que estes alcancem e saibam os objetivos globais, bem como na determinação pública da missão e valores a alcançar (Kunsch, 2018).

Os investigadores tem argumentado o valor da comunicação interna de uma perspetiva estratégica às relações publicas, no qual o propósito é elevar a performance no local de trabalho e a prosperidade Lemon (2020).

Para tal, a responsabilidade da comunicação estratégica nas organizações é crucial para oportunizar uma elevada participação e um melhor sentido de criação nas organizações mais socialmente responsáveis, em que apostam na sobriedade e na performance de “backstage” e na implementação de processos estratégicos de gestão de relacionamentos entre cada empresa e das suas partes interessadas. Uma estratégia da comunicação interna é fundamental no sentido em que vai diminuir ao máximo os prováveis riscos que possam acontecer dentro da empresa, bem como de se estabelecer de modo simétrico e igual perante todos os colaboradores. Deste modo, a comunicação estrategicamente é vista sendo uma via eficaz de controlo de todas as atividades da organização com os diversos stakeholders, reforçando constantemente a sua dimensão humana e social realçando sempre o seu principal objetivo (Brandão, 2018).

Uma boa comunicação é imprescindível para uma boa estratégia e nesse sentido tem de ser elaborada de forma a promover o envolvimento dos colaboradores. As dificuldades da atual crise organizacional acarreta diversas dificuldades, mas, contudo, gera várias possibilidades de comunicação. Deste modo, uma comunicação eficiente é tomada com vários canais ajustados e presenteia uma liderança justa, um plano estratégico eficaz, bem como proporciona aos gerentes e aos trabalhadores, informações sobre como podem atuar de forma a balancear a proposta de valor (Zajkowska, 2012).

Devido ao comprometimento dos colaboradores, a comunicação nas empresas tem tido um grande destaque na forma que é necessário que haja uma boa gestão de comunicação interna, mas para isso, é fundamental implementar estratégias e medidas para construir o envolvimento entre todos os colaboradores. Deste modo, a comunicação nas empresas tem sido referenciada como um fator importante no desenvolvimento dos colaboradores (Welch, 2011).

Dentro de qualquer empresa, a comunicação interna deve conceber continuidade e preservação pessoal e profissional nos trabalhadores, por meio de uma ajustada gestão de ferramentas e técnicas que, quando estabelecidas, formam a estratégia. A conexão da comunicação organizacional com a comunicação estratégica é indispensável, pois a estratégia deve estar mencionada em todas as etapas e resoluções da empresa. Concluindo quando se aborda de estratégia na comunicação de uma organização, relaciona-se um planeamento que diminua as improbabilidades falhas que possam surgir (Neiva, 2018).

Dentro de qualquer empresa se o processo de comunicação organizacional for bem executado pode interferir no comprometimento nos trabalhadores e por este motivo, deve ser bem trabalhado de modo que se crie valor e vantagem competitiva. Como já foi referido anteriormente, a comunicação não se trata apenas da difusão de informação, mas sim tem de ser abordada de modo a gerar envolvimento entre todos os trabalhadores com o objetivo de quando é implementada estrategicamente poder levar a empresa a criar bons resultados, mas sobretudo levar ao envolvimento organizacional (Cruz & Neto, 2007).

A comunicação é relevante para o futuro organizacional independentemente da dimensão da empresa, dado que proporciona o alcance dos propósitos. Todo o processo de comunicação é imprescindível, visto que é através dele que é possível informar, aconselhar e persuadir através do envolvimento de todos os colaboradores. (Genç, 2017).

## **A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas**

Assim, pode dizer-se que a comunicação interna é um elemento crucial para o sucesso organizacional e para o envolvimento dos colaboradores, uma vez que fomenta o sucesso, mas, contudo, tem de agir de modo estratégico, como complemento do reconhecimento dos indivíduos. Neste sentido valoriza um conjunto de ações: (Brandão. 2018).

1. Promove e fortalece a imagem da empresa;
2. O trabalho é executado de forma sentida e com valorização;
3. Crescimento interpessoal;
4. Comportamentos sérios e honestos;
5. Sentimentos positivos;
6. Conexão partilhada entre os colaboradores;
7. Desenvolvimento dos colaboradores mantendo-os informados sobre o seu trabalho, sobre a organização e sobre o contexto atual;
8. Reconhecimento pelas organizações.

Por isso, a comunicação apresenta sendo uma obrigação fulcral na assimilação e difusão de novos conceitos organizacionais, podendo ser uma influente ferramenta estratégica de gestão (Cardoso, 2006).

## **Capítulo II – A Comunicação Interna**

### **2.1. O Papel da Comunicação Interna nas Organizações**

A comunicação organizacional pode ser abordada em dois sentidos: a forma como a organização comunica internamente, ou seja, intrinsecamente, com os seus intervenientes, no sentido em que, é importante no processo de desenvolvimento da mesma, e a forma como a própria organização comunica com o seu público externo. (Neiva 2018).

As relações no contexto interno nas empresas com os trabalhadores, os distintos estilos de gestão, bem como os atos humanos, requerem novas direções de gestão que dominem os modelos clássicos e atinjam as novas maneiras de ações de gestão que abranjam e reconheçam o trabalho em equipa. Assim sendo, esses procedimentos são complementares da identidade cultural de qualquer empresa (Cardoso, 2006).

Dentro de qualquer empresa, as atividades de comunicação são das atividades que são inevitáveis e imprescindíveis. A comunicação que existe entre os colaboradores numa empresa é a comunicação interpessoal. A comunicação interpessoal é a forma mais simples de comunicação, e se for bem aplicada terá sucesso ao promover resultados positivos, como na captação e mudança de atitudes, bem como nas relações entre todos os colaboradores e promoverá a segurança e a transparência entre todos de forma a promover o contentamento nos colaboradores (Maria, 2019).

Ewing et al., (2019) definem que a comunicação interna é aquela que acontece entre as empresas e os trabalhadores, e que tem a competência de estimular a comunicação, confiança e envolvimento entre os colaboradores. Segundo o estudo de Delphi de Verčič et al. (2012, citado em Ewing et al., 2019) os profissionais apresentaram que a comunicação interna é uma responsabilidade de gestão focada na troca de informações entre os trabalhadores de uma empresa para obter conhecimento. Das conclusões do seu estudo ressalva-se que as principais obrigações da comunicação interna abrangem a difusão de informações, para que haja um alinhamento dos trabalhadores com os objetivos estratégicos da empresa.

Assim, a comunicação interna em qualquer organização é um processo interativo que visa trocar conhecimentos e ideias que reflitam a filosofia de cada empresa, bem

como, servir de referência para o comportamento dos colaboradores e consentir absorver e valorizar os valores que a organização representa, e mais especificamente, as práticas e o contexto em que a empresa está inserida. Portanto, desenvolver uma atitude estratégica adequada e correta relativamente à comunicação interna significa assumir que esta consente elaborar e implementar caminhos e direções, o que permitirá desenvolver mais relações internas de forma informada. Isto aumenta o caráter multidirecional da comunicação interna baseada na estratégia de gestão participativa (Brandão, 2018).

A comunicação interna é fulcral no envolvimento entre as pessoas e na elucidação e transmissão das informações aos trabalhadores. Os funcionários devem obter um fluxo de comunicação apto para complementar as carências. Em contrapartida, os superiores hierárquicos precisam de receber dos subordinados um conjunto de informações que propiciem uma imagem correta do que se está a passar (Chiavenato, 2003).

Tem sido referida como um elemento imprescindível no envolvimento dos trabalhadores no local de trabalho. Admiravelmente, na literatura de comunicação corporativa ainda não se abordou corretamente acerca do assunto. Para os investigadores de comunicação, o envolvimento é influenciado por ações gerenciais, como a comunicação interna. Deste modo, a comunicação interna apresenta ser uma das conjunturas organizacionais que possibilita o comprometimento (Welch, 2011).

Para Mazzei (2010), a comunicação interna deve apenas fornecer informações referentes ao emprego, isto é referente às funções e tarefas que sejam para cumprir.

Atuais pesquisas de comunicação referem que os profissionais qualificados sobre a comunicação interna usam as telecomunicações e o social media como parte integrante do seu plano de comunicação interna para partilhar dados, de modo a auxiliar a assistência e a alcançar os objetivos estratégicos de curto e longo prazo tais como: o crescimento de reputação da empresa, no envolvimento dos trabalhadores e nas relações entre os colaboradores (Ewing et al., 2019).

A comunicação interna refere-se à forma como se trata os funcionários, ou seja, é através da competência e por meio de procedimentos e de sessões de modo a alcançar os propósitos organizacionais. Assim sendo, a comunicação interna não deve prejudicar a realização das funções organizacionais, mas sim promover vínculos de comunicação eficazes e ligações fortes de modo a consolidar a empresa. A gerência não deve só

informar os colaboradores, mas sim deve auxiliar a desenvolver o moral, isto é, no fornecimento de mensagens que interfiram no comportamento dos colaboradores de forma positiva e justa. Deste modo, os deveres e obrigações devem ser estabelecidos de forma correta aos empregados de forma a aprimorar os vínculos internos (Abdullah & Antony, 2012).

Assim, a comunicação interna, possibilita o fomento entre todos ao gerar conformidade partilhada. É através dela que os colaboradores se manifestam e partilham ideais e perspectivas. Deste modo, a comunicação interna é o suporte para as pessoas e grupos perceberem como a empresa atua (Rajhans, 2009).

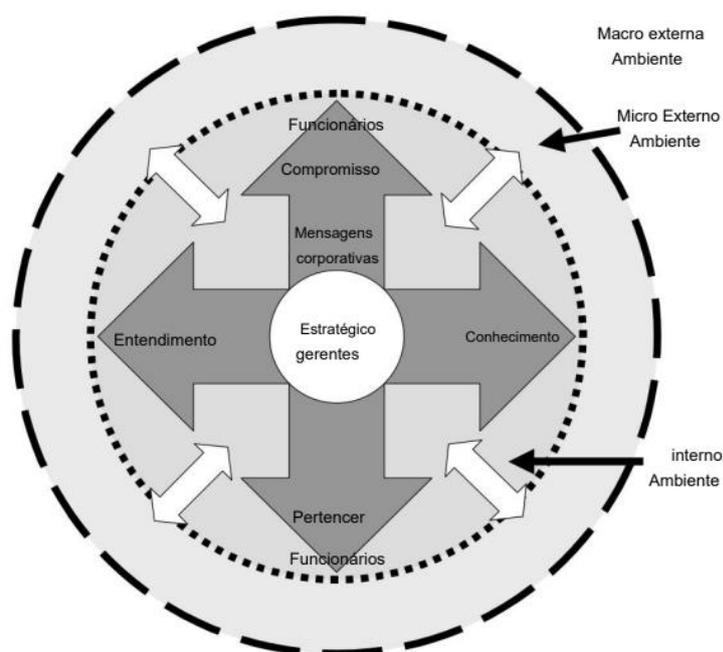


Figura 1- Comunicação Interna Corporativa. Fonte: Welch & Jackson (2007, p.247)

Segundo van Riel (1995, citado em Welch & Jackson, 2007), o campo da comunicação corporativa é:

um instrumento de gestão através do qual todas as formas de comunicação interna e externa utilizadas conscientemente são harmonizadas da forma mais eficaz e eficiente possível, de modo a criar uma base favorável para o relacionamento com os grupos dos quais a empresa depende. (p.181)

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

Nesta perspetiva, a comunicação de gestão é mais ligada à comunicação organizacional, ou seja, ambas se interessam com a comunicação em geral, visto sendo um acontecimento comunicacional, dado que, a comunicação corporativa é focada na comunicação como estratégia de gestão. Posto isto, o contexto da comunicação corporativa interna é determinado como a comunicação é entre os líderes de uma empresa e pelas partes interessadas e pelo modo como é estruturada de modo a fortalecer o compromisso com a empresa, bem como no alcance das metas propostas. Assim para o autor a comunicação de alta administração foi renomada como comunicação corporativa interna (Welch & Jackson, 2007).

Segundo os autores (Welch & Jackson, 2007), os objetivos da comunicação corporativa são:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuição nos relacionamentos internos definidos pelo envolvimento dos colaboradores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoção de uma ligação positiva e de pertença perante os colaboradores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento à consciencialização referente às alterações climáticas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento e compreensão da necessidade de que a empresa necessita de evoluir de acordo com os seus objetivos face às mudanças climáticas</li></ul>

Tabela 1- Objetivos da comunicação corporativa

O comprometimento dos trabalhadores perante as empresas, está intrinsecamente motivado pela comunicação interna, ou seja, esse comprometimento pode ser realçado como um estado emocional complexo que liga os trabalhadores às suas organizações. Deste modo, a forma como reagem e se expressam é crucial no desempenho e na sua performance dentro da empresa. É necessário assim haver um fluxo de comunicação eficaz e de alta qualidade, dado que, isso eleva o envolvimento e destaca que os trabalhadores necessitam de uma comunicação concisa de modo a perceber as suas próprias tarefas (Welch, 2011).

## **2.2. A Diferença entre Comunicação Interna e Endomarketing**

“A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa.” (Brum, 1998, p.30).

O endomarketing modifica todos os procedimentos de comunicação interna já presentes dentro das empresas num planeamento único e eficiente, que difunde uma mensagem, ou mesmo uma noção. A liderança é importante para a elaboração de um plano de endomarketing, mas para isso é necessário que haja comprometimento da gestão e da organização. A maior parte das empresas não comunica, apenas informa, dado que comunicação necessita de feedback e em muitas isso não acontece. Assim o endomarketing engloba todos os empregados captando e interpretando as suas opiniões (Frozza & Taube, 2020).

O endomarketing segundo Brum (1998, p.16) “pode ser definido também como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares.” Deste modo, um programa de endomarketing se for bem realizado é capacitado de tornar o colaborador mais envolvido com a empresa, bem como ao realizar as suas tarefas. Para além de vender a imagem da empresa, o endomarketing também possibilita difundir essa mesma imagem para os colaboradores e amigos. Assim, o programa de endomarketing tem como propósito consciencializar e conceber todos os colaboradores de modo que fiquem mais comprometidos e envolvidos nos processos da empresa Brum (1998).

Um dos objetivos das empresas em implementar um programa de endomarketing é porque necessitam de desenvolver empenhos e atenções, ou seja, alterar tudo aquilo que realizam no contexto da comunicação interna e por conseguinte, obter um programa eficaz e ajustado. Trabalhar a informação é essencial na medida em que ela pode contribuir para os propósitos e intenções da empresa, dado que, para isso é necessário ter a intervenção de todos os colaboradores Brum (1998).

### **2.3. O Processo e os Elementos da Comunicação Interna**

Qualquer organização necessita de estar bem preparada e esclarecida, e isso só é realizável se houver um processo de comunicação eficaz. Dentro de qualquer empresa, todos os colaboradores devem relacionar-se e compartilhar ideias e técnicas e estas devem ser mantidas e deve haver processos que devem ser planeados e estudados. Isto implica se não houver um processo eficiente de comunicação tudo estará desalinhado. A informação é assim crucial na gestão do conhecimento, visto que, todas as decisões e resoluções tem de ser comunicadas a todos os interessados com o objetivo de cumprir com os propósitos da empresa. (Markovic, Salamzadeh, 2018).

O procedimento de comunicação interna de uma empresa representa todo um conjunto de tarefas de comunicação, quer formais como informais, efetuadas pelos gestores com o objetivo de divulgar informações para os vários interessados. Assim a comunicação interna pode ser executada de várias formas e pode ser instituída por qualquer colaborador da empresa. Contudo prossegue sendo alguém da gerência assegurar uma orientação eficaz e competente em todo o processo em que todos os colaboradores tenham informações relevantes e pertinentes (Carrière e Bourque, 2009).

Os gestores devem consentir e autorizar a comunicação de fluxo livre, independente dos departamentos hierárquicos, ou seja, quer entre gestores ou colegas de trabalho, dado que, para que haja um bom processo de comunicação, todos os intervenientes devem comunicar abertamente sem receios. Também é necessário comunicar os objetivos organizacionais a todos os funcionários de modo a incentivá-los a ganhar confiança e motivação. Deste modo, a comunicação concede que os gestores compartilhem metas e objetivos com os acionistas fora da empresa, que incentivem alterações de comportamento entre os colaboradores e aos fornecedores (Markovic, Salamzadeh, 2018).

Para que haja um bom fluxo organizacional dentro da empresa é necessário haver uma comunicação eficaz entre todos os funcionários, visto que, todas as pessoas devem estar capazes de perceber que as tarefas devem ser executadas e alinhadas com o propósito da empresa, para que o objetivo seja uma comunicação eficaz entre todos levando assim a uma utilização mais eficiente dos recursos, e por fim um aumento da produtividade (Santos, 2018). Assim houve uma necessidade de criar um processo de comunicação

interna em qualquer empresa, visto que, com o crescimento da terciarização, abrangeu muitos stakeholders e colaboradores da empresa, o que obrigou a função de gestão do risco atuar por parte da comunicação (Nielson, et al., 2005).

O processo de comunicação é constituído por três fases: no emissor, onde a pessoa tenciona comunicar uma mensagem, que pode ser nomeada de fonte ou de origem. Temos o significado, que representa o sentido ao conceito que o emissor tenciona comunicar, e por fim, o codificador que é formado pelo aparelho vocal para descodificar a mensagem (Santos, 2018).

A comunicação é vista sendo um método em que constitui num emissor indicando uma mensagem para um recetor, que é aquele que vai receber e auferir. Temos assim a ordem (emissor-mensagem-recetor). Este exemplo refere que há três componentes cruciais no processo de comunicação e na ausência de um deles, não haverá comunicação, dado que, podemos enviar uma mensagem, mas se ela não ser entendida e captada por alguém, não há comunicação. É necessário ponderar que muita informação remetida pode não ser entendida de forma correta pelo recetor, visto que toda a informação é assimilada pela parcialidade do recetor que a pode alterar segundo os seus padrões pessoais e individuais (Santos, 2018).

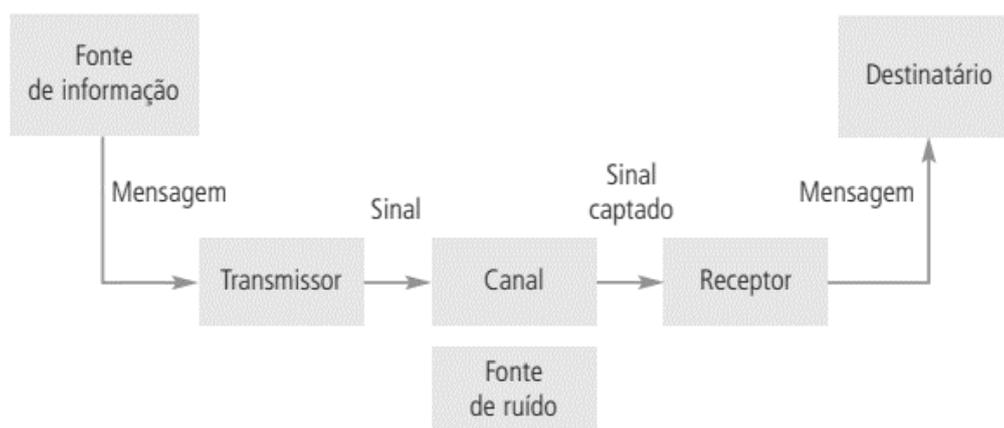


Figura 2- O Processo de Comunicação Interna- adaptado de Shannon e Weaver (1962, citado em Zanluchi, et.al, 2006, p.120)

O processo de comunicação é complexo no sentido em que o transmissor ao difundir uma mensagem, o interlocutor poderá auferir de forma diferente. Neste sentido, a comunicação nas empresas varia da qualidade da comunicação individual de cada

pessoa. Assim, se os trabalhadores de uma empresa se comunicam eficazmente, os procedimentos tendem a serem eficientes. Por conseguinte, para que uma empresa tenha uma comunicação que beneficie as suas finalidades e propósitos é essencial abordar técnicas arrojadas e modernas, bem como meios técnicos que eliminem qualquer ruído que prejudique no processo, para que a informação possa correr melhor, concedendo um melhoramento na empresa e a nível individual por parte dos colaboradores (Kunsch, 2006).

Vários estudos sobre comunicação referem que os responsáveis pelo processo de comunicação estão planeando ou utilizando as redes sociais como parte do seu plano de comunicação interna para compartilhar informações, ajudar a contribuir no alcance dos objetivos empresariais a longo prazo, como no progresso da marca da empresa (Ewing et al., 2019).

A comunicação é um procedimento partilhado de interação entre os intervenientes e que dá interesse ao contexto real social, dos trabalhos, das ocorrências e das tarefas organizacionais. Consequentemente, a obrigação de comunicar eficazmente não cabe só aos gestores. Deste modo, a empresa tem de ter cuidado com os canais externos, pois todos os colaboradores têm acesso e recebem mensagens do público externo e neste sentido, é necessário ter atenção de como comunicar internamente. Assim sendo, o processo de comunicação organizacional nas empresas varia consoante: os parâmetros de definição da comunicação interna, dos objetivos empresariais e na classificação dos trabalhadores, na utilização dos canais de comunicação interna com a gestão de recursos humanos, e com os componentes de um plano de comunicação interna (Mazzei, 2010).

A comunicação não deve ser vista como um processo de envio e receção da mensagem, mas sim deve-se verificar na receção se a mensagem foi enviada com clareza e se o público-alvo percebeu e interpretou a ideia corretamente (Angnes, et al., 2021). O feedback é crucial para uma organização atuar de forma eficiente. Líderes efetuam revisões todos os anos para todos os colaboradores e por isso as avaliações dos trabalhadores são constantes e relevantes visto que, auxiliam os trabalhadores a aperfeiçoar a sua performance. Desta forma qualquer trabalhador necessita de obter feedback para a gestão do processo de trabalho e comunicar as dificuldades que necessitam de ser aperfeiçoados (Santos, 2018).

Segundo os autores (Ackfeldt & Malhotra, 2016), os benefícios de um processo de comunicação interna bem-sucedido numa empresa são:

- Aumento da produtividade
- Diminuição do absentéismo
- Aumento da qualidade dos produtos e serviços
- Aumento dos níveis de inovação
- Redução de despesas

A função de um comunicador interno em qualquer empresa, é fulcral independentemente da função hierárquica, dado que, são os comunicadores internos que concedem a confiança nos seus empregados numa organização. Os comunicadores internos auxiliam a aperfeiçoar o processo de uma estipulada operação. Assim, o comunicador tem de ter como função a parte de gestão de modo a prever, estudar e interpretar as várias posições que possam ter efeito na empresa. Portanto, na época da globalização, as empresas estão cada vez mais a compreender que a comunicação é imprescindível para o sucesso de qualquer organização (Abdullah & Antony, 2012).

A eficácia do processo de comunicação resulta da identificação dos objetivos, da competência da encriptação, da aptidão, de compreensão e envolvimento, e ainda da capacidade de perceber o meio envolvente. Portanto, quanto mais for a comunicação e o envolvimento entre os gestores e os subordinados, mais eficácia vai haver em todo o processo de comunicação (Tomasi & Medeiros, 2009). Deste modo, para que haja sucesso no processo de comunicação é na previsão de pausas, é necessário prognosticar o contexto, escolher um canal adequado, perceber os destinatários, comunicar a mensagem de forma clara para que chegue de forma como é tencionado. Deste modo, os líderes devem prever as falhas verificando os destinatários seguido pelo progresso de uma comunicação tática de controlo da situação (Mazzei, 2010).

Não há nenhuma forma universal de comunicar nas empresas, visto que os elementos e informações são intercalados entre os trabalhadores dentro de um conjunto de decisões e intenções. Assim, a forma mais eficaz de comunicar mensagens deriva de causas situacionais (Chiavenato, 2003).

## 2.4. Tipos e Fluxos de Comunicação Interna

Antes de abordarmos os canais que existem de comunicação interna, é crucial entender que existem canais formais e informais e desses resulta a comunicação interna e externa e nesse sentido para os autores, há vários modos de comunicação, que variam conforme o meio, e o recurso abordado. Os meios de comunicação segundo o autor, podem ser formais ou informais (Takahashi & Pereira 1991).

A comunicação interna pode então ser classificada em (Almeida et al, 2017):

**Formal** - está em linha com a hierarquia formal da organização, ou seja, acontece na cadeia de chefia. Possui quatro fluxos: descendente - do cume da hierarquia até a base; ascendentes - representam a resposta à informação emitida de forma descendente; horizontal - comunicação com os colegas do mesmo nível hierárquico; lateral - comunicação entre elementos de distintos níveis hierárquicos e que não seguem a estrutura hierárquica.

**Informal** – acontece por canais informais não controladas pela empresa, e é realizada de forma escrita ou oral e apresenta a informação em vários sentidos, incluindo: horizontalmente, isto é, no mesmo nível hierárquico; diagonal - entre departamentos e funções distintas; lateral- em todas as direções. É usualmente usada como meio de obter informações que os canais formais não transmitem.

Tabela 2 - Tipos de comunicação interna. Fonte: Almeida et al, (2017)

Comunicação formal segue assim um vasto grupo de canais implementados de forma estruturada e cuidadosa. Já a comunicação informal é fundamentada nas relações sociais intra organizacionais, ou seja, é indispensável o seu surgimento e ocorre de forma informal e descontraída pelos colaboradores (Takahashi & Pereira, 1991).

Quando os gestores e colaboradores não obtêm informações pelos canais informais, eles procuram nos canais formais, dado que, a comunicação formal detém mais informações sobre trabalhadores (Markovic & Salamzadeh, 2018).

Uma outra possibilidade para aprimorar o desempenho da comunicação está focalizada nos fluxos de comunicação. Como é sabido, uma empresa possui três fluxos,

que se movem em dois sentidos: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral, sendo os dois primeiros na direção vertical e o último ocorre na horizontal. O volume, o tipo e a direção da comunicação são elementos essenciais para garantir a eficácia organizacional (Rego, 1986).

Conforme Mazzei (2010), a comunicação interna é indicada sendo um fluxo de comunicação entre os indivíduos dentro de uma empresa. Para o autor é praticamente impossível afastar os fluxos da comunicação interna e externa.

A comunicação numa organização ocorre em três fluxos e duas direções, sendo que o equilíbrio do sistema comunicacional depende de sua harmonização. O fluxo de comunicação descendente segue a hierarquia de autoridade e é responsável por transmitir as mensagens do topo da decisão até à base da organização como já foi referido. Nele estão incluídas instruções, diretrizes, e práticas organizacionais, bem como a disseminação dos objetivos da empresa. O objetivo é garantir o bom desempenho de cada função em todas as posições da organização. Os problemas mais frequentes encontrados nesse fluxo estão relacionadas as falhas na comunicação de retorno do topo da hierarquia para a base, ou seja, as informações sobre o desempenho das pessoas. Quando as comunicações dos superiores hierárquicos são muito genéricas para alcançar a todos os colaboradores, indiscriminadamente, podem causar constrangimentos nas significações, resultando em interferências e desacordos. Portanto, é necessário fazer uma interpretação ao nível setorial-departamental ou até mesmo abordar líderes de opinião para que a comunicação seja aceita por meio de um fluxo em duas fases. Nesse fluxo, a mensagem é encaminhada, inicialmente, ao líder do grupo, que a recebe e a analisa, e depois, num segundo momento, é enviada aos outros membros do grupo (Rego, 1986).

O fluxo ascendente de comunicação é responsável por encaminhar aos níveis superiores, informações funcionais e operacionais que surgem das bases, incluindo resultados das etapas dos programas, desejos e expectativa. Essas informações são usadas para fins do controlo, portanto, estão sujeitas a diversas limitações. (Rego, 1986)

Tão essencial como os dois fluxos anteriores, o fluxo horizontal é culpado pela ordenação e associação das várias posições. Este fluxo usa ainda com frequência os canais orais e escritos: contatos diretos, reuniões, conversa telefónica, cartas, relatórios. Os

fluxos, métodos e canais permitem que estabeleçamos distintos tipos de ligação na empresa (Rego, 1986).

Já a comunicação horizontal ocorre no mesmo nível hierárquico, e por fim a comunicação diagonal, para os autores ocorre entre todos os níveis hierárquicos e onde recebem todos o mesmo tipo de informações (Takahashi & Pereira, 1991).

Independentemente do fluxo implementado, o fundamental é criar e manter um sistema que atinja e resolva as necessidades e problemas da organização (Takahashi & Pereira, 1991).

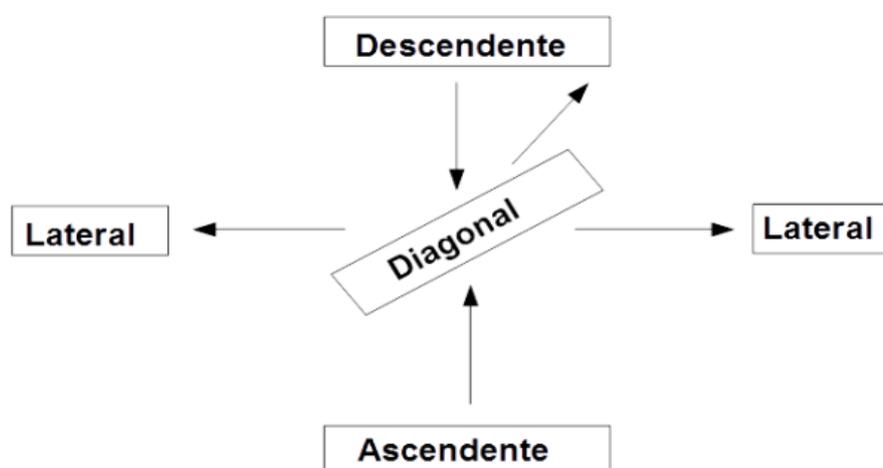


Figura 3- Fluxos da Comunicação Interna- Adaptado de Torquato (2010, citado em Abdala, 2018, p.49)

### 2.5. Canais de Comunicação Interna

Ao longo dos últimos anos, a gestão de riscos tem evoluído drasticamente, provocando inúmeras alterações nos canais de comunicação indispensáveis para o gestor lidar com os riscos de forma eficaz, dado que os riscos estão em contínua alteração (Nielson, et al., 2005).

Até os dias de hoje, existem inúmeros canais de comunicação que têm sido abordados pelas organizações, desde divulgações impressas tradicionais tais como: revistas, jornais, pôsteres, etc.) e por chamadas telefônicas, gravações, comunicação cara a cara, intranet, redes sociais e através dos sites da empresa. Todos os canais são vantajosos de forma a fomentar relacionamentos e a viabilizar a convivência entre todos

os colaboradores. Assim os responsáveis pela comunicação interna devem analisar de que forma podem lidar com a nova tecnologia em progresso para se associar com todos os empregados (Men, 2014).

A seleção dos canais de comunicação numa empresa varia de um conjunto de motivos tais como: o tamanho da empresa, o perfil, costumes, hábitos e cultura da organização, bem como com as competências dos trabalhadores. Cada método representa um tipo distinto de envolvimento entre os colaboradores e estabelece a escala e a velocidade da comunicação. Os canais de comunicação internos podem ser subdivididos entre 2 tipos: os canais escritos que contêm os canais tradicionais como: cartazes folhetos e-mail correio eletrónico, internet, site ou redes sociais, que possibilita aos colaboradores difundirem a informação. Os canais de comunicação oral são a comunicação cara a cara, tais como: reuniões, chamadas telefónicas e chamadas por vídeo (Verčič, & Špoljarić, 2020).

A escolha do canal de comunicação é afetada pela simplicidade do uso do canal em concreto e fatores tais como: transparência, comodidade, rigor e igualdade que podem ser cruciais na preparação da perceção da simplicidade de uso. A incorporação de fatores como a facilidade no estilo de comunicação pode interferir o nível de satisfação do cliente, comportamento e na perceção do colaborador e por fim para com o cliente (Berezan, et. al, 2016).

A comunicação interna deve ser objetiva e específica e é primordial um organograma bem estruturado para que a mensagem chegue em conformidade e sem deturpações. Deste modo observaremos os de canais de comunicação que decorrem nas organizações (Santos, 2018).

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Canais verticais:</b> temos os descendentes, relaciona-se com a comunicação entre os gestores de topo e os subordinados, onde existe diretrizes e orientações. Relaciona-se com a comunicação entre o subordinado e o administrador, tratando-se de informações relativamente às funções e tarefas efetuadas.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Canais horizontais:</b> retrata a comunicação no mesmo nível, ou seja, entre dois departamentos hierárquicos e dois setores do mesmo nível hierárquico.</li></ul>   |

Tabela 3 - Canais de comunicação interna

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

Qualquer empresa usufrui de canais de comunicação, pois é através deles que os trabalhadores podem expressar a sua opinião e dar sugestões. Isso é crucial internamente dado que, as ferramentas e os canais de comunicação promovem os comportamentos de comunicação dinâmicos dos trabalhadores. Por outro lado, é necessário ter em atenção que os trabalhadores também fazem parte do público externo e também podem receber inúmeras informações de outras fontes e canais de media. Posto isto, deve ter um especial cuidado na forma como comunica as informações internamente (Mazzei, 2010).

Nas empresas públicas e privadas, os canais de comunicação contêm (Markovic, Salamzadeh, 2018):

- Jornais da empresa
- Revistas,
- Publicidade através de anúncios
- Manual dos colaboradores
- Avisos
- Intranet e Internet
- Email
- Diálogo
- Cara a cara, etc.

O campo da comunicação deixa de ter um papel apenas tático e sucede a estratégica, ou seja, necessita levar em atenção a parte humana e acrescentar valor às empresas, isto é, deve auxiliar as empresas a reconhecer as pessoas e a completar a sua missão que é alcançar os propósitos comuns, na colaboração dos valores e nas ações impostas de modo a alcançar os princípios morais da empresa e da sociedade. As alterações que vem ocorrendo do modo analógico para o digital, transforma o modo tradicional, isto é, a forma de se comunicar através de uma sequência unilateral e de um recetor passivo, ou seja, nos dias de hoje, a comunicação apresenta-se sendo um processo dinâmico e com vários canais de comunicação, através das diferentes formas de interação tais como: as redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e ainda através de blogs e sites via internet (Kunsch, 2006).

Atualmente existe um rápido alcance a vários canais de comunicação tais como: Youtube, LinkedIn, Facebook, mensagens imediatas, etc., o que alterou a forma como as empresas comunicam com os seus trabalhadores bem como a forma como comunicam

entre si. Deste jeito, é crucial identificar quais os canais de comunicação preferidos dos trabalhadores para estes receberem as informações necessárias (Men, 2014).

A comunicação cara a cara é usualmente entendida como uma vantagem competitiva, dado que, oferece uma diversidade de indicações para o público, como a linguagem corporal, tom de voz, contato visual, onde são capazes de comunicar informações e sentimentos de modo a possibilitar conversas mais produtivas. Várias pesquisas demonstraram que a comunicação cara a cara é o canal de confiança escolhido entre os colaboradores. Canais tais como: a imprensa, revistas, jornais são canais de comunicação informais para manter os colaboradores informados de forma clara e coesa. A media social interna é igualmente importante no envolvimento dos colaboradores, quando a liderança é dinamicamente usada nas redes sociais internas. (Ewing et al., 2019).

Conforme Chiavenato (2014) na maioria dos casos é necessário realizar uma triagem e um programa de comunicação como relatórios de avaliação dos colaboradores.

Uma comunicação proveitosa coopera e colabora para uma comunicação eficaz e igual nas organizações, pois possibilita o feedback e conversas internas. Apesar da comunicação cara a cara ser o canal preferido por todos, a escolha dos colaboradores pode depender da função. O desenvolvimento digital está a alterar drasticamente o princípio de todo o processo de comunicação incluindo na comunicação interna, dado que, as redes sociais e blogs acarretam a interação e o comprometimento dos colaboradores de uma forma mais justa (Verčič, & Špoljarić, 2020).

Enquanto as recentes tecnologias modificam o contexto em que as empresas atuam, há um aumento continuado dos meios de comunicação utilizados para a comunicação interna. Esses canais diferenciam em termos de riqueza, que deriva da habilidade de comunicar informação, atender recomendações, averiguar a taxa de feedback e na concentração pessoal. Diversos meios de comunicação social, como blogues e redes sociais acarretam em seu poder, interação, ou seja, a comunicação bidirecional e o comprometimento dos colaboradores. Consequentemente, isto criou uma dependência cada vez maior na comunicação digital, o que é crucial entender a repercussão que certos meios de comunicação têm nas percepções e na satisfação com a comunicação interna (Verčič, & Špoljarić, 2020).

A média social interna fornece possibilidades complementares para cativar a força de trabalho com as informações tecnológicas dos dias de hoje, independentemente dos riscos que podem ocorrer. Presenciou-se assim uma predisposição de desenvolvimento da comunicação interna para ser mais privada e focada para o comportamento, em conjunto com a sucessiva utilização de plataformas sociais no contexto de comunicação nas empresas (Ewing et al., 2019)

### **2.6. As Barreiras da Comunicação Interna e as suas Consequências**

Para Chiavenato (2010, citado em Abreu & Bazoni, 2016):

Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico da comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada (p. 81).

A subjetividade do colaborador é um fator crucial no processo de comunicação, dado que, cada pessoa tem a sua maneira de perceber e entender os factos. Deste modo para que o método de comunicação tenha a sua finalidade, é preciso ter uma noção de como o recetor aceitará, isto é, como ele interpretará e entenderá a mensagem que lhe foi transmitida (Tomasi & Medeiros, 2009).

Para Abdullah e Antony (2012) todos os colaboradores devem estar sincronizados nas tarefas que são efetuadas por outros empregados, dado que, isso amplia a compreensão de todos sobre as funções a executar e pode ajudar a eliminar as barreiras à comunicação.

As organizações necessitam de mais conhecimento do que nunca. Algumas das barreiras para uma comunicação interna eficaz são a quantidade de informações que as pessoas precisam para realizar seus trabalhos, de onde obtêm as informações, os canais pelos quais as informações são enviadas e a quantidade de informações que os colaboradores enviam. Portanto, é necessário um bom estudo das percepções dos

trabalhadores sobre os canais de comunicação interna e outras estratégias (Idow, et. al, 2021).

De acordo com Klimova e Semradova (2012) existem diversas barreiras, contudo existem algumas mais consideráveis que são:

- Diferenças culturais
- Personalidade e caráter pessoal
- Inteligência e compreensão
- Distinção profissional
- Diferença de idade
- Diferença de pensamento
- Barreira linguística

Para uma empresa chegar ao sucesso e superar as barreiras, deve existir uma implementação eficaz dos processos de mudança, dado que é necessário um modo de gerenciamento que sustente as ferramentas de comunicação que são (coaching, partilha de informações e o feedback adequado) e têm de estar em funcionamento para que haja um comprometimento entre os colaboradores e as redes sociais têm de estarem ajustadas às necessidades das equipas (Gilley, et.al., 2009).

Todos os trabalhadores também constituem parte do público externo e recebem mensagens de várias fontes e canais de comunicação, e nesse sentido as empresas devem ter atenção ao comunicar dados internamente antes que os trabalhadores tomem a informação em todos os canais em geral. Deste modo, o tempo é crucial e é preciso que o líder tenha atenção ao momento indicado para a difusão da mensagem (Mazzei, 2010).

Segundo Tomasi e Medeiros (2009) uma das adversidades que a comunicação apresenta refere-se aos fluxos, dado que, é nas empresas de maior dimensão onde existe mais níveis hierárquicos e existe uma maior probabilidade de ocorrer ruído no processo de comunicação. Em comunicações descendentes, isto é, entre gestores e chefias propendem a demonstrar maior eficácia que as comunicações entre gestores e subordinados. Já as comunicações nos níveis operacionais tendem a exibir algumas adversidades devido à diversidade de qualificações e culturas.

## **A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas**

A diminuição das barreiras entre departamentos hierárquicos possibilita o envolvimento e uma maior participação entre os colaboradores. Para isso, as barreiras devem ser evitadas ao máximo de modo a promover a mudança, isto é, a gestão dos procedimentos deve abordar a noção de cadeia- fornecedor, de modo a proporcionar a integração e a eficácia na conclusão. Para uma organização entrar no mercado necessita de ultrapassar as barreiras à entrada, tais como: economias de escala, condições básicas de capital, fidelidade para com os clientes, etc. Assim as elevadas barreiras desalentam a entrada de recentes concorrentes, enquanto barreiras reduzidas direcionam a uma eminente competição (Chiavenato, 2014).

## **Capítulo III - Os Fatores que Influenciam a Comunicação Interna nas Organizações:**

Os gestores planeiam, estudam e implementam procedimentos de trabalho nas organizações. Contudo, existem fatores e mudanças que vão ocorrendo nas organizações tais como: alterações tecnológicas, na organização e cultura do ambiente de trabalho bem como no desenvolvimento da tomada de decisões. Neste sentido, é crucial que os gestores elaborem um ambiente e uma cultura organizacional positiva, para que haja uma motivação por parte dos trabalhadores na realização das suas tarefas (Gilley, et.al., 2009).

É necessário entender de que forma ocorrem as alterações em qualquer organização e analisar os tipos dessas alterações, dado que não é relevante o tamanho da empresa, contudo qualquer alteração que ocorra pode ter um efeito drástico. Assim, a nível organizacional, as alterações são constantes e por isso existem inúmeros fatores: estrutura, processos, cultura, tecnologia e serviços e por vezes gerir as dificuldades de mudança, encoraja os líderes em todos os níveis (Gilley, et.al., 2009).

São vários os fatores que interferem no processo de comunicação interna nas organizações. Apesar de cada organização ter uma cultura organizacional diferente bem como elementos organizacionais distintos e específicos tais como: estratégia, objetivos, cultura e tecnologia, estes fatores representam uma conduta importante no desempenho global da organização. Fatores como a formação, a liderança, e a tecnologia são conhecidos sendo imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização (Rhodes, et.al, 2008).

Cada fator interfere de forma diferente no processo de comunicação interna e nesse sentido é importante conhecer cada um e assim poder intervir de forma a não prejudicar todo o processo. Desta forma identifiquei algum desses fatores que positivamente ou negativamente influenciam na forma como os colaboradores e equipas de trabalho comunicam entre si.

### **3.1. Os Efeitos das Novas Tecnologias**

Nos últimos anos, o contexto da comunicação interna alterou drasticamente, sobretudo com a interferência das novas tecnologias. Cada vez mais, as novas tecnologias mudam o contexto em que as empresas atuam, pois há um aumento dos meios de

comunicação abordados para a comunicação interna. A tecnologia tem vindo a transformar o sentido dos meios de comunicação, bem como a modificar as regras de comunicação em geral. Com um aumento da dependência da comunicação digital, torna-se relevante perceber a repercussão dos novos meios tecnológicos e de que forma interfere nas ideias e na motivação dos colaboradores (Verčič, & Špoljarić, 2020).

Vários estudos, referem que a implementação de novas tecnologias de comunicação nas empresas não é assim tão simples e clara. Deste modo em que a tecnologia se aperfeiçoa, deve ser sempre inserida na comunicação interna nas empresas. Contudo, é crucial regular atenciosamente este novo formato de comunicação às necessidades dos trabalhadores. As empresas desenvolvidas abordam uma ampla gama de canais de modo a atingir o público interno da forma mais clara e eficaz (Verčič, & Špoljarić, 2020).

Atualmente, com o desenvolvimento da tecnologia houve cada vez mais o desenvolvimento de possibilidades de comunicação. Graças a esses desenvolvimentos, os meios de comunicação ganharam terreno para trabalhar com as relações publicas. Deste modo, a comunicação está num lugar mais principal do que há alguns anos (Genç, 2017).

A media social e a tecnologia colaborativa devem auxiliar a comunicação simétrica de uma empresa e o comprometimento da sociedade. Trabalhadores que se sentem motivados e comprometidos tem mais chance de ficarem satisfeitos em relação à empresa. Para isso, os responsáveis pela comunicação interna devem analisar e averiguar como abordar as novas tecnologias (Men,2014).

Atualmente e cada vez mais com a evolução tecnológica, nas ultimas décadas, surgiu um novo conceito nas empresas que é inteligência artificial.

A inteligência artificial leva-nos aos anos 50 em que foi inserida pela primeira vez por Dartmouth em 1956. A apresentação tinha como propósito analisar a probabilidade de como a inteligência das máquinas pudesse simular os humanos (Benbya, et. al, 2020).

Ao longo de 70 anos o estudo da inteligência artificial e o estudo da comunicação prosseguiram caminhos diferentes. A análise referente à inteligência artificial focalizou se na forma de apresentação dos elementos e panoramas da inteligência humana englobando a competência da comunicação dentro de uma máquina. A noção de

inteligência artificial apresenta várias significações, envolvendo esforços para entender a inteligência humana por meio da concepção de uma mente dentro de um aparelho (Guzman & Lewis, 2020).

A inteligência artificial de acordo com Benbya, et. al (2020) está a ser implementada nas empresas para diferentes propósitos:

• Transformar os procedimentos mais eficazes
• Aperfeiçoar os produtos e serviços
• Implementar e modernizar recentes produtos e serviços
• Diminuição de custos
• Diminuição do número de colaboradores

Tabela 4 - Objetivos da inteligência artificial nas empresas

A inserção da inteligência artificial está relacionada com as alterações relevantes na forma como as empresas são conduzidas e administradas. Uma das fundamentais perturbações com inteligência artificial nas empresas nos dias de hoje é que a maioria das técnicas são apenas temporárias e nunca chegam a ser implementadas definitivamente. Apesar destas adversidades, a inteligência artificial tem a possibilidade de alterar os procedimentos de trabalho e como estes estão organizados, tal como os empregos são criados, e como a informação é gerida (Benbya, et. al, 2020).

### 3.2. O Papel da Liderança na Comunicação Organizacional

Atualmente, ainda há falta de estudos que comprovam como a liderança organizacional está interligada às propriedades da comunicação interna, contudo, a liderança transformacional foi a que obteve mais interesse, derivado da sua natureza focada para o relacionamento e ligação dos trabalhadores. Deste modo, a satisfação dos trabalhadores com as suas funções e lideranças tem sido largamente analisadas no contexto de comunicação organizacional (Men, 2014).

Não existe atualmente um conceito mundial sobre liderança, mas existe um conjunto de teorias avançadas ao longo dos últimos anos. Um dos conceitos mais atuais

refere que “a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” (Rego & Cunha, 2016, citado em Venâncio, 2017, p.29).

Também de acordo com Tannenbaum, et.al, (1961, citado em Benevides, 2010, p. 40), liderança é “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir de um objetivo específico ou objetivos”

Para o autor Gilley, et.al., (2009)., comunicar a liderança da mudança exige a utilização de um conjunto diverso de técnicas de comunicação de modo a devolver mensagens ajustadas, criar feedback, desenvolver rapidez e prontidão no sentido em que se deve motivar os interlocutores a atuar. Contudo, as equipas desenvolvem-se e progridem com comunicações abertas, e através de uma liderança partilhada por funções e tarefas evidentemente estabelecidas.

A liderança em várias situações numa organização estipula direta ou indiretamente a cultura, e o clima da comunicação organizacional. Distintos tipos de liderança defendem da influência dos subordinados, através dos diferentes métodos e canais de comunicação, que são uma parte importante do sistema de comunicação interna. Por exemplo, a liderança transformacional é um estilo de liderança bastante pesquisado e eficaz, pensado para proporcionar uma comunicação interativa, educada e fortalecedora. Contudo, até à data, poucos estudos verificaram empiricamente estas ligações. (Men, 2014).

A liderança transformacional destaca a perceção, a audição, o feedback, a cooperação e o comprometimento, que são características essenciais da comunicação simétrica. Os líderes convivem com trabalhadores constantemente, assim, a comunicação da liderança transformacional é uma direção crucial para a comunicação simétrica em qualquer empresa (Men, 2014).

A liderança é crucial em todos os tipos de empresa e nesse sentido, é imprescindível em todas as categorias e funções da gerência. O gestor tem deste modo de conhecer os seus colaboradores e saber levar as pessoas, ou seja, liderar e levá-las aonde a empresa deseja seguir. A equipa tende a optar como líder, uma pessoa que fornece mais assistência e auxílio para que atinga os objetivos definidos. Deste modo, o líder aparece como um meio para a realização e alcance dos objetivos por uma equipa e é visto como um gestor que sabe influenciar e orientar as pessoas Chiavenato (2003).

Conforme Zulch (2014) para haver uma liderança eficaz é necessário ter em conta o processo de comunicação, visto que, a comunicação é uma qualidade de quem lidera. Os gestores que se ressentem sobre o processo de comunicar provavelmente não serão vistos como líderes por parte dos colaboradores nem pelos elementos da empresa.

A media social interna também pode aumentar o envolvimento dos colaboradores quando a liderança está ativamente envolvida na plataforma. O envolvimento ativo dos líderes nas mídias sociais dentro da organização facilita a conexão dos funcionários com os principais líderes a expressarem a sua opinião. Quando os líderes ouvem e respondem ativamente às apreciações dos colaboradores em relação às mídias sociais internas, essa comunicação é considerada bidirecional, simétrica e tem como propósito promover relacionamentos. Como resultado, facilita o comprometimento entre todas as pessoas que fazem parte da organização (Ewing et al., 2019).

### 3.3. A Motivação dos Colaboradores

Motivar é uma das principais funções do líder dentro de qualquer empresa, dado que, é necessário persuadir as pessoas para obter os efeitos desejados e sobretudo é preciso motivá-las para que cumpra os propósitos definidos. Assim, ser líder é ter ações vantajosas e ser deliberativo em cada ação, ou seja, é tomar medidas e correr perigos. É ter capacidade de se envolver e comunicar-se com os trabalhadores abertamente e para isso, o líder deve sempre persuadir as pessoas e gerir de modo a alcançar os objetivos da empresa e também estimular a crescer como profissionais (Santos, 2018).

Para Silva e Rodrigues (2007, citado em Santos, 2018, p. 14)

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.”

A motivação no trabalho é um estímulo psicológico que estabelece o comando do nível de empenho e de firmeza de alguém e também é essencial para a gestão, visto que determina como as pessoas apresentam-se e como trabalham dentro da empresa (Maria, 2019).

Para o autor, a palavra motivação é a atuação ou o encorajamento que nos leva a portar-nos e agir perante uma determinada situação. Em contexto empresarial, a competência de um líder é de persuadir e manipular os indivíduos a laborar num rumo comum, o que representa a capacidade do líder em motivar alguém. Os prognosticadores de motivação contêm a satisfação no trabalho, a imparcialidade e o envolvimento organizacional. Isto é melhor dizendo, que a motivação é influenciada positiva ou negativamente pela vivência que um colaborador possui de um preciso ambiente laboral com os seus gestores (Gilley, et.al., 2009).

As diligências da motivação devem ser focadas de modo a aprimorar os procedimentos e as ações da organização. Para serem eficientes devem ser difundidas de modo a apresentar vantagens e privilégios aos colaboradores. De facto, a motivação pode ser superior se for obtida se os colaboradores foram capazes de partilhar as suas expectativas organizacionais (Rajhans, 2009).

Para o autor William (1978, citado em Rajhans, 2009), a ausência de motivação pode acarretar:

- Diminuição da produtividade
- Aumento da rotatividade dos colaboradores
- Aumento da quantidade de reclamações
- Elevada incidência de absentismo e demoras
- Aumento do número de produtos com imperfeições
- Aumento de acidentes de trabalho

Posto isto, é importante ressaltar que um colaborador motivado é um colaborador honesto e íntegro e, por conseguinte, vai sustentar os processos e propósitos da empresa. A apresentação no trabalho interfere na disposição e na qualidade da performance de qualquer colaborador (Rajhans, 2009).

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

Aperfeiçoando o desempenho, os colaboradores devem primeiro estar motivados para trabalhar. A motivação no trabalho é o estímulo ou o incentivo para um colaborador agir ou atuar de determinada forma. A força é expressa como a disposição de uma pessoa de fazer algo ou de fazer algo de acordo com sua vontade. Já a motivação no trabalho é definida sendo uma circunstância que influencia a orientação e a manutenção das ações que possam ocorrer no contexto laboral (Maria, 2019).

A comunicação direcional é o suporte para a motivação dos colaboradores e para a prosperidade da empresa e, portanto, uma empresa que aprimore uma boa cultura de comunicação, através do desenvolvimento da equipa e do trabalho, vai aperfeiçoar a compreensão dos colaboradores, fomentado a confiança, mas sobretudo vai incentivar ao comprometimento e a uma melhor performance no contexto de mudança (Rajhans, 2009).

A motivação dos colaboradores com as tuas tarefas e liderança tem sido cada vez mais estudada e verificada nas áreas de comunicação organizacional Men (2014).

Segundo Neiva (2018) aspetos como a motivação e a satisfação podem ser intrínsecos a uma pessoa, mas convém ser aperfeiçoados e estimulados no ambiente de trabalho através da comunicação. Neste sentido é fundamental comunicar acertadamente com o público interno: promover boas relações interpessoais e convívios e criar boas condições laborais entre todos os colaboradores.

Em conformidade com o Chiavenato (2014), equipas bem desenvolvidas e colaboradores motivados, expõem as seguintes particularidades:

- Empenho com os objetivos partilhados;
- Concordância na tomada de decisões;
- Comunicação aberta e confiável;
- Liderança distribuída;
- Clima de entreajuda e de resolução;
- Reconhecimento dos colaboradores pela sua heterogeneidade;
- Reconhecimento do conflito e assim da sua resolução assertiva

### **3.4. Cultura Organizacional**

Segundo Teresa Ruão (1999, citado em Neiva, 2018, p. 68) “A cultura é o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização.”

Já para Fisher (1993, citado em Neiva, 2018, p.8)

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos. E da forma como estes elementos interagem, resulta da identidade organizacional.

A cultura organizacional é definida sendo um conjunto de ações, e dos costumes que podem alterar os grupos de pessoas no ambiente de trabalho. É desta forma onde se incrementa comportamentos e posturas nos trabalhadores. A preferência da cultura é o influenciador na orientação e no desenvolvimento de processos de conduta numa organização. É assim uma mais-valia para elevar os níveis de motivação entre os trabalhadores. Concluindo, a cultura organizacional tem o poder de manipular qualquer pessoa e a sua performance até mesmo na forma como ela deve agir no ambiente de trabalho (Maria, 2019).

A cultura organizacional é um requisito essencial da adoção da inovação, isto é, a cultura organizacional será adaptada pelas intervenções externas que executam tensão perante a organização, dado que o meio laboral é um fator de transformação, e, por conseguinte, a cultura é um relevante prognosticador da competência que uma organização pretende adotar como modelo (Welch & Feeney, 2014).

A cultura organizacional é um elemento crucial na implementação de tecnologias pelo governo local para súperos efeitos e é através dela que é possível perceber o sucesso com que as tecnologias são implementadas. Posto isto, a cultura organizacional e as percepções dos líderes são importantes no sentido em que afirmam a aplicação resoluções efetivas. É uma componente imprescindível da aceitação de tecnologias pelo governo de

modo a obter resultados mais vantajosos, dado que, a cultura organizacional aperfeiçoara de como as tecnologias são definidas (Welch & Feeney, 2014).

Neste contexto, a cultura da organização deve basear-se na honestidade, na consistência de valores e no comportamento através da colaboração, mas também de forma criativa, que crie ações nos colaboradores e um sentimento de pertença. Portanto, é preciso que a cultura da organização valorize as diversas culturas existentes na empresa, para alcançar a plena agregação interna, levando em consideração as diferentes formas de compreender, pensar, conhecer e se comportar na organização. A cultura está, portanto, intimamente relacionada com a comunicação. (Brandão, 2018).

Atualmente, o gestor de informação é visto sendo um intermediário entre a gestão e os colaboradores, além de ser um coach interno da gestão. Ordenar os propósitos pessoais de cada trabalhador com os objetivos empresariais é considerado uma finalidade da comunicação interna. Este posicionamento auxilia as empresas a fomentar culturas resistentes (Verčič, et. al, 2012). A comunicação interna é vista sendo um mecanismo a nível individual, de equipa e a nível organizacional. Deste modo, a conjectura do comprometimento a nível organizacional consente a valorização dos valores e da cultura organizacional, bem como das dificuldades dos trabalhadores pois todos tem personalidades distintas (Welch, 2011).

Assim, qualquer organização que incremente uma boa cultura de comunicação, fortalece o espírito de equipa e trabalho, ou seja, é através da comunicação bidirecional contínua que existe motivação e satisfação entre os colaboradores, mas sobretudo é através dela que qualquer organização obtém o sucesso desejado. Segundo o autor, a “cultura da comunicação” está auxiliando a organização de forma imprescindível, aprimorando a assimilação dos colaboradores, bem como promovendo o comprometimento e a melhor performance num contexto de transformação (Rajhans, 2009).

## **Capítulo IV – As Percepções da Comunicação Interna pelos Colaboradores**

### **4.1. A Avaliação da Comunicação Interna pelos Colaboradores**

Na literatura sobre a mudança organizacional, abrange de que forma o sistema de mudança se for notificado, efetuado e gerido influencia prontamente as percepções e os comportamentos dos colaboradores (Li, et.al, 2021). Com a evolução tecnológica e com a grande dependência dos meios tecnológicos na comunicação interna, é fundamental perceber o impacto que certo meio de comunicação tem nas percepções dos colaboradores (Verčić & Špoljarić, 2020).

As percepções, valores e motivos são fatores que estão relacionados entre si, dado que o que uma pessoa entende sobre uma determinada situação, é influenciada pelos princípios e situações existentes, e esse desenvolvimento é provocado pelo processo de percepção que define qual a informação que a organização deve obter do meio ambiente. Os processos de percepção das situações são fundamentais para o esclarecimento das ações humanas nas empresas, ou seja, os trabalhadores decidem e reagem conforme a percepção das situações que ocorrem dentro das organizações (Chiavenato, 2004).

O cenário mutável das comunicações exige novos paradigmas de medição que se concentram na sociedade. Ampliar os fundamentos teóricos da comunicação interna pode levar a novas perspectivas para a sua prática e avaliação. Por exemplo, uma avaliação da comunicação interna pode permitir-nos considerar melhor a repercussão dos meios de comunicação social no contexto mais vasto da teoria dos mecanismos de comunicação. Isso promove uma maior estabilidade entre a comunicação referente às funções individuais e da comunicação corporativa. Isto leva em consideração a importância da participação dos funcionários com base em informações adequadas, apoio organizacional e identidade. Esta estrutura pode facilitar o desenvolvimento de ferramentas de avaliação focadas na matéria e nas necessidades dos funcionários (Rucký, & Welch, 2012).

Várias pesquisas afirmam que a comunicação interna simétrica coadjuva inúmeros resultados dos trabalhadores, com a satisfação no trabalho, percepção nas relações com a empresa e no comprometimento dos trabalhadores. Deste modo, o valor da comunicação interna é capaz de alterar as percepções e atitudes dos colaboradores ou de fortalecer

relações reciprocamente benéficas, visto que, o mais relevante é que altere o comportamento dos trabalhadores conforme as carências e objetivos da empresa (Men & Yue, 2019).

Existem vários níveis de envolvimento entre os colaboradores e eles distinguem-se por diversos fatores, contudo o procedimento a escolher incentiva os comunicadores a ponderar as necessidades de comunicação dos colaboradores com distintos níveis de comprometimento. Desta forma, o tipo de modelo encoraja os trabalhadores a estudar as necessidades de comunicação que são necessárias e assim ter uma oportunidade de encorajamento. A prática organizacional da comunicação interna corporativa obriga deveres e práticas que permitam uma comunicação percebida como apropriada pelos trabalhadores, a fim de contribuir para o envolvimento. É importante considerar como os colaboradores percebem e se sentem e como preferem receber a comunicação interna. Deste jeito, é preciso uma percepção das prioridades dos colaboradores para um processo de comunicação interno mediado (Welch, 2011).

Para perceber melhor a associação da comunicação interna com outros conceitos, (satisfação no trabalho, envolvimento dos colaboradores, e a reputação da empresa) é crucial abordar um modelo fiável de satisfação com a comunicação. Deste modo, os mecanismos têm de ser bem medidos e produzidos de modo a obter resultados significativos e fidedignos. Como resultado, as empresas aplicam cada vez mais recursos monetários e humanos no progresso da comunicação interna que concede a comunicação de informação imprescindível a todos os trabalhadores de uma empresa (Verčič, et al. 2021).

As auditorias da comunicação interna, compreendendo a avaliação da satisfação da comunicação, são abordadas para recolher informações sobre os pontos mais positivos e as carências dos sistemas de comunicação interna e deste modo auxiliar a programar táticas e planos de comunicação que possibilitem proximidade e divulgação de informações (Verčič, et al., 2021).

As condutas da comunicação ativa ou passiva acontecem dependendo do grau de compreensão que as pessoas pensam sobre determinada circunstância, ou seja, a percepção dos obstáculos para alterar o cenário e o comprometimento nessa situação (Mazzei, 2010). A cultura organizacional interfere na forma como os colaboradores da organização atuam

e como guiam as equipas, o que proporciona que o estudo da percepção dos colaboradores é relevante na forma como estes agem com o sentido de orientação para o mercado e também sobre a liderança de todos os trabalhadores (Schmittel & Mainardes, 2016).

Além de ter uma atitude positiva em relação ao trabalho que realiza, no qual acredita e com o qual se identifica, o colaborador também se sente envolvido na organização que representa. Isso cria um ambiente organizacional positivo e expansivo, caracterizado pela prosperidade e no qual os colaboradores da empresa são valorizados, condição necessária para um melhor desempenho no trabalho. O comprometimento depende sempre dos benefícios e da reciprocidade que a organização proporciona aos seus colaboradores no desempenho de suas tarefas dentro da empresa. Mais especificamente, os recursos cognitivos, emocionais e materiais que cada colaborador pretende trazer para a empresa estão sempre relacionados com os recursos que a empresa oferece em troca. Portanto, quando falamos de compromisso, devemos sempre ligá-lo à dimensão cognitiva, mas também aos comportamentos de cidadania afetiva e organizacional (Brandão, 2018).

Muitos afirmam que o nível de envolvimento de uma pessoa é algo que ela transfere para o local de trabalho. O grau de envolvimento dos colaboradores também é moldado e definido por personalidades e percepções individuais, ou pela maneira como eles veem a sociedade. Embora o construto satisfação com a comunicação (de acordo por Downs e Hazen em 1977) tenha se desenvolvido em um fluxo de pesquisa em comunicação organizacional, a comunicação interna é frequentemente vista como sinônimo de comunicação intraorganizacional. A maioria dos acadêmicos e pesquisadores no campo da comunicação organizacional (bem como da comunicação interna) concorda que uma boa comunicação pode melhorar os resultados, e o desempenho dos colaboradores (Verÿiy & Vokiÿ, 2017).

Como resultado, a natureza do local de trabalho pode ter um impacto sobre como os funcionários percebem os efeitos de seus comportamentos de divulgação. Assim, para compreender plenamente as intenções de divulgação, os fatores nos níveis individual e organizacional devem ser investigados em agrupamento. Por exemplo, no que se refere ao tema da saúde dentro das empresas e no que toca à comunicação interna, vários investigadores analisaram as razões pelas quais os trabalhadores não divulgam as suas informações de saúde. Os pesquisadores levantaram a hipótese de que as percepções das

peças sobre as consequências da divulgação são o principal fator para determinar se devem ou não divulgar. Em outras palavras, ao escolher a resolução de divulgar informações, as pessoas avaliam uma variedade de riscos e benefícios. Com base em uma análise de custo-benefício, as pessoas mapeiam as regras para divulgação de informações. Os trabalhadores têm várias razões para dar aos seus empregadores acesso às suas informações de saúde no local de trabalho. (Lee & Li, 2020)

De acordo com o estudo de Veri e Vokic de 2017 em que avaliaram a ligação entre a satisfação, a comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores constatou-se que estes apreciam mais o feedback, a comunicação informal e a comunicação durante as reuniões (Ewing et al., 2019).

No mundo do trabalho mais concretamente, a prontidão dos meios organizacionais depende de criar percepções de certeza e credibilidade dos trabalhadores perante uma situação de stress, e por isso é necessário auxiliar os trabalhadores a escolher o uso de definidas estratégias de enfrentamento. Neste sentido, a escassez de informação pode levar a que os trabalhadores se sintam incapazes de agir perante uma situação de risco. Essa incerteza pode conceber momentos de tensão e, por conseguinte, prejudicar os trabalhadores e sobretudo interferir nos seus comportamentos e nas suas percepções em relação às empresas. Isto leva a que os trabalhadores se sintam inseguros e inibidos (Li, et.al., 2021).

A avaliação do tom da comunicação deve ser analisada em relação à possível repercussão nas percepções da comunicação por parte dos trabalhadores e na sua possibilidade de fortalecer o diálogo. Os níveis de envolvimento variam de acordo com a força de trabalho, e neste sentido é crucial que os comunicadores averiguem as carências no processo de comunicação dos trabalhadores bem como o estado de comprometimento. Isto pode interferir na configuração dos instrumentos de avaliação da comunicação interna bem como no questionário. Os trabalhadores consideram que os meios de comunicação abordados influenciam nas suas avaliações sobre a comunicação interna, ou seja, esse meio tem de ser adequados e ajustados por todas as partes e por isso, os que consideraram mais relevantes foram: a comunicação cara a cara e a comunicação por via email. (Welch, 2011).

Deste modo, a avaliação da comunicação interna nos dias de hoje, está centralizada nos canais empregues, ou na quantidade de informação instituída no qual acionam instruções em vez da matéria da própria comunicação (Rucký, & Welch, 2012).

### 4.2. A Satisfação no Âmbito da Comunicação Interna

De acordo com Chiavenato (2014) um dos aspetos mais importantes que interfere justamente com a satisfação dos colaboradores é a qualidade da informação e consequentemente, o processo de comunicação. Independentemente do departamento hierárquico e das habilitações literárias, todos os colaboradores têm o direito de expressar a sua opinião e ser ouvido como todos, isto é, podem alterar as situações visto que, precisam de sentir que fazem parte da empresa. Isto possibilita a segurança e a motivação ao colaborador de dialogar e poder discordar de alguma situação que não lhe agrade. Consequentemente vai gerar uma abertura em todo o processo de comunicação, o que acarreta benefícios e assim criar um sentimento de liberdade, envolvimento e responsabilidade.

Analisar a satisfação da comunicação interna é uma parte fundamental da mensuração da eficácia da comunicação, ou seja, a satisfação da comunicação interna é uma repercussão socio emocional das relações da comunicação. Assim, a comunicação interna é muitas vezes entendida como comunicação intraorganizacional. O construto de satisfação com a comunicação, foi instrumentalizado por Downs e Hazen em 1997, e converteu-se numa sucessão de conhecimento dentro da área da comunicação organizacional. Deste modo, na comunicação interna ou organizacional, vários investigadores usualmente outorgam que uma comunicação satisfatória e eficiente pode auxiliar para o bom desempenho e sucesso de uma organização e foco para o consumidor (Verčič, et. al, 2021).

As auditorias de comunicação interna, compreendendo a avaliação da satisfação da comunicação são abordadas para agrupar informações sobre os pontos positivos e negativos dos processos de comunicação interna e, deste modo, auxiliar a implementar estratégias de comunicação que propiciem relações e divulgação de conhecimentos. A satisfação com a comunicação nos últimos anos obteve mais dedicação e reparo e foi nesse sentido que houve mais estudos que foram precisos para estudar a ligação entre a satisfação da comunicação interna e o desempenho da organização (Verčič, et. al, 2021).

Deste modo, os colaboradores satisfeitos com a comunicação interna têm maior atuação na eficácia organizacional, enquanto a perda de satisfação com a comunicação interna pode acarretar níveis elevados de ausências, bem como maior rotatividade entre os colaboradores. Outra repercussão que o colaborador satisfeito tem com a comunicação é que contêm níveis inferiores de stress e ansiedade, e um nível elevado de satisfação no trabalho (Verčič, et. al, 2021). A relação entre os procedimentos de comunicação interna e a satisfação da comunicação dos trabalhadores está bem determinada. As auditorias da comunicação apontam que elevados interesses de comunicação propendem a originar níveis mais altos de satisfação por parte dos trabalhadores (Carrière & Bourque, 2009).

Atualmente, tem sido mínima a dedicação às prioridades dos colaboradores, no que se refere à comunicação organizacional. Aparentemente a maior parte das empresas não apresenta dedicação à satisfação com a comunicação interna dos colaboradores (Verčič, & Špoljarić, 2020). A satisfação através da comunicação organizacional é vista sendo um relevante barómetro de modo a analisar o bem-estar dos colaboradores. Contudo, as avaliações da satisfação dos colaboradores de uma empresa referente aos procedimentos de comunicação interna não são muito valorizadas pela literatura, sendo ainda pouca, a pesquisa sobre o que os colaboradores julgam relevante no procedimento de comunicação interna. A comunicação interna quando é retratada de forma estratégica consegue levar ao envolvimento organizacional (Cruz & Neto, 2017).

Para seleccionar as ferramentas de comunicação, qualquer gestor deve ter em conta as necessidades e preferências dos colaboradores. A satisfação dos colaboradores para o autor é a única oportunidade de sucesso das organizações no futuro, pois a satisfação está interligada com as ferramentas de comunicação e com a motivação e características dos colaboradores. Para o autor, a utilização de novas tecnologias não é assim tão simples, isto é, tem de estar conforme e inserida no dia a dia dos trabalhadores (Verčič, & Špoljarić, 2020).

Deste modo, a comunicação interna interfere claramente na satisfação dos colaboradores e no comprometimento organizacional, mas isto só acontece se as empresas proporcionarem uma boa comunicação entre os mesmos. Contudo, se essas empresas não estimularem às condutas comunicacionais, nem derem auxílio, nem advertência à quantidade das informações disseminadas, improvavelmente chegarão a viabilizar essa satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional (Carrière e Bourque, 2009).



Figura 4- A Relação entre as Práticas de Comunicação e a Satisfação com a Comunicação (Carrière & Bourque, 2009, citado em Silva, 2014, p.32)

## **Parte II – Estudo Empírico**

## **Parte II- Estudo Empírico**

### **Capítulo V**

#### **5.1. Metodologia de Investigação**

A metodologia de investigação é uma etapa em que é necessário que haja credibilidade e validade em todo o processo e para isso, é necessário elaborar mecanismos fiáveis de modo a direcionar o estudo de forma a validar todos objetivos e hipóteses da investigação. É no processo de investigação que vamos constatar a veracidade das respostas.

Avaliar a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, não é uma ação simples, pois deriva da subjetividade de cada indivíduo, bem como das percepções que este detém sobre o processo de comunicação interna.

Neste capítulo apresenta-se assim os procedimentos metodológicos, onde começa-se com o problema de investigação bem como com as questões e os objetivos do estudo de modo a proceder ao tratamento dos dados recolhidos na investigação e posteriormente à sua observação e estudo.

A presente investigação engloba a opinião de vários colaboradores sobre a comunicação interna . Assim sendo, pretende-se elaborar uma análise realista, mas para isso é fundamental seguir alguns critérios na elaboração, implementação e na recolha de todos os dados.

A elaboração do problema é assim o início da investigação, pois é através dele que posteriormente se concede as hipóteses e direciona o pesquisador a construir um caminho de forma a obter resultados fidedignos. O problema é assim a base de todo o processo de investigação e é através dele que se compreende qual direção a seguir. Com isto, estabelecer um problema de investigação no estudo é fundamental para obtenção de respostas. Com isto a questão inicial, no qual se procura uma resposta através deste estudo é:

- **Qual é a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna da empresa?**

## 5.2. Objetivos de Investigação

O campo de estudo nesta análise está focalizado na satisfação com a comunicação interna por parte dos colaboradores, e neste sentido, esta investigação reúne a opinião de vários colaboradores de várias empresas, sobre a comunicação interna. Este tema é uma ferramenta imprescindível para os modelos de gestão de uma empresa e nesse sentido é importante entender e desmitificar como atua e age nas organizações.

Tendo por base, o enquadramento teórico, o qual tem como propósito refletir e analisar como se processa a comunicação interna nas empresas e o grau de satisfação dos colaboradores, definiu-se os seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral:**

- Compreender a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, validando a perceção dos mesmos sobre os processos de comunicação interna nas empresas.

Tendo por base, o enquadramento teórico, definiu-se assim os seguintes **objetivos específicos:**

- Verificar se as dimensões sociodemográficas interferem na satisfação dos colaboradores com a comunicação interna
- Caracterizar os meios de comunicação interna mais utilizadas e de que forma as empresas comunicam perante os colaboradores
- Verificar se as características sociodemográficas interferem nos problemas relacionados com a comunicação interna

Os objetivos referidos acima, estão articulados com um conjunto de perguntas que servem de base às questões dos questionários que foram realizados.

### 5.3. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação são a função explicativa, ou seja, é a antecipação daquilo que é a resposta ao nosso problema. Vai nos orientar na recolha de informação para comprovar cientificamente o problema de investigação, apresentado acima.

Mediante a revisão da literatura representada neste estudo e nos temas retratados, são determinadas algumas hipóteses de investigação sujeitas a seres analisadas. A elaboração destas hipóteses é conseguida com base no objeto de estudo. Neste sentido, foi efetuado um estudo de mercado, onde foi aplicado em várias organizações a fim de averiguar a perceção dos colaboradores com a comunicação interna nas empresas com a satisfação no trabalho.

Agora desenrolar-se-á se os resultados recolhidos na pesquisa são aplicados com as hipóteses propostas. Este ponto é crucial para avaliar a validade das hipóteses e concluir se as mesmas foram validadas ou não. É apresentado assim a tabela com as hipóteses desta investigação. Estas hipóteses foram condicionadas pela bibliografia estudada.

<b>H1</b>	“Existe uma associação positiva e significativa entre a satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações” (Ana Tkalac Vercic & Anja Spoljaric, 2020)
-----------	--

As variáveis utilizadas foram o grau de satisfação global com a comunicação interna e a qualidade dos meios de comunicação interna (dimensão 7) da escala de ISCQ, obtido com recurso aos itens S25 ao S28 do questionário.

“existe uma diferença e estatisticamente significativa no nível de satisfação com os canais de comunicação entre os trabalhadores que estão expostos a meios de comunicação ricos e moderados bem como a alguns dos meios de comunicação mais simples. Isto significa tal como acontece com a satisfação com a comunicação interna com a existência de meios de comunicação ricos e

moderados tenho um impacto significativo na satisfação com a qualidade dos meios de comunicação” (Ana Tkalac Vercic & Anja Spoljaric, 2020, p.8)

<b>H2</b>	Existe alinhamento entre os meios de comunicação interna mais usados pela empresa e os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores
-----------	--

Tendo em conta a hipótese acima referida e visto que, não houve nenhum estudo anterior acerca destas variáveis, vou avançar com estas hipóteses exploratórias, visto que, não se encontram previamente na literatura.

Um dos principais temas a analisar e a estudar é analisar as perceções dos colaboradores face aos meios de comunicação interna impostos pelas empresas em Portugal, isto é, é importante perceber as perceções dos colaboradores e sobretudo, analisar se existe um alinhamento entre os meios de comunicação interna mais valorizados pela empresa e desses meios de comunicação interna, quais são aqueles que são mais valorizados pelos colaboradores.

Nesta investigação, é possível perceber através das questões do questionário partilhado que existem meios de comunicação interna mais usados pela empresa, mas nesses mesmos meios de comunicação interna existem aqueles que são mais valorizados pelos colaboradores, e por isso torna-se necessário trabalhar com estas variáveis, de forma a entender se existe um alinhamento entre os meios de comunicação. Nesse sentido, através dos dados recolhidos é possível analisar esses mesmos meios através de um Teste T para amostras emparelhadas, onde vamos averiguar se existe um alinhamento entre os meios de comunicação interna.

<b>H3</b>	Existe uma relação estatisticamente significativa entre o perfil sócio demográfico dos colaboradores e a escala de satisfação com a comunicação interna.
-----------	--

Os aspetos sociodemográficos, influenciam a percepção dos colaboradores acerca da comunicação interna nas empresas de várias formas. As diferenças de **sexo**, afetam o modo como é percecionado a satisfação com a comunicação interna, pois nos dias de hoje ainda existe algumas discriminações e diferenças entre homens e mulheres. Em relação à **idade**, as necessidades e as carências de cada colaborador pode alterar-se com os anos, pois colaboradores mais jovens detém outras percepções, perspetivas e outros objetivos profissionais. A nível das **habilitações literárias**, também é crucial, pois, colaboradores com níveis de educação superior são colaboradores mais informados, esclarecidos e, estão mais atentos e concentrados ao nível da satisfação com a comunicação interna, isto é, detém outras bases e outras informações que colaboradores com níveis inferiores de habilitações podem não possuir. Por último, a **antiguidade do colaborador**, na empresa, colaboradores que estejam há mais tempo na empresa deveram sentir-se mais confiantes e envolvidos em todos os processos, contudo os colaboradores que estejam há pouco tempo podem sentir-se com algumas desconfianças e ainda não estejam adequadamente envolvidos. Por isso foi crucial, referir na nossa análise de dados estes elementos pois, podem interferir em todo o procedimento, mas sobretudo ter em conta que a investigação tem como propósito realizar um estudo tendo por base nas percepções dos colaboradores.

Esta hipótese foi subdividida, de modo a analisar a escala de ISCQ com cada uma das 4 dimensões do perfil sócio demográfico de cada colaborador (sexo, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa). Surgem então as seguintes sub-hipóteses:

- ✓ **H3.1** Colaboradores do sexo feminino apresentam níveis superiores de satisfação com a comunicação interna do que colaboradores do sexo masculino;
- ✓ **H3.2** O nível de satisfação com a comunicação interna está positivamente e significativamente associada com a idade dos colaboradores;

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

- ✓ **H3.3** Colaboradores com níveis de escolaridade superiores possuem um nível superior em relação à satisfação com a comunicação interna do que colaboradores com habilitações literárias mais baixas;
- ✓ **H3.4** Colaboradores com mais anos na empresa possuem níveis superiores de satisfação com a comunicação interna do que colaboradores com menos anos na empresa.

A relação que existe entre as dimensões sócio demográficas dos colaboradores e a escala de ISCQ são fundamentais para fornecer uma visão mais completa e abrangente dado que, auxiliará a identificar áreas que podem ser melhoradas para promover a satisfação dos colaboradores.

<b>H4</b>	Os problemas associados aos processos de comunicação interna são afetados pelo perfil sócio demográfico dos colaboradores.
-----------	--

“Os funcionários raramente enfrentam e encontram problemas no uso de diversas ferramentas de comunicação interna.” (p.29). “Geralmente, o resultado mostrou que os entrevistados raramente experimentam problemas no uso do sistema interno” (p.26) (Ozaeta & An, 2014),

Esta hipótese foi subdividida, de modo a analisar de que forma os problemas associados aos processos de comunicação interna estão relacionados com cada uma das 4 dimensões do perfil sócio demográfico de cada colaborador (sexo, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa). Surgem então as seguintes sub-hipóteses:

- ✓ **H4.1** Colaboradores do sexo feminino apresentam níveis superiores de problemas associados aos processos de comunicação interna do que colaboradores do sexo masculino.
- ✓ **H4.2** Os problemas associados aos processos de comunicação interna está positivamente e significativamente associada com a idade dos colaboradores.
- ✓ **H4.3** Colaboradores com níveis de escolaridade superiores, possuem um nível superior de problemas associados aos processos de comunicação interna do que colaboradores com habilitações literárias mais baixas.

- ✓ **H4.4** Colaboradores com mais anos na empresa, possuem níveis superiores de problemas associados aos processos de comunicação interna, do que colaboradores com menos anos na empresa.

Tendo em conta a hipótese acima referida e visto que, não houve nenhum estudo anterior acerca destas variáveis, vou avançar com estas hipóteses exploratórias, visto que, não se encontram previamente na literatura. Um dos principais temas a estudar é analisar as perceções dos colaboradores face aos problemas de comunicação interna nas empresas em Portugal, isto é, é importante perceber as perceções dos colaboradores e sobretudo, analisar se existe alguma relação entre os problemas associados aos processos de comunicação interna com o perfil sócio demográfico dos colaboradores.

### 5.4. Método e Instrumentos de Recolha de Dados

Determinado o método, as técnicas a serem abordadas serão escolhidas tendo por base os objetivos de pesquisa. O essencial é ajustar as técnicas disponíveis às particularidades da pesquisa, sempre tendo em conta que a recolha dos dados da pesquisa é crucial para o desenvolvimento da investigação. A metodologia e a pesquisa não são a mesma que os métodos de investigação, isto é, existem duas formas de pesquisa que são: quantitativa ou qualitativa, e tem de estar conforme com os objetivos e com as questões de investigação (Augusto, 2014).

Os instrumentos da pesquisa são os recursos através dos quais se utilizam as técnicas escolhidas. Naturalmente, os instrumentos de uma pesquisa são específicos dela, dado que acomodam às necessidades de um estudo em concreto. Em cada pesquisa que se tenciona operar na elaboração dos instrumentos adequados (Andrade, 2010).

Neste estudo, o questionário é a técnica mais indicada pois permite chegar a um número mais elevado de pessoas, implica menos custos, assegura o anonimato das respostas e ainda os inquiridos podem responder na altura que acham mais conveniente. A opção deste tipo de metodologia, deveu-se ao facto de que as respostas poderiam ser mais espontâneas nas suas respostas, e porque possibilitava um elevado número de participantes, dado que, o objetivo fulcral deste estudo é analisar as perceções dos colaboradores perante a comunicação interna nas organizações.

<b>Unidade de análise</b>	Indivíduo
<b>População a estudar</b>	Colaboradores de diversas empresas
<b>Fontes de informação</b>	Questionário
<b>Âmbito geográfico</b>	N/A
<b>Dimensão da amostra</b>	131 Questionários validados Amostragem por conveniência (não-probabilística)
<b>Trabalho de campo</b>	Realizado entre outubro e novembro de 2023
<b>Questionário</b>	Questionário de avaliação acerca do processo de satisfação com a comunicação interna
<b>Técnicas de análise de dados empregues</b>	Análise fatorial confirmatória Análise do nível de confiança de acordo com o Alfa Cronbach Teste de hipóteses não paramétricas
<b>Software utilizado</b>	Jamovi v.2.3

Tabela 5- Tabela síntese da metodologia - Fonte: Elaboração própria com base nos dados do questionário

## **5.5. O Estudo Quantitativo - Questionário**

De acordo com a revisão da literatura, e com os diversos autores e estudos, permitiu concluir que a técnica mais indicada pelos diferentes investigadores que analisaram o tema da comunicação interna nas empresas é o questionário. Posto isto, a escolha do método para a recolha de dados, deve ter em consideração os objetivos que foram delineados bem como a população a estudar e por isso nesta fase de investigação o questionário irá abranger um conjunto de questões relacionadas com o problema e com a informação que decidimos ser pertinente ser avaliada bem como com os aspetos importantes para o processo, de maneira a conseguir responder de maneira sucinta ao problema da questão.

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

Uma das vantagens deste método, é que possibilita aos colaboradores sentirem se mais confiantes, pois permite recolher respostas mais coesas e reais, visto que o questionário tem de ser anónimo e existe sigilo na hora de tratar e coletar os dados.

O estudo dos dados de forma quantitativa permite transmitir uma maior precisão nos resultados que pretendemos obter. Assim desejamos evitar distorções de modo a proporcionar uma maior margem de segurança. Assim os resultados obtidos irão ser tratados por meios informáticos específicos para tratar esse tipo de investigação. Este protocolo de recolha de dados foi administrado entre outubro e novembro de 2023, via eletrónica e a abordagem aos participantes ocorreu através do envio dos questionários elaborados e enviados pelas plataformas, Facebook, Gmail e LinkedIn.

Neste caso, em relação ao método de pesquisa, no presente estudo foi considerado vários estudos e onde os dados recolhidos são obtidos a partir de um questionário (anexo). O questionário foi elaborado em formato digital e para a sua criação, foi aplicada a ferramenta Google Forms. O questionário é composto por oito secções, sendo todas elas de questões tipo fechadas e de uma questão aberta, pois permite ao colaborador dar sugestões de melhoria perante a o processo de comunicação interna existente na empresa onde trabalha.

Este método tem como objetivo averiguar se a empresa opta por uma política interna com procedimentos de comunicação interna que assegura aos colaboradores um maior envolvimento e comprometimento. Também é fulcral perceber se este tem comportamentos eficazes e se sabem como atuar e agir perante alguma dificuldade e adversidade.

A construção do questionário teve a seguinte estrutura:

- Secção 1: se o colaborador atualmente trabalha numa empresa a tempo inteiro.
- Secção 2: se a empresa onde trabalha atualmente tem um departamento de comunicação interna, e o grau de satisfação global dos colaboradores relativamente á comunicação interna (1 questão com escala de 1 a 5, sendo de 1- muito insatisfeito e 5 muito satisfeito)
- Secção 3: satisfação com o feedback, satisfação com a comunicação com o superior imediato, satisfação com a comunicação horizontal, satisfação com a

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

comunicação informal (16 questões com escala de 1 a 5, sendo discordo totalmente e 5 concordo totalmente)

- Secção 4: satisfação com informações sobre a organização, satisfação com o clima de comunicação, satisfação com a qualidade dos meios de comunicação, satisfação com a comunicação em reuniões (16 questões com escala de 1 a 5, sendo discordo totalmente e 5 concordo totalmente)
- Secção 5: meios de comunicação interna mais usados pela empresa (14 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 muito frequente)
- Secção 6: dos mesmos meios de comunicação interna, quais são aqueles que o colaborador mais valoriza dentro da empresa (14 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 muito frequente)
- Secção 7: problemas de comunicação interna (13 questões com escala de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 muito frequente) e uma questão aberta sobre sugestões ou melhorias
- Secção 8: dados sociodemográficos

Como resultado deste estudo, recorreu-se à escala de Downs e Hazen, do Communication Satisfaction Questionnaire que avalia oito dimensões da comunicação (CSQ) que foi usado na operacionalização da satisfação da comunicação interna, ou seja, como uma matéria com oito dimensões (Ćorić, et.al, 2020)

Variável	Questões	Dimensão
<p><b>Canais de Comunicação Interna</b></p> <p><b>Ana Tkalac Verčič &amp; Anja Špoljarić (2020)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chats de vídeo</li> <li>2. Meios de comunicação social</li> <li>3. Blogues</li> <li>4. Redes Sociais da empresa</li> <li>5. Chats organizados pela gestão de topo</li> <li>6. Boletins informativos</li> <li>7. Reuniões com todos os empregados</li> <li>8. Memorandos e correios</li> <li>9. Informações, placas e cartazes</li> </ol>	
<p><b>Men (2014)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Email</li> <li>11. Relatórios</li> <li>12. Manuais de Política</li> <li>13. Posters</li> <li>14. Site Interno</li> <li>15. Telefone e correio de voz</li> </ol>	
<p><b>Satisfação da Comunicação Interna (ICSQ)</b></p> <p><b>Ana Tkalac Vercic, Dubravka Cori, Nina Vokic (2021)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informações sobre as consequências de fazer mal o meu trabalho</li> <li>2. Informações sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização</li> <li>3. Informações sobre o quanto o meu trabalho é apreciado dentro da organização</li> <li>4. Feedback sobre o quão bem eu faço o meu trabalho</li> <li>5. Disponibilidade do meu superior imediato</li> <li>6. Quão bem o meu superior está informado sobre os problemas que posso encontrar no local de trabalho</li> <li>7. Quão bem o meu superior compreende os meus problemas</li> <li>8. Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior</li> </ol>	<p><b>Satisfação com o feedback</b></p> <p>- A satisfação com o feedback compreende a satisfação com as informações que são divulgadas sobre a performance de um colaborador e sobre os seus efeitos, bem como a cooperação e a colaboração do colaborador para o êxito da organização.</p> <p><b>Satisfação com a comunicação com o superior imediato - A</b></p> <p>satisfação com a comunicação com o superior imediato é principalmente focada para a comunicação formal com o encarregado superior, ou seja, refere-se na quanta preocupação e auxílio ele presta perante os colaboradores.</p>

	<p>9. Disponibilidade dos colegas</p> <p>10. Com que sucesso sou capaz de me comunicar com os membros da minha equipe</p> <p>11. Os resultados da comunicação com os colegas</p> <p>12. Disposição dos meus colegas para aceitar o feedback crítico</p> <p>13. O número de decisões tomadas com base nas comunicações informais</p> <p>14. A quantidade de intrigas na organização</p> <p>15. A quantidade de tempo que passo em comunicação informal</p> <p>16. Utilidade da informação transferida por canais informais</p> <p>17. Informações sobre os protocolos de trabalho</p> <p>18. Informações sobre receitas, lucro e situação financeira da organização</p> <p>19. Informações sobre mudanças na organização</p> <p>20. Informações sobre regulamentações legais que afetam as operações da organização</p>	<p><b>Satisfação com a comunicação horizontal-</b>  A satisfação com a comunicação horizontal refere-se a todos os níveis de comunicação, isto é, com os da mesma equipa, com os colegas do mesmo departamento hierárquico bem como a liberdade dos parceiros para consentir opiniões e pareceres.</p> <p><b>Satisfação com a comunicação informal-</b> A satisfação com a comunicação informal inclui diversos níveis de comunicação informal, ou seja, é a aquela a que se refere no que toca à abundância de intrigas e enredos na organização, assim como na comodidade e exatidão das informações comunicadas informalmente.</p> <p><b>Satisfação com informações sobre a organização -</b> A satisfação com as informações sobre a organização detém todo o tipo de informações formais relativas à atividade e prática da empresa e ao sucesso da mesma, ou seja, sobre os processos monetários, as condutas que interferem os procedimentos organizacionais.</p>
--	--	--

	<p>21. O quanto a comunicação dentro da organização me ajuda a sentir que sou uma parte importante de informações sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização</p> <p>22. O quanto a comunicação dentro da organização me ajuda a me identificar com ela.</p> <p>23. O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.</p> <p>24. O quanto a comunicação dentro da organização me encoraja a atingir os objetivos da organização</p> <p>25. Meios de comunicação (ex. anúncios escritos, intranet, comunicação oral)</p> <p>26. A possibilidade de comunicar através dos novos média</p> <p>27. A qualidade da comunicação através dos novos média</p> <p>28. O modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo</p> <p>29. Quão bem organizadas são as reuniões das quais participo</p> <p>30. Utilidade das informações recebidas nas reuniões</p> <p>31. Receber informações relevantes para o cumprimento do trabalho no prazo</p> <p>32. Duração das reuniões</p>	<p><b>Satisfação com o clima de comunicação-</b> A satisfação com o clima de comunicação compreende todas as informações sobre a progressão dos valores e metas organizacionais, isto é, como quanto a empresa auxilia os colaboradores a sentirem-se respeitáveis e motivados.</p> <p><b>Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação-</b> A satisfação com os meios de comunicação refere-se ao grau de satisfação com os recursos tecnológicos, ou seja, na probabilidade e capacidade de comunicar por meio dos recentes mecanismos eletrônicos.</p> <p><b>Satisfação com a comunicação em reuniões-</b> A satisfação com a comunicação nas reuniões abrange o grau de satisfação com a empresa nas reuniões, a facilidade da informação fornecida nas reuniões bem como o seu tempo</p>
	<p>1. Tenho dificuldade em lembrar-me de algumas informações e anúncios principalmente se o assunto não me interessar</p>	

<p><b>Problemas da Comunicação Interna</b>  <b>Dianne Elaine L. Ozaeta &amp; Imelda L. Na</b>  <b>(2014)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. As reuniões de pequenos grupos ou assembleias gerais são muitas vezes demoradas</li> <li>3. Tenho dificuldades em participar de reuniões porque o local físico ou a sala de reuniões não é propícia à comunicação</li> <li>4. Tenho dificuldade em compreender os superiores e os colegas de trabalho quando eles falam muito rápido ou muito devagar</li> <li>5. Não tenho conhecimento de algumas informações, anúncios ou notícias da empresa porque tenho acesso limitado a mensagens escritas, como memorandos, relatórios, manuais de funcionários ou publicações da empresa</li> <li>6. Sinto “sobrecarga de informações”, especialmente quando visualizo relatórios longos e difíceis</li> <li>7. Acho difícil compreender o conteúdo das mensagens por telemóvel porque não as vejo pessoalmente</li> <li>8. Tenho dificuldade em falar com as pessoas porque as linhas telefónicas ou móveis normalmente falham ou estão fora de serviço/ sem sinal</li> <li>9. Tenho dificuldade em enviar e-mails e navegar na intranet, porque a rede falha ou a ligação à internet é fraca</li> <li>10. Tenho dificuldade em conhecer informações significativas da empresa contidas na intranet porque não tenho acesso a elas</li> <li>11. Tenho dificuldade e conhecer informações importantes da empresa contidas na intranet porque não sei como navegar nelas</li> <li>12. Como enviar emails é fácil, tenho tendência a enviar mensagens espontâneas sem rever o conteúdo ou avaliar a sua importância</li> <li>13. Recebo muitos e-mails por dia e acho difícil identificar qual deles exige atenção imediata</li> </ol>	
--	--	--

Tabela 6- Questões do questionário. Fonte: Elaboração Própria

A construção do questionário tem por base esta tabela onde foi referido os temas a serem implementados que foram: os canais de comunicação interna, com um total de 15 canais, em relação à escala da satisfação da comunicação interna (ICSQ) existe um total de 32 questões, e ainda com os problemas relacionados com a comunicação interna com um total de 13 questões, bem como os seus autores e os anos referentes ao estudo.

Assim, o objetivo deste questionário é realizar uma pesquisa e observação mais complexa possível, de modo a perceber o processo de comunicação interna nas empresas, ou seja, de que modo o processo é realizado e se é ajustado perante as carências e necessidades dos colaboradores, proporcionando a identificação das necessidades, expectativas, percepções e sobretudo as preferências dos colaboradores. O questionário, de simples preenchimento, previa um tempo de preenchimento de aproximadamente de entre a 5 -10 minutos.

### **5.6. Amostragem**

De seguida determinamos os critérios da seleção, definindo a amostra e delimitando o seu tamanho. Optamos desta maneira por uma amostragem por conveniência (não-probabilística), por meio de um questionário foi de fácil abordagem aos elementos que foram selecionados de forma a obter o sucesso participativo. Foram assim aleatoriamente escolhidas diversas pessoas que prestam serviço em empresas em Portugal. As análises e os meios estatísticos do presente estudo foram elaborados com recurso ao programa estatístico Jamovi® (v.2.3.21).

## Parte III – Análise dos Resultados

## **Parte III- Tratamento e Análise dos Dados**

### **Capítulo VI**

#### **6.1. Caracterização Sociodemográfica da Amostra**

Neste estudo e de acordo com problema de investigação que foi estabelecido é altura de delimitar a população que incide sobre a nossa pesquisa como também o tempo em que foram recolhidos os dados. Iniciamos a apresentação dos dados extraídos dos questionários pela descrição sociodemográfica da amostra em estudo.

Inicialmente, o questionário possuía uma pequena apresentação, isto é, uma breve introdução sobre a temática a estudar. Deste modo, refere-se unicamente a pessoas que trabalham atualmente numa empresa a tempo inteiro. Para iniciar a análise dos inquiridos começa-se por recolher os dados sociodemográficos:

- Sexo
- Idade
- Habilitações Literárias
- Antiguidade na empresa

Este dado consente diferenciar os inquiridos e delimitar o perfil de cada um deles, que ajuda a efetuar as relações ao longo do estudo e efetuar uma análise dos resultados obtidos. Todos os inquiridos são de ambos os géneros, e têm idades compreendidas a partir dos 18 anos até os 60 anos de idade. Desta forma, os questionários foram implementados e realizados a 131 colaboradores que trabalham numa empresa atualmente a tempo inteiro. Assim, em relação aos dados sociodemográficos, a análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva como frequência absolutas e relativas.

Numa primeira parte será apresentada a caracterização dos inquiridos através das 4 variáveis sociodemográficas, foi a seguir, validada a escala da satisfação com a comunicação interna e conseqüentemente serão analisados os dados obtidos através das hipóteses definidas. No entanto na minha análise não foram abordados os dados sociodemográficos, da função nem do setor de atividade, pois não tinham observações suficientes.

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

<b>Gênero</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>% do Total</b>
<b>Feminino</b>	83	63.4 %
<b>Masculino</b>	47	35.9 %
<b>Prefiro não dizer</b>	1	0.8 %
<b>Idade</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>% do Total</b>
<b>Inferior a 20 anos</b>	3	2.3%
<b>Entre 20 e 29 anos</b>	69	52.7 %
<b>Entre 30 e 39 anos</b>	23	17.6 %
<b>Entre 40 e 49 anos</b>	26	19.8 %
<b>Entre 50 e 59 anos</b>	10	7.6 %
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>% do Total</b>
<b>9º ano</b>	8	6.1 %
<b>12º ano</b>	17	13.0 %
<b>CTESP</b>	11	8.4 %
<b>Licenciatura</b>	60	45.8 %
<b>Mestrado</b>	34	26.0 %
<b>Doutoramento</b>	1	0.8 %
<b>Antiguidade na Empresa</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>% do Total</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	32	24.4 %
<b>De 1 ano a 3 anos</b>	57	43.5 %
<b>De 4 anos a 10 anos</b>	20	15.3 %
<b>De 11 a 20 anos</b>	11	8.4 %
<b>Mais de 20 anos</b>	11	8.4 %

Tabela 7- Caracterização sociodemográfica da amostra. Fonte: Elaboração própria

A amostra é constituída por 131 participantes, onde predominou o género feminino com um total de 83 indivíduos. A média de idades que predomina é dos 20 aos 29 anos, a maioria da amostra, detém ensino superior, o que representa 72,6%. Em relação à antiguidade na empresa, 57 inquiridos, encontram-se ao serviço da empresa entre os 1 a 3 anos.

## 6.2. Análise e Interpretação dos Resultados

Neste capítulo, apresenta-se os dados coletados no questionário, bem como os dados obtidos da análise e a sua interpretação tratada com a estatística descritiva. Assim, os resultados dos questionários são confrontados entre si e, ainda, com os conteúdos teóricos enunciadas na revisão da literatura.

A apresentação dos resultados que se segue será feita de forma detalhada. Assim, antes de analisarmos os dados, é possível efetuar uma análise descritiva de todos os dados recolhidos. Depois de já se ter analisado os dados sociodemográficos dos colaboradores que responderam ao questionário e que representam a nossa amostra, iremos passar para a análise das respostas.

Relativamente à questão, “a empresa onde se encontra a trabalhar tem um departamento de comunicação interna?”, é possível constatar através do gráfico abaixo, que a maioria das empresas referidas (51.1%), possuem um departamento de comunicação interna. Houve mais de 10% dos colaboradores que referiu que não sabia se existia um departamento de comunicação interna na empresa onde trabalha.

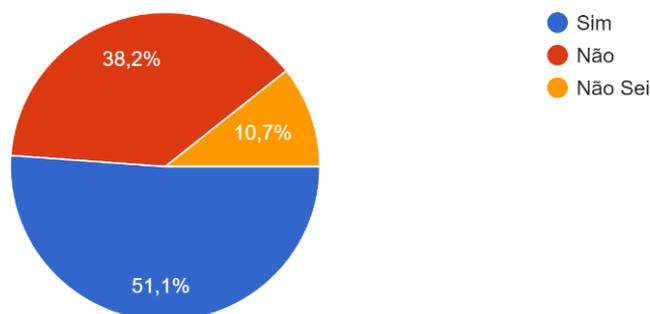


Gráfico 1: Departamento de comunicação interna. Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão “considerando a empresa onde trabalha atualmente, qual o seu grau de satisfação relativamente à comunicação interna?” É possível determinar que mais de metade dos inquiridos (51.9%), não se sente satisfeito relativamente ao processo de comunicação interna na empresa onde trabalha. Isto é, 6.1% dos inquiridos, respondeu que se sente muito insatisfeito (a), 19.8 % respondeu que se sente insatisfeito (a), e ainda 26% respondeu que não se sente insatisfeito (a) mas também não se sente satisfeito(a). Contudo, existe ainda 48.1% dos inquiridos que se sentem satisfeitos. Como é possível

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

constatar na tabela abaixo, é possível verificar uma mediana de 3 e um desvio padrão de 1.11.

Considerando a empresa onde trabalha atualmente, qual o seu grau de satisfação relativamente à comunicação interna	
<b>Média</b>	3.29
<b>Mediana</b>	3
<b>Moda</b>	4.00
<b>Desvio-padrão</b>	1.11

Tabela 8- Grau de satisfação relativamente à comunicação interna. Fonte: Elaboração própria

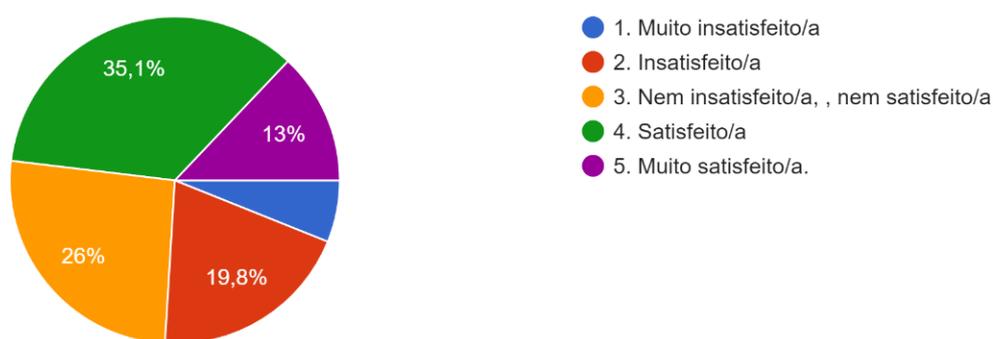


Gráfico 2: Grau de satisfação relativamente à comunicação interna. Fonte: Elaboração Própria

### 1. Satisfação com o Feedback

Estatística Descritiva				
	Informação sobre as consequências de fazer mal o meu trabalho	Informações sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização	Informações sobre quanto e como o meu trabalho é apreciado dentro da organização	Feedback sobre o quão bem eu faço o meu trabalho
<b>Mediana</b>	4	4	4	4
<b>Moda</b>	4	5	5	5
<b>Média</b>	3.85			
<b>Desvio padrão</b>	1.06			

Tabela 9- Satisfação com o Feedback. Fonte: Elaboração Própria

## 2. Satisfação com a comunicação com o superior imediato

Estatística Descritiva				
	Disponibilidade do meu superior imediato	Quão bem o meu superior imediato está informado sobre os problemas que posso encontrar no trabalho	Quão bem o meu superior imediato compreende os meus problemas	Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior imediato
<b>Mediana</b>	4	4	4	4
<b>Moda</b>	5.00	4.00	4.00	5.00
<b>Média</b>	3.91			
<b>Desvio-padrão</b>	1.07			

Tabela 10 - Satisfação com a comunicação com o superior imediato. Fonte: Elaboração Própria

## 3. Satisfação com a comunicação horizontal

Estatística Descritiva				
	Disponibilidade dos colegas	Com que eficácia sou capaz de comunicar com os membros da minha equipa	Os resultados da comunicação com os colegas	Disposição dos meus colegas para aceitar feedback crítico
<b>Mediana</b>	4	5	4	4
<b>Moda</b>	5.00	5.00	5.00	4.00
<b>Média</b>	4.11			
<b>Desvio-padrão</b>	0.858			

Tabela 11- Satisfação com a comunicação horizontal. Fonte: Elaboração Própria

#### 4. Satisfação com a comunicação informal

Estatística Descritiva				
	O número de decisões tomadas com base nas comunicações informais	A quantidade de intrigas na organização	A quantidade de tempo que passo em comunicação informal	Utilidade da informação transferida por canais informais
Mediana	4	3	4	4
Moda	4.00	3.00	4.00	4.00
Média	3.51			
Desvio-padrão	0.894			

Tabela 12 - Satisfação com a comunicação informal. Fonte: Elaboração Própria

#### 5. Satisfação com informações sobre a organização

Estatística Descritiva				
	Informações sobre protocolos de trabalho	Informações sobre receitas, lucro e situação financeira da organização	Informações sobre mudanças na organização	Informações sobre regulamentações legais que afetam as operações da organização
Mediana	4	3	4	4
Moda	5.00	3.00	5.00	5.00
Média	3.72			
Desvio-padrão	1.05			

Tabela 13- Satisfação com informações sobre a organização. Fonte: Elaboração Própria

## 6. Satisfação com o clima de comunicação

Estatística Descritiva				
	O quanto a comunicação interna dentro da organização me ajuda a sentir que sou uma parte importante	O quanto a comunicação dentro da organização me ajuda a me identificar com ela.	O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.	O quanto a comunicação dentro da organização me encoraja a atingir os objetivos da organização
Mediana	4	4	4	4
Moda	5.00	4.00	5.00	5.00
Média	3.80			
Desvio-padrão	1.11			

Tabela 14- Satisfação com o clima de comunicação. Fonte: Elaboração Própria

## 7. Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação

Estatística Descritiva				
	Meios de comunicação (ex. anúncios escritos, intranet, comunicação oral)	A possibilidade de comunicar através das novas redes sociais	A qualidade da comunicação através das redes sociais	O modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo
Mediana	4	4	4	4
Moda	5.00	5.00	4.00	4.00
Média	3.77			
Desvio-padrão	1.03			

Tabela 15- Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação. Fonte: Elaboração Própria

8. Satisfação com a comunicação em reuniões

Estatística Descritiva				
	Quão bem organizadas são as reuniões das quais eu participo	Utilidade das informações recebidas nas reuniões	Receber informações relevantes para o cumprimento do trabalho no prazo	Duração das reuniões
Mediana	4	4	4	4
Moda	4.00	4.00	4.00	4.00
Média	3.63			
Desvio-padrão	1.01			

Tabela 16- Satisfação com a comunicação em reuniões. Fonte: Elaboração Própria

Podemos constatar nas tabelas acima que a dimensão que obteve uma média mais elevada foi: “satisfação com a comunicação horizontal”, com uma média de 4.11, contudo a média mais baixa foi na dimensão: “satisfação com a comunicação informal”, com uma média de 3.51.

É assim possível averiguar que a dimensão que obteve uma média mais elevada nas suas questões foi a: satisfação com a comunicação horizontal, isto é, na comunicação que ocorre com colaboradores do mesmo departamento hierárquico e com os membros de equipa. No entanto, a dimensão que obteve uma média mais baixa, é possível perceber que os colaboradores não estão satisfeitos com os canais informais fornecidos pelas organizações.

É ainda possível verificar que a maioria das questões obteve uma média entre 3 e 4, sendo assim que a maioria dos colaboradores respondeu que não concorda nem discorda das afirmações, isto pressupõe de um total de 32 questões.

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

### ▪ Meios de comunicação interna mais usados pela empresa

A seguinte análise descritiva, é referente aos meios de comunicação interna mais usados pela empresa. Foi assim utilizado a seguinte escala:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Ocasionalmente
- 4- Frequente
- 5- Muito frequente

<b>Estatística Descritiva</b>		
	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Chats de vídeo</b>	2.73	1.45
<b>Meios de comunicação social</b>	2.82	1.40
<b>Blogues</b>	1.87	1.17
<b>Redes Sociais da empresa</b>	3.22	1.51
<b>Chats organizados pela gestão de topo</b>	2.60	1.48
<b>Boletins informativos</b>	2.86	1.41
<b>Reuniões com todos os empregados</b>	3.02	1.25
<b>Memorandos e correios</b>	2.50	1.33
<b>Placas e cartazes</b>	2.62	1.37
<b>Email</b>	4.24	1.14
<b>Relatórios</b>	3.15	1.45
<b>Manuais de Política</b>	2.90	1.40
<b>Site Interno</b>	3.27	1.51
<b>Telefone e correio de voz</b>	3.20	1.49

Tabela 17- Meios de comunicação interna mais usados pela empresa. Fonte: Elaboração Própria

### ▪ Meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores

A seguinte análise descritiva, é referente aos meios de comunicação interna preferidos pelos colaboradores. Foi assim utilizado a seguinte escala:

- 1- Nada valorizado
- 2- Pouco valorizado
- 3- Indiferente
- 4- Valorizado
- 5- Muito valorizado

Estatística Descritiva		
	Média	Desvio-padrão
<b>Chats de vídeo</b>	2.96	1.496
<b>Meios de comunicação social</b>	2.95	1.485
<b>Blogues</b>	2.21	1.269
<b>Redes Sociais da empresa</b>	3.33	1.422
<b>Chats organizados pela gestão de topo</b>	3.16	1.456
<b>Boletins informativos</b>	3.09	1.459
<b>Reuniões com todos os empregados</b>	3.97	1.226
<b>Memorandos e correios</b>	2.79	1.424
<b>Placas e cartazes</b>	2.73	1.352
<b>Email</b>	4.47	0.862
<b>Relatórios</b>	3.78	1.248
<b>Manuais de Política</b>	3.24	1.493
<b>Site Interno</b>	3.60	1.429
<b>Telefone e correio de voz</b>	3.42	1.493

Tabela 18- Meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores. Fonte: Elaboração Própria

Relacionando as duas tabelas, podemos verificar que os blogues é o meio de comunicação interna que tanto as organizações menos utilizam como os colaboradores menos preferem, com uma média de 1.87 e 2.21. No entanto é possível verificar que o meio de comunicação interna que tanto a empresa utiliza, tanto os colaboradores preferem

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

é o email com uma média superior a 4, e neste sentido, podemos constatar que o meio de comunicação interna mais valorizado pelas empresas é o email.

Os restantes meios de comunicação interna mais usados pelas empresas detêm uma média de 2 e 3, isto é segundo os colaboradores ocorrem raramente ou ocasionalmente. Segundo as preferências dos colaboradores, o email também é o meio de comunicação interna que os colaboradores mais preferem, mas ainda podemos acrescentar que as reuniões entre todos os empregados é um meio que os colaboradores preferem bem com os relatórios da empresa e o site interno.

### • Problemas no processo de comunicação interna

A seguinte análise descritiva, é referente aos problemas de comunicação interna na empresa. Foi assim utilizado a seguinte escala:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Ocasionalmente
- 4- Frequente
- 5- Muito frequente

	<b>Média</b>
<b>As reuniões de pequenos grupos ou assembleias gerais são muitas vezes demoradas</b>	2.98
<b>Tenho dificuldade em lembrar-me de algumas informações e anúncios principalmente se o assunto não me interessar</b>	2.92
<b>Sinto “sobrecarga de informações”, especialmente quando visualizo relatórios longos e difíceis</b>	2.54
<b>Não tenho conhecimento de algumas informações, anúncios ou notícias da empresa porque tenho acesso limitado a mensagens escritas, como memorandos, relatórios, manuais de funcionários ou publicações da empresa</b>	2.43
<b>Recebo muitos e-mails por dia e acho difícil identificar qual deles exige atenção imediata</b>	2.30
<b>Tenho dificuldades em participar de reuniões porque o local físico ou a sala de reuniões não é propícia à comunicação</b>	2.15

<b>Tenho dificuldade em compreender os superiores e os colegas de trabalho quando eles falam muito rápido ou muito devagar</b>	2.11
<b>Acho difícil compreender o conteúdo das mensagens por telemóvel porque não as vejo fisicamente</b>	2.02
<b>Como enviar emails é fácil, tenho tendência a enviar mensagens espontâneas sem rever o conteúdo ou avaliar a sua importância</b>	2.00
<b>Tenho dificuldade em conhecer informações significativas da empresa contidas na intranet porque não tenho acesso a elas</b>	1.95
<b>Tenho dificuldade em conhecer informações importantes da empresa contidas na intranet porque não sei como navegar nelas</b>	1.86
<b>Tenho dificuldade em falar com as pessoas porque as linhas telefónicas ou móveis normalmente falham ou estão fora de serviço/ sem sinal</b>	1.83
<b>Tenho dificuldade em enviar e-mails e navegar na intranet, porque a rede falha ou a ligação à internet é fraca</b>	1.76

Tabela 19- Média dos problemas no processo de comunicação interna. Fonte: Elaboração Própria

De acordo com as perceções dos colaboradores sobre a satisfação com a comunicação interna, podemos aferir que em todas as questões houve uma média de 1 e 2, ou seja, nunca e raramente, isto é, nunca e raramente ocorrem os descritos problemas no processo de comunicação interna. Contudo, os problemas que tem uma média mais elevada foram: “as reuniões de pequenos grupos ou assembleias gerais são muitas vezes demoradas” e “tenho dificuldade em lembrar-me de algumas informações e anúncios principalmente se o assunto não me interessar”, com uma média de 2.9. Os problemas que pouco ocorrem são: “tenho dificuldade em falar com as pessoas porque as linhas telefónicas ou móveis normalmente falham ou estão fora de serviço/ sem sinal” e “tenho dificuldade em enviar e-mails e navegar na intranet, porque a rede falha ou a ligação à internet é fraca”, com uma média de 1.8.

### **6.3. Análise Fatorial Confirmatória para a Escala**

Para a obtenção dos resultados, a análise dos dados foi obtida, através do software Jamovi Statistical, e recorreu-se à análise fatorial confirmatória, de modo a agrupar os dados e para que estes fossem retirados aos fatores ajustados à investigação. Foi necessário efetuar uma análise fatorial confirmatória, com o objetivo de agrupar os diferentes valores em poucas dimensões.

É nesta etapa da investigação que é necessário realizar a análise da escala da satisfação com a comunicação interna, dado que, é crucial entender qual será a fiabilidade do estudo realizado. Neste sentido, segue-se a análise fatorial confirmatória, pois este tipo de estudo demonstra uma estrutura mais fiável dos dados e por que já existem estudos anteriores desta escala.

Deste modo, decidiu-se efetuar uma análise, com o objetivo de averiguar se as variáveis que constituem a escala usada, se relacionam significativamente e positivamente. O objetivo desta análise foi de comprovar o modelo de investigação e as suas escalas de medição.

As questões foram respondidas segundo a perceção dos indivíduos e segundo a escala de satisfação da comunicação interna que é aquela onde iremos abordar a análise confirmatória, abordou-se a escala de Likert que utiliza cinco pontos: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo parcialmente; 5) Concordo totalmente.

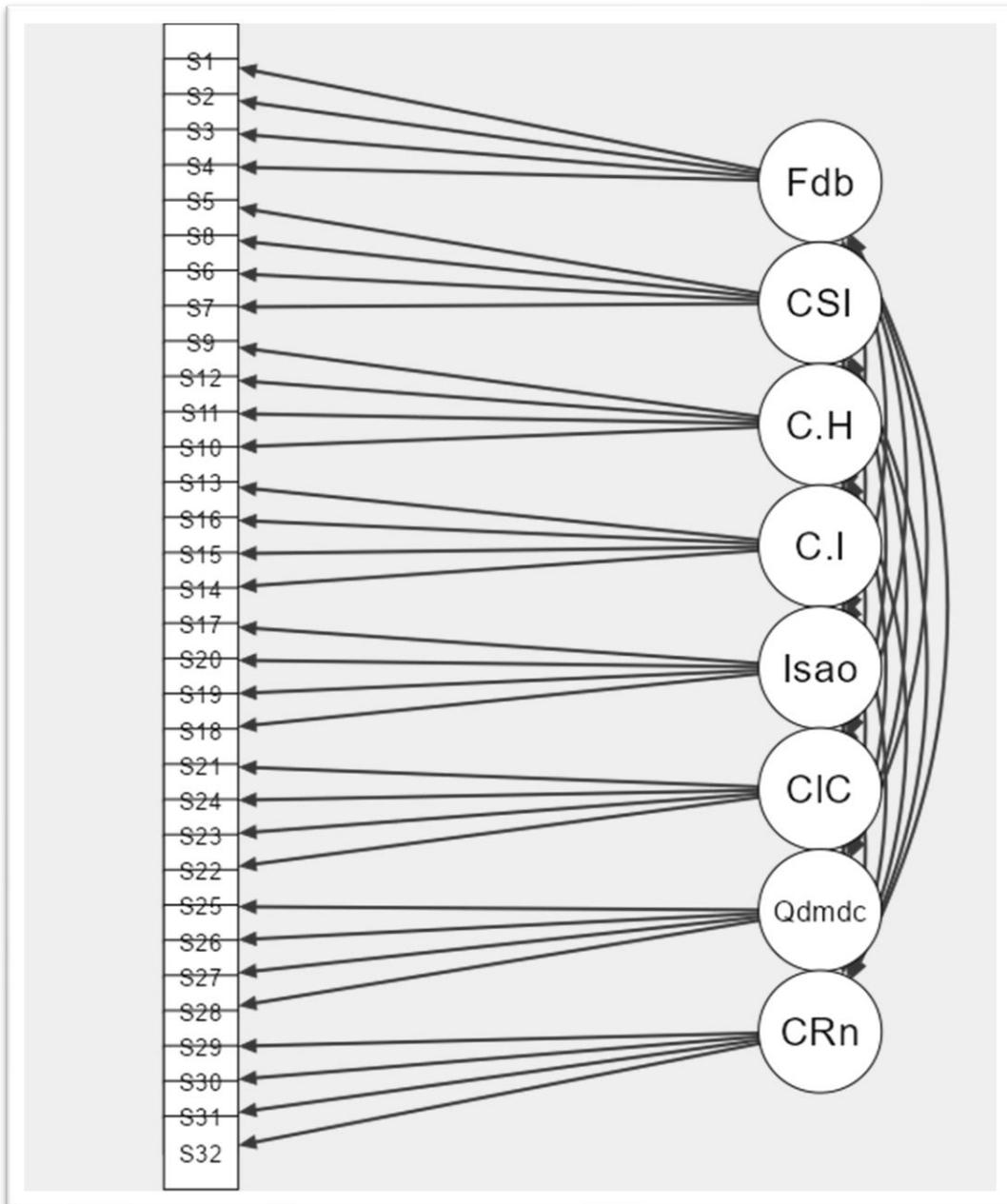


Figura 5- Diagrama de Trajetórias. Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Jamovi

A figura 6 mostra o diagrama que reflete as relações existentes entre as dimensões que compõem a construção da escala da satisfação com a comunicação interna. Desta forma, a percepção demonstrada pelos colaboradores das empresas relativamente às dimensões associadas à satisfação com a comunicação interna, encontra-se ajustada à escala utilizada no estudo.

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

<i>Fator</i>	<b>Indicador</b>	<b>Estimativas</b>	<b>Erro-padrão</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
1- Feedback	S1	0.685	0.1072	6.39	<.001
	S2	1.064	0.0798	13.32	<.001
	S3	1.149	0.0824	13.95	<.001
	S4	1.094	0.0857	12.76	<.001
2- Comunicação com o superior imediato	S5	0.861	0.0863	9.98	<.001
	S8	1.072	0.0807	13.29	<.001
	S6	1.126	0.0794	14.18	<.001
	S7	1.110	0.0830	13.38	<.001
3- Comunicação Horizontal	S9	0.741	0.0802	9.24	<.001
	S12	0.846	0.0857	9.87	<.001
	S11	0.891	0.0699	12.75	<.001
	S10	0.712	0.0659	10.80	<.001
4- Comunicação Informal	S13	0.633	0.0824	7.69	<.001
	S16	1.051	0.0802	13.12	<.001
	S15	0.812	0.0878	9.25	<.001
	S14	0.676	0.1075	6.29	<.001
5- Informações sobre a organização	S17	0.888	0.0828	10.73	<.001
	S20	1.018	0.0876	11.62	<.001
	S19	1.061	0.0832	12.75	<.001
	S18	0.983	0.0945	10.40	<.001
6- Clima Comunicação	S21	1.104	0.0781	14.13	<.001
	S24	1.068	0.0764	13.96	<.001
	S23	1.047	0.0799	13.11	<.001
	S22	1.136	0.0784	14.49	<.001
7- Qualidade dos meios de comunicação	S25	0.812	0.0838	9.70	<.001
	S26	1.239	0.0831	14.90	<.001
	S27	1.221	0.0829	14.74	<.001
	S28	0.685	0.0782	8.77	<.001
8- Comunicação nas reuniões	S29	1.040	0.0751	13.84	<.001
	S30	1.039	0.0704	14.76	<.001
	S31	0.909	0.0737	12.34	<.001
	S32	0.893	0.0854	10.46	<.001

Tabela 20- Análise Fatorial Confirmatória. Fonte: Elaboração Própria

**Teste de ajustamento do modelo – Escala da ISCQ**

Teste ao Ajustamento Exato

<b>Qui quadrado</b>	<b>gl</b>	<b>p</b>
765	433	< .001

Tabela 21- Teste de ajustamento da escala. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta com o teste de ajustamento do modelo da escala da satisfação com a comunicação interna entende-se que obteve um qui-quadrado de 765 e um p-value inferior a 0.001.

**Medidas de ajustamento – Escala da ISCQ**

<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>IC 90% RMSEA</b>	
			<b>Lim. Inferior</b>	<b>Superior</b>
0.916	0.904	0.0765	0.0675	0.0853

Tabela 22- Medidas de ajustamento da escala. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Para avaliar o grau de ajustamento do modelo teórico calculou-se o CFI, o TLI e a RMSEA. Verificando a tabela indicada acima, entende-se que o valor de CFI é 0.916, sendo superior a 0.9, indicando um bom ajuste entre o modelo e os dados. O TLI apresenta um resultado de 0.904, apresenta um nível de ajuste aceitável. Tendo em conta ao indicador de RMSEA apresentou um resultado de 0.0765, sendo considerado um valor aceitável.

<b>Estatísticas de Fiabilidade de Escala</b>	
	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<b>Escala Global</b>	<b>0.958</b>
<b>Feedback</b>	0.881
<b>Comunicação com o superior imediato</b>	0.923
<b>Comunicação Horizontal</b>	0.877
<b>Comunicação Informal</b>	0.804
<b>Informações sobre a organização</b>	0.895
<b>Clima Comunicação</b>	0.959
<b>Qualidade dos meios de comunicação</b>	0.901
<b>Comunicação nas reuniões</b>	0.931

Tabela 23- Estatísticas de fiabilidade de escala. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Analisada a matriz de correlação constatámos que os coeficientes são globalmente significativos. Este resultado permite-nos validar a existência de correlação entre a maior parte dos fatores. Neste caso, é necessário calcular o Cronbach Alpha de todas as dimensões e tendo em conta a estatística de fiabilidade da escala da satisfação com a comunicação interna, onde foi apresentado o valor do Alpha de Cronbach global de 0.958, e considerando os valores de referência do Alpha percebe-se que o resultado é classificado de “Muito Bom”, dado que é ( $>9$ ) e deste modo, assume-se assim sendo uma boa consistência interna. Em relação aos outros valores permite-nos validar que os valores de Alpha de Cronbach são todos superiores a 0.8, o que nos permite afirmar que os resultados em relação às dimensões são classificados como “Bom” e “Muito Bom”.

#### 6.4. Testes das Hipóteses em Estudo

<b>H1</b>	Existe uma associação positiva e significativa entre a satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações
-----------	---

H0- Não existe diferenças entre a satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações.

H1- Existe diferenças entre a satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações.

<b>Matriz de Correlações</b>		
		<b>Grau de Satisfação relativamente à comunicação interna</b>
<b>Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação</b>	Rho de Spearman	0.347
	GI	129
	p-value	<.001

Tabela 24- Matriz de correlações. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Como se pode verificar, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística disponível que permite concluir que existe diferenças entre satisfação com a comunicação interna dos colaboradores com a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações, o que corresponde um p-value de <.001. Como o p-value <  $\alpha = 0,05 \rightarrow$  rejeitar a H0). Com isto, conclui-se que a hipótese H1 é validada, pois há diferenças entre a satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações.

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

<b>H2</b>	Existe alinhamento entre os meios de comunicação interna mais usados pela empresa e os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores
-----------	--

H0 - Não existe diferenças entre os meios de comunicação interna mais usados pela empresa e os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores

H1 – Existe diferenças entre os meios de comunicação interna mais usado pela empresa e os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores

### Teste t para amostras emparelhadas

				<b>estatística</b>	<b>gl</b>	<b>p</b>
<b>Chats de vídeo</b>	Chats de vídeo (2)	t de Student		-2.33	130	0.021
<b>Meios de comunicação social</b>	Meios de comunicação social (2)	t de Student		-1.12	130	0.263
<b>Blogues</b>	Blogues (2)	t de Student		-3.69	130	<.001
<b>Redes Sociais da empresa</b>	Redes Sociais da empresa (2)	t de Student		-1.04	130	0.301
<b>Chats organizados pela gestão de topo</b>	Chats organizados pela gestão de topo (2)	t de Student		-4.24	130	<.001
<b>Boletins informativos</b>	Boletins informativos (2)	t de Student		-1.81	130	0.072
<b>Reuniões com todos os empregados</b>	Reuniões com todos os empregados (2)	t de Student		-6.10	129	<.001
<b>Memorandos e correios</b>	Memorandos e correios (2)	t de Student		-2.36	130	0.020
<b>Placas e cartazes</b>	Placas e cartazes (2)	t de Student		-1.03	130	0.304
<b>Email</b>	Email (2)	t de Student		-2.52	130	0.013
<b>Relatórios</b>	Relatórios (2)	t de Student		-5.06	130	<.001
<b>Manuais de Política</b>	Manuais de Política (2)	t de Student		-2.68	130	0.008
<b>Site Interno</b>	Site Interno (2)	t de Student		-2.37	130	0.019
<b>Telefone e correio de voz</b>	Telefone e correio de voz (2)	t de Student		-1.81	130	0.073

Tabela 25- Meios de comunicação interna. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Em relação aos meios de comunicação social, redes sociais da empresa, boletins informativos, placas e cartazes, telefone e correio de voz, em que o p-value é superior a 0.05, isto é, aceitamos a hipótese nula. Considerando um nível de significância ( $\alpha$ ) de 5%, existe evidência estatística que permite concluir não existe diferenças entre os meios de comunicação interna acima descritos mais usados pela empresa e os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores em que o (p-value  $\alpha > 0,05$ ), conclui-se pela não rejeição de  $H_0$ .

Em relação aos chats de vídeos, blogues, chats organizados pela gestão de topo, reuniões com todos os empregados, memorandos e correios, email, relatórios, manuais de política, site interno, estes meios de comunicação detêm um (p-value  $< \alpha = 0,05 \rightarrow$  Rejeitar a  $H_0$ ), isto é, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística disponível que permite concluir que existe diferenças entre os meios de comunicação interna acima referidos mais usado pela empresa e os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores.

<b>H3</b>	Existe uma relação estatisticamente significativa entre o perfil sócio demográfico dos colaboradores e a escala de satisfação com a comunicação interna
-----------	---

Assim, validamos se a escala ISCQ segue ou não uma distribuição normal com recurso ao teste de Shapiro-Wilk

H0: ISCQ segue uma distribuição normal

H1: ISCQ não segue uma distribuição normal

<b>Estatística Descritiva</b>					<b>Shapiro-Wilk</b>	
	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>W</b>	<b>p</b>
<b>ISCQ</b>	131	3.79	3.91	0.760	0.950	< .001

Tabela 26- Teste de Shapiro-Wilk. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Considerando um nível de significância ( $\alpha$ ) de 5%, existe evidência estatística que permite concluir que a variável ISCQ não segue uma distribuição normal uma vez que o ( $p\text{-value} < \alpha = 0,05 \rightarrow$  Rejeitar a H0).

Tendo em conta a hipótese acima referida, pretende-se com esta investigação analisar e caracterizar a escala da satisfação com a comunicação interna, mas sobretudo, pretende-se averiguar se existe alguma relação entre o perfil sócio demográfico dos colaboradores com a escala de ICSQ. Para isso foram utilizados alguns testes de hipóteses não paramétricos, onde foi possível perceber se existia alguma relação significativa entre as variáveis.

<b>H3.1</b>	Colaboradores do sexo feminino apresentam níveis superiores de satisfação com a comunicação interna do que colaboradores do sexo masculino.
-------------	---

Depois de efetuado o teste à normalidade, verificamos que a escala de ISCQ não segue uma distribuição normal. Com base nestes resultados aplicamos o teste não paramétrico de Mann-Whitney U.

- **Teste t para amostras independentes entre o sexo e a escala de ICSQ**

H0- Não existe diferenças entre o sexo dos colaboradores e a escala de ISCQ

H1- Existe diferenças entre o sexo dos colaboradores e a escala de ISCQ

<b>Teste t para amostras independentes</b>			
		<b>Estatística</b>	<b>p</b>
<b>ISCQ</b>	U de Mann-Whitney	1943	0.516
<b>Nota. <math>H_a \mu_{\text{Feminino}} &gt; \mu_{\text{masculino}}</math></b>			

Tabela 27- Teste U de Mann-Whitney – Sexo. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela percebemos que o valor amostral da estatística de teste a considerar é de 1943, com um p-value de 0.516. Como o p-value  $> \alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela não rejeição de H0, isto é, não existe diferenças entre o sexo dos colaboradores e a escala de ISCQ, ou seja, a média da escala de ISQC no trabalho entre o sexo feminino e masculino é igual. Com isto conclui-se que a hipótese H3.1 não é validada, pois não há diferenças entre os sexos com a escala de ISCQ.

<b>H3.2</b>	O nível de satisfação com a comunicação interna está positivamente e significativamente associada com a idade dos colaboradores.
-------------	--

- **Análise Anova a um fator (não paramétrica) entre a idade e a escala de ICSQ**

Para testarmos esta hipótese utilizamos o teste ANOVA a um fator (não paramétrica (Kruskal-Wallis). Este teste paramétrico utiliza-se para comparar três ou mais distribuições

H0- Não existe diferenças entre a idade dos colaboradores e a escala de ISCQ

H1- Existe diferenças entre a idade dos colaboradores e a escala de ISCQ

<b>Kruskal-Wallis</b>			
	$\chi^2$	gl	p
<b>ISCQ</b>	5.16	4	0.271

Tabela 28- Teste de Kruskal Wallis – Idade. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela, com um p-value de 0.271. Como o p-value  $> \alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela não rejeição de H0, isto é, não existe diferenças entre a idade dos colaboradores e a escala de ISCQ. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição da escala de ISCQ seja é a mesma nos 5 grupos etários analisados. Com isto conclui-se que a hipótese H3.2 não é validada, pois não há diferenças entre as idades dos colaboradores e a escala de ISCQ.

<b>H3.3</b>	Colaboradores com níveis de escolaridade superiores possuem um nível superior em relação à satisfação com a comunicação interna do que colaboradores com habilitações literárias mais baixas.
-------------	---

- **Análise Anova a um fator (não paramétrica) entre as habilitações literárias e a escala de ICSQ**

H0- Não existe diferenças entre as habilitações literárias dos colaboradores e a escala de ICSQ

H1- Existe diferenças entre as habilitações literárias dos colaboradores e a escala de ICSQ

<b>Kruskal-Wallis</b>			
	$\chi^2$	gl	p
<b>ISCQ</b>	3.96	5	0.554

Tabela 29-Teste de Kruskal Wallis – Habilitações Literárias. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela, com um p-value de 0.554. Como o p-value  $> \alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela não rejeição de H0, isto é, não existe diferenças entre as habilitações literárias dos colaboradores e a escala de ICSQ. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição da escala de ICSQ seja a mesma nos 8 grupos de habilitações literárias registados. Com isto conclui-se que a hipótese H3.3 não é validada.

<b>H3.4</b>	Colaboradores com maior antiguidade na empresa, possuem níveis superiores de satisfação com a comunicação interna do que colaboradores com menos anos na empresa.
-------------	---

- **Análise Anova a um fator (não paramétrica) entre a antiguidade na empresa com a escala de ICSQ.**

H0- Não existe diferenças entre a antiguidade da empresa dos colaboradores e a escala de ISCQ

H1- Existe diferenças entre as a antiguidade da empresa dos colaboradores e a escala de ISCQ

<b>Kruskal-Wallis</b>			
	$\chi^2$	gl	p
<b>ISCQ</b>	0.620	4	0.961

Tabela 30- Teste de Kruskal Wallis – Antiguidade da empresa. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela, com um p-value de 0.961. Como o p-value  $> \alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela não rejeição de H0, isto é, não existe diferenças entre a antiguidade da empresa dos colaboradores e a escala de ISCQ. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição da escala de ISCQ, seja a mesma nos 5 grupos de períodos de antiguidade registados. Com isto conclui-se que a hipótese H3.4 não é validada.

<b>H4</b>	Os problemas associados aos processos de comunicação interna são afetados pelo perfil sócio demográfico dos colaboradores.
-----------	--

Validamos se a variável dos problemas com a comunicação interna segue ou não segue uma distribuição normal com recurso ao teste de Shapiro-Wilk.

- H0: PROBL segue uma distribuição normal
- H1: PROBL não segue uma distribuição normal

<b>Estatística Descritiva</b>						
					<b>Shapiro-Wilk</b>	
	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>W</b>	<b>p</b>
<b>PROBL</b>	<b>131</b>	<b>2.22</b>	<b>2.00</b>	<b>0.774</b>		<b>&lt; .001</b>

Tabela 31- Teste de Shapiro-Wilk. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Considerando um nível de significância ( $\alpha$ ) de 5%, existe evidência estatística que permite concluir que a variável PROBL não segue uma distribuição normal uma vez que o ( $p\text{-value} < \alpha = 0,05 \rightarrow$  Rejeitar a H0).

Tendo em conta, a hipótese H4, pretende-se averiguar se existe alguma relação entre o perfil sócio demográfico dos colaboradores com os problemas associados aos processos de comunicação interna. Para isso foram utilizados alguns testes de hipóteses não paramétricos, onde foi possível perceber se existia alguma relação significativa entre as variáveis.

<b>H4.1</b>	Colaboradores do sexo feminino apresentam níveis superiores de problemas associados aos processos de comunicação interna do que colaboradores do sexo masculino.
-------------	--

Depois de efetuado o teste à normalidade, verificamos que a variável dos problemas associados aos processos de comunicação interna não segue uma distribuição normal. Com base nestes resultados aplicamos o teste não paramétrico de Mann-Whitney U.

- **Teste t para amostras independentes entre o sexo e os problemas associados aos processos de comunicação interna**

H0- Os problemas associados aos processos de comunicação interna não são diferenciados pelo sexo dos colaboradores

H1- Os problemas associados aos processos de comunicação interna são diferenciados pelo sexo dos colaboradores

<b>Teste t para amostras independentes</b>			
		<b>Estatística</b>	<b>p</b>
<b>PROBL</b>	U de Mann-Whitney	1787	0.215
<b>Nota. H<sub>a</sub> <math>\mu</math> Feminino &gt; <math>\mu</math> masculino</b>			

Tabela 32- Teste U de Mann-Whitney – Sexo. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela percebemos que o valor amostral da estatística de teste a considerar é de 1787, com um p-value de 0.215. Como o p-value >  $\alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela não rejeição de H0, isto é, os problemas associados aos processos de comunicação interna, não são diferenciados pelo sexo dos colaboradores, ou seja, a média dos problemas associados aos processos de comunicação

interna no trabalho entre o sexo feminino e masculino é igual. Com isto conclui-se que a hipótese H4.1 não é validada.

<b>H4.2</b>	Os problemas associados aos processos de comunicação interna está positivamente e significativamente associada com a idade dos colaboradores.
-------------	---

- **Análise Anova a um fator (não paramétrica) entre a idade e os problemas associados aos processos de comunicação interna**

H0- Não existe diferenças entre a idade dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna

H1- Existe diferenças entre a idade dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna

<b>Kruskal-Wallis</b>			
	$\chi^2$	gl	p
<b>PROBL</b>	2.30	4	0.681

Tabela 33- Teste de Kruskal Wallis – Idade. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela, como o p-value  $> \alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela não rejeição de H0, isto é, não existe diferenças entre a idade dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição da variável dos problemas associados aos processos de comunicação interna seja a mesma nos 5 grupos etários analisados. Com isto, conclui-se que a hipótese H4.2 não é validada, pois não há diferenças entre idade dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna.

<b>H4.3</b>	Colaboradores com níveis de escolaridade superiores, possuem um nível superior de problemas associados aos processos de comunicação interna do que colaboradores com habilitações literárias mais baixas.
-------------	---

- **Análise Anova a um fator (não paramétrica) entre as habilitações literárias e os problemas associados aos processos de comunicação interna**

H0- Não existem diferenças entre as habilitações literárias dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna

H1- Existem diferenças entre as habilitações literárias dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna

<b>Kruskal-Wallis</b>			
	$\chi^2$	gl	p
<b>PROBL</b>	13.3	5	0.020

Tabela 34- Teste de Kruskal Wallis – Habilitações literárias. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela, como o p-value  $< \alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela rejeição de H0, isto é, existe diferenças entre as habilitações literárias dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição da variável dos problemas associados aos processos de comunicação interna, não seja a mesma nos 8 grupos de habilitações literárias registados. Com isto conclui-se que a hipótese H4.3 é validada.

<b>H4.4</b>	Colaboradores com maior antiguidade na empresa, possuem níveis superiores de problemas associados aos processos de comunicação interna, do que colaboradores com menos anos na empresa.
-------------	---

- **Análise Anova a um fator (não paramétrica) entre a antiguidade na empresa e os problemas associados aos processos de comunicação interna**

H0- Não existe diferenças entre a antiguidade na empresa dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna

H1- Existe diferenças entre a antiguidade na empresa dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna

<b>Kruskal-Wallis</b>			
	$\chi^2$	gl	p
<b>PROBL</b>	2.84	4	0.585

Tabela 35- Teste de Kruskal Wallis – Antiguidade na empresa. Fonte: Elaborado para o estudo a partir dos resultados obtidos no software Jamovi

Tendo em conta a tabela, com o p-value  $> \alpha = 0.05$ , então para um nível de significância de 5%, conclui-se pela não rejeição de H0, isto é, não existe diferenças entre a antiguidade da empresa dos colaboradores e os problemas associados aos processos de comunicação interna. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição da variável dos problemas associados aos processos de comunicação interna, seja a mesma nos 5 grupos de períodos de antiguidade registados. Com isto conclui-se que a hipótese H4.4 não é validada.

## 6.5. Validação das Hipóteses em Estudo

<b>H1</b>	Existe uma associação positiva e significativa entre a satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações.  Validada (+)
<b>H2</b>	Existe alinhamento entre os meios de comunicação interna mais usados pela empresa e os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores. Não Validada (-)
<b>H3</b>	Existe uma relação estatisticamente significativa entre o perfil sócio demográfico dos colaboradores e a escala de satisfação com a comunicação interna. Não Validada (-)
<b>H3.1</b>	Colaboradores do sexo feminino apresentam níveis superiores de satisfação com a comunicação interna do que colaboradores do sexo masculino. Não Validada (-)
<b>H3.2</b>	O nível de satisfação com a comunicação interna está positivamente e significativamente associada com a idade dos colaboradores.  Não Validada (-)
<b>H3.3</b>	Colaboradores com níveis de escolaridade superiores possuem um nível superior em relação à satisfação com a comunicação interna do que colaboradores com habilitações literárias mais baixas.  Não Validada (-)
<b>H3.4</b>	Colaboradores com maior antiguidade na empresa, possuem níveis superiores de satisfação com a comunicação interna do que colaboradores com menos anos na empresa. Não Validada (-)

<b>H4</b>	Os problemas associados aos processos de comunicação interna são afetados pelo perfil sócio demográfico dos colaboradores.  Não Validada (-)
<b>H4.1</b>	Colaboradores do sexo feminino apresentam níveis superiores de problemas associados aos processos de comunicação interna do que colaboradores do sexo masculino. Não Validada (-)
<b>H4.2</b>	Os problemas associados aos processos de comunicação interna está positivamente e significativamente associada com a idade dos colaboradores. Não Validada (-)
<b>H4.3</b>	Colaboradores com níveis de escolaridade superiores, possuem um nível superior de problemas associados aos processos de comunicação interna do que colaboradores com habilitações literárias mais baixas. Validada (+)
<b>H4.4</b>	Colaboradores com maior antiguidade na empresa, possuem níveis superiores de problemas associados aos processos de comunicação interna, do que colaboradores com menos anos na empresa. Não Validada (-)

Tabela 36- Validação das hipóteses em estudo. Fonte: Elaboração Própria

## 6.6. Análise Qualitativa

### 6.6.1. Análise da Opinião dos Colaboradores sobre o Processo de Comunicação Interna nas Empresas

Tendo em conta o questionário distribuído, houve uma questão aberta, onde os colaboradores podiam referir sugestões de melhoria relativamente ao processo de comunicação interna nas empresas e através dos resultados obtidos, podemos verificar que houve distintas opiniões por parte dos colaboradores. Para isso, iremos realizar uma análise qualitativa em que é necessário agregar os dados.

#### Reuniões:

- “Mais reuniões com todas as secções”
- “Reuniões tem de ser numa sala própria”
- “Reuniões para esclarecimento de dúvidas e incentivar os colaboradores e poder sugerir pontos de melhoria.”
- “Reuniões que podiam ser emails”
- “Chatboots com IA para gestão de reuniões online”

Um dos aspetos mais referidos pelos colaboradores foi referente às reuniões, isto é, que deveria existir mais reuniões entre todos os setores e departamentos, quer presencialmente, quer online.

#### Fluxo de comunicação:

- “Definir a 100% qual a função da pessoa e até que limite se pode intrometer, para não prejudicar o funcionamento da empresa
- “Comunicação mais aberta e esclarecedora.”
- “Haver um interesse diário por parte da chefia em saber como correu o trabalho”
- “Comunicar diariamente se os objetivos estão a ser cumpridos”
- “Informações transparentes”
- “Maior organização; uniformizar os procedimentos internos”

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

- “Procurar focar a mensagem nos objetivos, explicar melhor os propósitos, utilizar linguagem clara, completa e concisa”

Tendo por base a opinião dos colaboradores, é fulcral que haja uma comunicação mais persistente e esclarecedora, mas sobretudo, que essa comunicação seja formal independentemente do departamento hierárquico, isto é, é necessário ser o mais direto a falar, visto que, existem colaboradores que não se sentem devidamente informados sobre os procedimentos da empresa. Assim é fulcral que o gestor ou líder comunique as informações de forma clara e transparente.

### Meios de comunicação interna:

- “Criação de uma página ou app para os trabalhadores, recibos de vencimento deveriam ser entregues em mão e enviar para o email”
- “Software de tarefas e memorandos”
- “Criar uma espécie de Newsletter interna, semanal ou mensal, com informação relevante acerca da empresa”
- “Criação de chats de comunicação mais eficazes e grupos de debates”
- “Implementação do portal do colaborador/ restantes meios de comunicação são ineficientes.”
- “Formação ao nível da comunicação, liderança e coaching de chefias poderia facilitar a comunicação interna.”

Também é importante atuar no processo de formação ao nível da comunicação, liderança e coaching de chefias. Promover um bom ambiente organizacional é imprescindível para que haja um processo de comunicação interna eficaz, como referido na revisão da literatura, visto que, em qualquer empresa existem conflitos entre departamentos e chefias, e isso fomenta uma comunicação menos assertiva e com algumas obstáculos e problemas.

### **Feedback:**

- “Por parte dos superiores obter feedback acerca do desempenho pessoal e departamental”
- “Acho que deveria haver mais diálogo com os superiores hierárquicos, não existe nenhuma informação, nenhum diálogo e nem feedback por parte da gerência”

Um dos grandes problemas identificados pelos colaboradores é a ausência de feedback por parte da gerência, isto é, se os colaboradores não se sentirem integrados e não houver uma comunicação explicativa e informativa, estes não vão se sentir motivados e satisfeitos.

### **Ambiente Organizacional:**

- “Existir bom ambiente entre departamento e as chefias serem mais assertivas. Há conflitos de interesses entre departamentos e gera ambiente menos saudável.”
- “Seriidade e respeito profissional e humano, bases essenciais a uma boa comunicação interna. Quando se quer comunicar efetivamente, contornam-se obstáculos, minimizam-se distrações e a mensagem passa.”

A não utilização das ferramentas de comunicação adequadas, pode acarretar barreiras tais como: queda na produtividade, bem como no aumento do turnover, e sobretudo em clientes insatisfeitos e deste modo, é imprescindível a criação e integração de canais de comunicação interna com o objetivo de comunicar os objetivos e estratégias da empresa.

## **Capítulo VII - Considerações Finais**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões da dissertação, tal como as limitações ao estudo bem como algumas recomendações para trabalhos futuros.

### **7.1. Conclusões e Discussão**

A presente dissertação teve como principal objetivo entender o impacto da comunicação interna nas empresas, mas também conhecer as percepções dos colaboradores ao nível da comunicação interna. Partindo do estudo, procedeu-se assim à aplicação de um questionário, através do qual foi possível estudar a percepção dos colaboradores acerca do tema em estudo, tendo por base vários colaboradores de várias empresas.

Com este estudo, pretendemos clarificar o essencial sobre a comunicação organizacional, as suas influências, resultados e técnicas que contribuem para um melhor relacionamento, entre os colaboradores dado que, a comunicação é um fator relevante para as empresas sendo crucial na troca de informações.

Em relação, à satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações, é possível concluir que há diferenças entre a satisfação com a comunicação interna dos colaboradores e a qualidade percebida dos canais de comunicação interna utilizados nas organizações.

Relativamente aos meios de comunicação interna, os meios de comunicação social, redes sociais da empresa, boletins informativos, placas e cartazes, telefone e correio de voz, é possível concluir que não existe relação entre estes meios de comunicação interna. Em relação aos chats de vídeos, blogues, chats organizados pela gestão de topo, reuniões com todos os empregados, memorandos e correios, email, relatórios, manuais de política, site interno, permite concluir que existe relação entre estes meios de comunicação interna.

Com esta investigação conclui-se que não existe uma relação entre a satisfação com a comunicação interna e as dimensões sociodemográficas dos colaboradores. Tendo em conta o sexo, concluiu-se que não existem diferenças entre o género feminino e

masculino sendo assim, que ambos apresentam níveis iguais de satisfação com a comunicação interna. Assume-se assim que a escala de satisfação com a comunicação interna não é afetada pelos dados sociodemográficos

Esta análise foi ao encontro da análise da questão realizada para perceber de que forma as variáveis sociodemográficas se relacionavam com a escala de satisfação com a comunicação interna e com a variável dos problemas relacionados com o processo de comunicação interna. Assim, registou-se ainda que apenas a variável sociodemográfica das habilitações literárias apresenta diferenças nos problemas relacionados com o processo de comunicação interna.

Houve vários aspetos e problemas referidos pelos colaboradores, mas os problemas de comunicação interna mais relatados foram referentes às reuniões existentes nas empresas, isto é, os colaboradores sentem que deveriam existir mais reuniões entre todos os setores e departamentos. Também um dos aspetos que mais referiram foi que deveria haver uma comunicação mais transparente, persistente e esclarecedora entre todos os colaboradores. Um dos grandes problemas identificados foi a ausência de feedback por parte da gerência, isto é não existe informações explicativas e informativas por parte da gestão.

Em conclusão é importante que as organizações utilizem este tipo de escalas e meçam o grau de satisfação dos seus colaboradores. Este estudo contribui então para o crescente corpo de investigação sobre a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, sobretudo nesta área. Ele fornece dados para que organizações e gestores possam validar como criar um ambiente de trabalho positivo, bem como na satisfação, envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores.

Deste modo, percebe-se que é cada vez mais importante as organizações criarem estratégias que auxiliem o processo de comunicação interna. A criação de reuniões e programas são fundamentais a que os colaboradores se sintam mais motivados e satisfeitos no seu local de trabalho. Assim é necessário implementar ações e iniciativas a nível de comunicação interna de forma a aumentar os níveis de satisfação dos colaboradores numa determinada organização.

## **7.2. Limitações do Estudo**

Qualquer investigação tem as suas limitações e adversidades, mas estas devem ser encaradas como oportunidades, dado que é necessário haver um esforço contínuo de conseguir resultados eficazes propícios à investigação.

Neste estudo, uma das limitações, referiu-se ao facto de que, inicialmente houve uma fraca adesão em responder aos questionários, o que dificultou os prazos e levou a que houvesse uma insistência maior para com os inquiridos. Assim, uma das maiores limitações foi encontrar pessoas disponíveis, num curto espaço de tempo.

Um dos inconvenientes deveu-se ao facto de não ter sido realizado um estudo numa organização específica, o que não possibilitou analisar o impacto da comunicação interna num setor específico.

Contudo, é fulcral um estudo comparativo entre várias empresas de diversos setores e com colaboradores de diversas funções e idades, mas sobretudo com distintas habilitações literárias dado que, permite um estudo mais diversificado, o que é uma mais-valia para esta investigação, mas sim é importante abranger colaboradores de todos os setores e departamentos, de modo a compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, pois são temas que estão constantemente relacionados. No entanto, estas limitações não foram impedimento para analisar os resultados e as conclusões finais.

Apesar destas limitações é fulcral as contribuições dos inquiridos pois auxiliam a clarificar a importância da satisfação com a comunicação interna nas empresas. Assim esta investigação proporcionou uma análise holística e completa da população e não diferenciou ninguém. O objetivo foi sim encontrar colaboradores de diferentes áreas, ou seja, foi importante no sentido em que houve uma amostra diferenciada.

### **7.2.1. Contributos Académicos e Práticos**

Com base neste estudo, nos dados recolhidos através do questionário, e na opinião de vários colaboradores, foi possível perceber que é necessário pôr em prática algumas recomendações para as empresas no que concerne a comunicação interna, a fim de potenciar a satisfação sobre a comunicação:

- ✓ Implementação de um plano semestral de comunicação interna;
- ✓ Incentivo de um guião de práticas à comunicação interna, permitindo uma maior união e envolvimento entre os colaboradores;
- ✓ Aumento do acompanhamento dos colaboradores através de uma comunicação mais ativa e aberta entre todos os departamentos hierárquicos;
- ✓ Desenvolvimento de caixas de sugestões físicas – por exemplo mural ou digital, de modo que os colaboradores possam escrever: opiniões, ideias, sugestões, reclamações;
- ✓ Criação de uma app para os colaboradores ou de uma newsletter interna, com informação relevante acerca da empresa;

Todavia, é primordial ouvir as necessidades dos colaboradores, de modo a conseguir melhorias na comunicação interna de forma a desenvolver medidas que auxiliem a providenciar melhorias em todo o processo, mas também é fulcral que haja um bom relacionamento e um trabalho em equipa eficiente, onde todos juntos possam trabalhar para o alcance dos mencionados objetivos.

### **7.3. Recomendações para Estudos Futuros**

Tendo em conta os resultados que são mostrados, a maior recomendação para os estudos futuros é que se consiga uma amostra mais abrangente e com o maior número de pessoas, isto é, alargar este estudo a mais empresas de Portugal e com mais colaboradores. De forma a ampliar o universo da amostra, dado que, é um estudo que pode ser utilizado em qualquer empresa independentemente da área, do contexto, e da dimensão, pois a comunicação interna é algo inerente e existe em qualquer organização.

Também é importante, compreender mais aprofundadamente qual a perceção dos colaboradores relativamente aos níveis de satisfação com a comunicação interna, isto é, entender se os colaboradores se sentem satisfeitos e com desempenhos positivos perante a realização do trabalho, ou se, a comunicação interna é um fator que interfere na satisfação, motivação e envolvimento de cada colaborador, pois cada colaborador é diferente e tem necessidades diferentes.

## 8. Referências e Bibliografia

Abdala, N., A (2018) Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira. Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração Versão final Porto -Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto-Instituto Politécnico do Porto

Abdullah, Z., & Antony, C. A. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five-star hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), 17. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n2p17>

Abreu, T. M. B. de, & Bazoni, M. C. (2016). Como superar barreiras na comunicação nas organizações. Dito Efeito - Revista de Comunicação da UTFPR, 7(11), 74. <https://doi.org/10.3895/rde.v7n11.4078>

Almeida, S. L. de Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e desenvolvimento*, 25, 27–53. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.345>

Andrade, G., Da Costa, C., De, J., & Costa, G. (2020). Como as ferramentas de Comunicação Interna agem na satisfação dos colaboradores? Um estudo de caso na Bosch Car Multimédia Portugal. Uminho.pt. Recuperado 3 de dezembro de 2023, de [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/69111/1/4\\_Dissertacao\\_Giselle.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/69111/1/4_Dissertacao_Giselle.pdf)

Andrade, M. M. (2010). Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. Atlas. <https://dokumen.pub/introducao-a-metodologia-do-trabalho-cientifico-elaboracao-de-trabalhos-na-graduacao-9788522458561-9788522478392.html>

Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Fórum sociológico*, 24, 73–77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>

Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3741983>

Benevides de Almeida, V. L. (2010). Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. Fgv.br. Recuperado 3 de dezembro de 2023, de <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bc1adc7f-150d-4aa0-96db-f5096e7927c5/content>

Berezan, O., Yoo, M., & Christodoulidou, N. (2016). The impact of communication channels on communication style and information quality for hotel loyalty programs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(1), 100–116. <https://doi.org/10.1108/jhtt-08-2015-0031>

Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 124, 496–503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & jornalismo*, 18(33), 91–102. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6)

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. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e sociedade*, 26, 71–80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)

Carvalho, B. (2016). Livro Comunicação Empresarial-Comunicação Institucional Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. [https://www.academia.edu/23708496/Livro\\_Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_Empresarial\\_Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_Institucional\\_Francisco\\_Gaud%C3%A4ncio\\_Torquato\\_do\\_Rego](https://www.academia.edu/23708496/Livro_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Empresarial_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Institucional_Francisco_Gaud%C3%A4ncio_Torquato_do_Rego)

Cardoso, O. de O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de administração pública*, 40(6), 1123–1144. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000600010>

Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral Da Administração*. Elsevier Brasil.

Chiavenato, I. (2004) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier Brasil.

Chiavenato, I. (2014) *O novo papel dos recursos humanos nas organizações Gestão de Pessoas*. Elsevier Brasil.

Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1575830>

Fassini Frozza, P., Taube, M. E., & Talini, R. A. (2020). Satisfação no trabalho e interfaces com a comunicação na liderança. <https://doi.org/10.18316/desenv.v9i1.5774>

Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia manufacturing*, 8, 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>

Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>

Guzman, A. L., & Lewis, S. C. (2020). Artificial intelligence and communication: A Human–Machine Communication research agenda. *New Media & Society*, 22(1), 70–86. <https://doi.org/10.1177/1461444819858691>

Idow, A. H., Yaah Baya, D. S., & Muchunku-Mwenda, D. I. (2021). Employees' perceptions towards internal communication during organizational change management at multimedia university of Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 11(8), 464–477. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.11.08.2021.p11658>

Klimova, B. F., & Semradova, I. (2012). Barriers to communication. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 31, 207–211. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.043>

Kunsch, M. M. K. (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. Com.br. Recuperado de: <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1)

Kunsch, Margarida Maria Krohling. (1986). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Summus Editorial.

Kunsch, Margarida Maria Krohling. (1997). Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. Summus Editorial.

Lee, Y., & Queenie Li, J.-Y. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public Relations Review*, 46(1), 101872. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101872>

Lemon, L. L. (2020). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 176–199. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2019.1704288>

Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Loureiro, M, Baptista, J. P. (2018) A comunicação interna na gestão estratégica da motivação dos trabalhadores: [https://www.researchgate.net/publication/364180538\\_A\\_Comunicacao\\_interna\\_na\\_gestao\\_estrategica\\_da\\_motivacao\\_dos\\_trabalhadores](https://www.researchgate.net/publication/364180538_A_Comunicacao_interna_na_gestao_estrategica_da_motivacao_dos_trabalhadores)

Malhotra, N., & Ackfeldt, A.-L. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132–4139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>

Maria, E. (2019). The influence of organizational culture, compensation, and interpersonal communication in employee performance through work motivation as mediation. *International review of management and marketing*, 9(5), 133–140. <https://doi.org/10.32479/irmm.8615>

Markovic, M. R., & Salamzadeh, A. (2018). The Importance of Communication in Business Management.

<https://www.researchgate.net/publication/328630849> The Importance of Communication in Business Management

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications an International Journal*, 15(3), 221–234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>

Medeiros, Brum, A. (1998). Endomarketing: como estratégia de gestão : encante seu cliente interno. L & PM.

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

Miguel, P., & Venâncio, M. (2017). Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional. [https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_DE\\_TESE\\_DOCUMENTO\\_OFICIAL\\_FINAL.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf)

Monteiro, C., Kuhl, M. R., & Angnes, J. S. (2021). O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. *Perspetivas em Ciência da Informação*, 26(1), 26–56. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3975>

Neiva Santos de Oliveira, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & jornalismo*, 18(33), 61–74. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_4](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4)

Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, 34, 47–72. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>

Nielson, N. L., Kleffner, A. E., & Lee, R. B. (2005). The evolution of the role of risk communication in effective risk management. *Risk Management and Insurance Review*, 8(2), 279–289. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2005.00060.x>

Ozaeta, D. E. L., & An, I. L. (2014). Use of internal communication tools among AG&P employees. *Edu.ph*. Recuperado 5 de dezembro de 2023, de <https://research.lpubatangas.edu.ph/wp-content/uploads/2014/07/JEL-Use-of-Internal-Communication-Tools-among-AGP-Employees.pdf>

Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145–149. <https://doi.org/10.47893/imr.2009.1040>

Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B., & Wu, C.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84–100. <https://doi.org/10.1108/13673270810875886>

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

Santos, R. O. (2018). A importância da comunicação no processo de liderança. *Revista de Administração Em Saúde*, 18(72). <https://doi.org/10.23973/ras.72.128>

Schmittel, R. M., & Mainardes, E. W. (2016). Fatores que afetam a percepção do colaborador sobre a orientação para o mercado de uma empresa do setor de tecnologia da informação. *Revista de Gestão*, 23(2), 148–158. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.12.004>

Silva, T. P. R. da. (2014). A comunicação interna enquanto ferramenta estratégica, contributo para a satisfação e compromisso dos colaboradores.

Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. <https://doi.org/10.1108/jcom-11-2019-0146>

Takahashi, R. T., & Pereira, L. L. (1991). LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO. Scielo.br. <https://www.scielo.br/j/re USP/a/pZmxtbwcJ5PMpdJgJmhMXBv/?format=pdf&lang=pt>

Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications an International Journal*, 26(3), 589–604. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2021-0006>

Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Tomasi, C. Medeiros, J.B. *Comunicação Empresarial*. São Paulo, Atlas (2009) [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7575369/mod\\_resource/content/3/Aula%206a.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7575369/mod_resource/content/3/Aula%206a.pdf)

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Welch, E. W., & Feeney, M. K. (2014). Technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes. *Government information quarterly*, 31(4), 506–512. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.07.006>

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications an International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

Zajkowska, M. (2012). Employee engagement: How to improve it through internal communication. Uniza.sk. [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012\\_1\\_09.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012_1_09.pdf)

ZANLUCHI, E., DAMACENA, C., & PETROLL, M. D. L. M. (2006). PROCESSOS COMUNICACIONAIS INTERNOS E SUAS IMPLICAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 7(1), 115–135. <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n1p115-135>

Zulch, B. (2014). Communication: The Foundation of Project Management. Procedia Technology, 16(1), 1000–1009. Research gate. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>

## 9. ANEXOS

### A) Questionário

O presente questionário é realizado no âmbito da dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pelo ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA-IPGT), e tem como objetivo avaliar o grau de Satisfação dos colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas, sendo que todos os dados recolhidos se destinam unicamente a ser tratados para recolha de dados estatísticos. Este questionário é composto por várias questões que deverá ler atentamente antes de começar a responder. Por favor, selecione a resposta apropriada para cada questão. Agradeço assim desde já, a sua compreensão e disponibilidade.

1- Encontra-se neste momento a trabalhar a tempo inteiro numa empresa?

- Sim
- Não

1- A empresa onde se encontra a trabalhar tem um departamento de comunicação interna?

- Sim
- Não
- Não sei

2- Considerando a empresa onde trabalha atualmente, qual o seu grau de satisfação relativamente à comunicação interna

1. Muito insatisfeito/a
2. Insatisfeito/a
3. Nem insatisfeito/a, nem satisfeito/a
4. Satisfeito/a
5. Muito satisfeito/a.

3- Para cada afirmação sobre a comunicação interna na sua empresa, utilize a seguinte escala para indicar até que ponto concorda ou discorda com a afirmação. Assinale com o número que retrata a sua opinião pessoal.

### Escala 1-5

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

- Informações sobre as consequências de fazer mal o meu trabalho
- Informações sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização
- Informações sobre o quanto o meu trabalho é apreciado dentro da organização
- Feedback sobre o quão bem eu faço o meu trabalho
- Disponibilidade do meu superior imediato
- Quão bem o meu superior está informado sobre os problemas que posso encontrar no local de trabalho
- Quão bem o meu superior compreende os meus problemas
- Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior
- Disponibilidade dos colegas
- Com que sucesso sou capaz de me comunicar com os membros da minha equipe
- Os resultados da comunicação com os colegas
- Disposição dos meus colegas para aceitar o feedback crítico
- O número de decisões tomadas com base nas comunicações informais
- A quantidade de intrigas na organização
- A quantidade de tempo que passo em comunicação informal
- Utilidade da informação transferida por canais informais
- Informações sobre os protocolos de trabalho
- Informações sobre receitas, lucro e situação financeira da organização
- Informações sobre mudanças na organização
- Informações sobre regulamentações legais que afetam as operações da organização
- O quanto a comunicação dentro da organização me ajuda a sentir que sou uma parte importante de informações sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização
- O quanto a comunicação dentro da organização me ajuda a me identificar com ela.

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

- O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.
- O quanto a comunicação dentro da organização me encoraja a atingir os objetivos da organização
- Meios de comunicação (ex. anúncios escritos, intranet, comunicação oral)
- A possibilidade de comunicar através dos novos média
- A qualidade da comunicação através dos novos média
- O modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo
- Quão bem organizadas são as reuniões das quais participo
- Utilidade das informações recebidas nas reuniões
- Receber informações relevantes para o cumprimento do trabalho no prazo
- Duração das reuniões

4- Na sua opinião, quais são os meios de comunicação interna mais usados pela empresa. Para cada afirmação, utiliza a seguinte escala:

### Escala 1-5

1. Nunca
  2. Raramente
  3. Ocasionalmente
  4. Frequente
  5. Muito frequente
- Chats de vídeo
  - Meios de comunicação social
  - Blogues
  - Redes Sociais da empresa
  - Chats organizados pela gestão de topo
  - Boletins informativos
  - Reuniões com todos os empregados
  - Memorandos e correios
  - Placas e cartazes
  - Email
  - Relatórios
  - Manuais de Política
  - Site Interno
  - Telefone e correio de voz

5- Dos mesmos meios de comunicação interna, quais são aqueles que prefere utilizar dentro da empresa. Para cada afirmação, utilize a seguinte escala:

1. Nada valorizado
2. Pouco valorizado
3. Indiferente
4. Valorizado
5. Muito valorizado

- Chats de vídeo
- Meios de comunicação social
- Blogues
- Redes Sociais da empresa
- Chats organizados pela gestão de topo
- Boletins informativos
- Reuniões com todos os empregados
- Memorandos e correios
- Placas e cartazes
- Email
- Relatórios
- Manuais de Política
- Site Interno
- Telefone e correio de voz

6. Com que frequência ocorrem os seguintes problemas de comunicação interna na sua empresa. Para cada afirmação, utiliza a seguinte escala:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Ocasionalmente
- 4- Frequente
- 5- Muito frequente

- Tenho dificuldade em lembrar-me de algumas informações e anúncios principalmente se o assunto não me interessar
- As reuniões de pequenos grupos ou assembleias gerais são muitas vezes demoradas
- Tenho dificuldades em participar de reuniões porque o local físico ou a sala de reuniões não é propícia à comunicação
- Tenho dificuldade em compreender os superiores e os colegas de trabalho quando eles falam muito rápido ou muito devagar
- Não tenho conhecimento de algumas informações, anúncios ou notícias da empresa porque tenho acesso limitado a mensagens escritas, como memorandos, relatórios, manuais de funcionários ou publicações da empresa

## A Satisfação dos Colaboradores com a Comunicação Interna nas Empresas

- Sinto “sobrecarga de informações”, especialmente quando visualizo relatórios longos e difíceis
- Acho difícil compreender o conteúdo das mensagens por telemóvel porque não as vejo pessoalmente
- Tenho dificuldade em falar com as pessoas porque as linhas telefónicas ou móveis normalmente falham ou estão fora de serviço/ sem sinal
- Tenho dificuldade em enviar e-mails e navegar na intranet, porque a rede falha ou a ligação à internet é fraca
- Tenho dificuldade em conhecer informações significativas da empresa contidas na intranet porque não tenho acesso a elas
- Tenho dificuldade em conhecer informações importantes da empresa contidas na intranet porque não sei como navegar nelas
- Como enviar emails é fácil, tenho tendência a enviar mensagens espontâneas sem rever o conteúdo ou avaliar a sua importância
- Recebo muitos e-mails por dia e acho difícil identificar qual deles exige atenção imediata

7- Indique algumas sugestões do que poderia melhorar na comunicação interna na empresa onde trabalha atualmente

### Dados Sociodemográficos

#### 8- Sexo

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

#### 9- Idade

- Inferior a 20 anos
- Entre 20 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- 60 anos ou mais

### 10- Habilitações Literárias

- 4º ano
- 6ºano
- 9º ano
- 12ºano
- CTESP
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### 11- Setor

- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades imobiliárias
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades de informação e comunicação
- Alojamento, restauração e similares
- Transportes e armazenamento
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Construção
- Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Indústrias Transformadoras
- Outros

### 12- Função exercida

- Representantes dos poderes legislativos e executivo, diretores e gestores executivos
- Especialistas das atividades intelectuais e científicas
- Técnicos e profissões de nível intermédio
- Pessoal administrativo
- Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores
- Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices
- Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem
- Trabalhadores não qualificados

### 13- Antiguidade na Empresa

- Menos de 1 ano
- De 1 ano a 3 anos
- De 4 anos a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

