

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas

O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional

Marta Rabeca Titoce

Novembro de 2012

Orientadora

Professora Doutora Sandra M. Lopes Miranda

Declaração

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégias das Relações Públicas, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 7 de Novembro de 2012

Agradecimentos

À professora Sandra Miranda, pela forma como orientou esta Dissertação de Mestrado e por toda a disponibilidade que, tão generosamente, dispensou. Por me transmitir os melhores e mais úteis ensinamentos, pela sua crítica sempre construtiva e enriquecedora em tantos aspectos e pela liberdade de acção que me permitiu, um muito e enorme obrigada.

Ao professor Doutor Albino Lopes que sempre se mostrou disponível para transmissão enriquecedora de conhecimentos, agradeço.

A toda minha família, o meu eterno obrigada por todo o apoio, carinho e preocupação. E em especial, às minhas irmãs Elsa e Laurina.

A todos amigos e colegas que me ajudaram no preenchimento e divulgação do inquérito o meu muito obrigado. Quero deixar um agradecimento especial as colegas do curso Marta Amorim e Ana Dinis, pelo apoio, o meu muito eterno obrigado.

E a todos quantos contribuíram, de alguma forma, para que este trabalho fosse desenvolvido, ficam registados os meus agradecimentos.

Dedico este trabalho ao meu esposo José Galhoz e ao meu filho Rui Galhoz pelo carinho, apoio e compreensão, pelas longas horas ausente.

Resumo

De acordo com a literatura da especialidade, a comunicação interna apresenta-se, cada vez mais, como um dos principais preditores de empenhamento organizacional. No presente trabalho discute-se o impacto da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional. Para testar as variáveis da comunicação interna e do empenhamento organizacional, recorreu-se a um método do tipo quantitativo, operacionalizado através da aplicação de um questionário a 193 colaboradores de diversas organizações. Em função do exposto, os dados confirmaram a hipótese teórica do trabalho: existe uma forte correlação entre comunicação interna e empenhamento organizacional, permitindo concluir que a comunicação interna afeta positivamente o empenhamento organizacional.

Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação interna, empenhamento organizacional.

Abstract

Internal communication is a major predictor of organizational commitment. In this paper we discuss the impact of internal communication in the development of organizational commitment. To test the variables of internal communication and organizational commitment, we have resorted to a quantitative methodology, by applying a questionnaire to 193 employees from various organizations. In view of this, the data confirmed the hypothesis of the theoretical work: there is a strong correlation between internal communication and organizational commitment, allowing to conclude that internal communication positively affects organizational commitment.

Keywords: organizational communication, internal communication, organizational commitment.

Índice

Declaração	
Agradecimentos	III
Resumo.....	IV
Abstract.....	III
Introdução	10
CAPÍTULO I - Enquadramento Teórico.....	13
1.1. A Inevitabilidade Da Comunicação Nas Organizações: Definição Do Conceito	13
1.2. Comunicação Nas Organizações e a Teoria Das Organizações.....	15
1.3. Comunicação Interna	18
1.3.1. Funções da comunicação interna.....	20
1.3.2. Comunicação interna: Instrumentos e meios.....	22
1.3.3. Política de comunicação interna	26
1.4. Empenhamento Organizacional.....	27
1.4.1. Perspectiva unidimensional do empenhamento organizacional.....	32
1.4.2. Perspectivas multidimensionais do empenhamento organizacional.....	32
1.4.3. Empenhamento organizacional e a evolução das dimensões.....	34
1.4.4. Antecedentes do empenhamento organizacional.....	36

1.4.4.1. Importância da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional.....	39
1.4.5. Consequências do Empenhamento Organizacional	41
CAPÍTULO II – Método.....	44
2.1. Método Utilizado Na Investigação.....	44
2.2. Instrumentos.....	44
2.2.1. O questionário da comunicação interna	44
2.2.2. Questionário do empenhamento organizacional	46
2.3. Procedimentos utilizados na recolha dos dados.....	47
2.4. Procedimentos utilizados na análise dos dados.....	48
2.5. Definição da amostra e sua aplicação	48
2.5.1. Caracterização da amostra.....	49
CAPÍTULO III – Análise e Discussão DOS Resultados.....	51
3.1. Análise Dos Resultados	51
3.1.1. Comunicação interna e empenhamento organizacional: análise descritiva dos resultados.....	51
3.1.2. A comunicação interna e as variáveis de caracterização sociodemográficas e profissional: análise de variância	56
3.1.3. O empenhamento e as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional: análise de variância	57
3.1.4. Comunicação interna e empenhamento organizacional: correlações	59
3.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
Conclusões.....	63

Limitações do estudo	64
Contribuições e sugestões para estudos futuros.....	64
Referências Bibliográficas.....	65
Anexo 1: Questionário sobre Comunicação Interna	76
Anexo 2: Questionário sobre Empenhamento Organizacional.....	79
Anexo 3: Outputs.....	83

Índice de tabelas

Tabela 1: Alfa de Cronbach: Comunicação interna.....	46
Tabela 2 - Alfa de Cronbach: Empenhamento organizacional.....	47
Tabela 3- Comunicação interna: respostas aos itens, frequências absolutas e relativas.	52
Tabela 4 - Empenhamento Organizacional: respostas aos itens, frequências absolutas e relativas.....	54
Tabela 5 - Estatísticas descritivas: Comunicação interna.....	55
Tabela 6 - Estatísticas descritivas: Empenhamento organizacional	56
Tabela 7: Comunicação vs gênero.....	56
Tabela 8 - Comunicação vs Idade.....	57
Tabela 9 - Comunicação vs antiguidade.....	57
Tabela 10 - Empenhamento vs gênero	58
Tabela 11 - Empenhamento vs Idade	58
Tabela 12: Empenhamento vs antiguidade.....	59
Tabela 13: Correlações: Comunicação	59
Tabela 14: Correlações: Empenhamento organizacional	60
Tabela 15: Correlações: comunicação vs empenhamento.....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1: Gênero	49
Gráfico 2: Escalões etários	49
Gráfico 3: Antiguidade	50

INTRODUÇÃO

Nos estudos sobre as organizações não pode ser negligenciada a sua perspectiva comunicacional, uma vez que ela é o suporte de toda a organização. As organizações são grupos sociais complexos cuja materialidade se baseia na rede de interações que se estabelece entre os seus membros e que dão forma à sua estrutura organizacional. O processo como estas interações se desenvolvem marca os sistemas comunicacionais nas organizações, os quais contribuem de forma significativa para que as pessoas se sintam satisfeitas e se empenhem no desenvolvimento da sua atividade. Na comunicação organizacional, a vertente interna é um factor decisivo para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade. Ou seja, a comunicação interna é considerada um veículo crucial para o bom funcionamento da comunicação e corresponde a uma necessidade primária que, sendo relativa aos colaboradores que compõem a instituição, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados.

Nesta sequência constata-se que as organizações precisam ter uma comunicação interna com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de acção voltados para todos os colaboradores do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitam que todas as áreas da organização actuem sinergicamente (Kunsch, 2003).

No mundo actual, o planeamento desempenha um papel decisivo nas organizações de todos os tipos e, em consequência, as organizações têm de actuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação pois, no contexto da globalização, comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e sobrevivência das mesmas. Assim uma das maiores responsabilidades das organizações é responder às necessidades que os colaboradores têm de informação qualificada, pois eles precisam receber informações claras sobre o que precisa ser feito, o que se espera deles e bem assim como devem realizar o trabalho.

A presente dissertação aborda a comunicação interna e o empenhamento organizacional. Um dos aspectos neste campo relativo à comunicação interna é o de perceber como ela pode funcionar e agir sobre as pessoas, contribuindo para a

construção de uma identidade em relação à organização, ajudando à emergência de uma nova gestão do trabalho e participando na modernização da organização. O nosso objectivo prende-se com o facto de perceber se a comunicação interna se associa positivamente com o empenhamento organizacional dos colaboradores; como uma organização das dimensões da comunicação interna, o relacionamento da organização com os seus públicos internos pode contribuir para o empenhamento das pessoas. Para esse efeito vamos fazer um percurso que nos mostra como as organizações evoluíram e como foi sendo dada a importância à comunicação, que deixou de ser apenas operatória para ser integradora de ambiente, permitindo que seja organizada e conduza a que as pessoas desenvolvam iniciativas em prol das finalidades das organizações. Nesta sequência de ideias, podemos então dizer que a organização, quando entendida como um micro sistema, necessita de fortes elos de ligação, dos quais surge a comunicação, como fundamental para a coesão de vantagens competitivas e consolidação de posições no mercado.

Ao falar em comunicação não podemos esquecer o papel da crença e a aceitação dos objectivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objectivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa entidade correspondem ao conceito de empenhamento organizacional que tem sido alvo de estudo nos últimos anos. Diferentes atitudes foram detectadas nos indivíduos como estando subjacentes à permanência numa organização, o que conduziu à identificação de dimensões do empenhamento organizacional: empenhamento afectivo, empenhamento normativo e o empenhamento calculado. É sobre estes aspectos que as organizações necessitam de programas e estratégias que, além de valorizar e motivar os seus quadros funcionais, auxiliem no desenvolvimento pessoal e profissional, a ponto de transformá-los em diferencial competitivo para a organização. O desenvolvimento de ações que visam melhorar o desempenho individual e coletivo pode assegurar um aumento de produtividade e uma maior competitividade no mercado. Com este pressupostos a questão de partida que colocamos para a realização desta dissertação foi a seguinte:

Qual o impacto da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional?

Para procurar responder a esta pergunta, foram realizados inquéritos por questionário. A elaboração do inquérito é crucial para esta dissertação, visto que é um

meio que nos permite ter acesso à opinião das pessoas acerca das organizações. Para tal abordamos uma abordagem quantitativa.

Esta dissertação está dividida em vários capítulos. No capítulo I, faz-se o enquadramento teórico, onde são revisitadas algumas das principais abordagens e conceitos que estão diretamente relacionados com o tema em estudo.

No capítulo II aborda-se o método, os instrumentos usados, as dimensões da comunicação interna e do empenhamento organizacional, a definição e a caracterização da amostra. No capítulo III faz-se a análise, a discussão dos resultados, a apresentação das conclusões sendo, igualmente apresentadas as pistas para futura investigação e as limitações do estudo.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. A inevitabilidade da Comunicação nas Organizações: definição do conceito

Actualmente a comunicação assume uma importância cada vez mais estratégica para o sucesso e gestão das organizações. A existência duma comunicação interna que seja realmente eficaz é considerada indispensável para otimizar o funcionamento das organizações (Almeida, 2003). A dinâmica organizacional que se gera para obter a coordenação dos recursos internos das empresas, com os recursos materiais e com a orientação para o alcance dos objectivos estratégicos, só é possível através da interligação e relacionamento dos seus membros. Toda a estrutura da comunicação pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipa, o empenhamento e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e um estilo de gestão participativo. É por todas estas razões que nos é permitido falar na imprescindibilidade da comunicação no seio das organizações (Rego, 2007).

As definições de comunicação organizacional são abundantes (Rego, 1986; Bartoli, 1991; Bilhim, 2008), mas nem sempre capazes de descrever esse fenómeno tão abrangente e complexo, como o da partilha de significados nas organizações. É demasiadas vezes confundido com a publicidade, ou com a identificação visual da empresa, ou até com o marketing. Talvez porque a comunicação toca todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações, seja difícil definir o seu campo de actuação, simultaneamente tão específico e tão global (Ruão, 1999).

Segundo Thayer (1976), os processos de comunicação são decisivos para possibilitar e determinar as condições, as operações e o inter-relacionamento de todos os sistemas vivos. A essência do ser humano é comunicar e receber comunicação. A comunicação é uma actividade intrínseca no ser humano, que os torna seres sociais ligados por redes de comunicação complexas. Se entendermos a comunicação como um processo de interacção entre o emissor e receptor, existe sempre troca de informações e influência.

Para Ruão (1999), a comunicação acontece no ser humano em permanência, sem se poder desligar. Contudo, o processo de comunicação não é apenas um meio de troca de informações, mas também um meio de poder, a partir do momento em que gera reacções e atitudes. A comunicação é capaz de, pelo simples facto de existir, gerar

influências. E mais: exerce, em plenitude, um poder que preferimos designar de “poder expressivo” (Rego, 1986, p.17). Também Torquato (2002, p.162) afirma que:

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

Para Robbins (2002, p.276) “a comunicação envolve a transferência de significado. Se nenhuma informação ou ideia for transmitida, a comunicação não ocorre. A comunicação é a transferência de significados”. Neste sentido, a comunicação possui um processo e um resultado que implica compreensão mútua.

Como tal, o fenómeno comunicativo acontece necessariamente em qualquer organização, já que é inevitável que ao falarmos em organizações, se refira o papel da comunicação. A comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos (Ruão, 1999).

Desta forma, Kreps *in* Ruão (1999, p.5) define a comunicação organizacional como:

“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 às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem”.

A comunicação entre os membros de uma organização faz com que relações sejam criadas, para além da informação que faz circular; é mundo de interacção social. Este é o aspecto mais importante da comunicação, porque são as relações que desenvolvemos com os outros, que condicionam e potenciam o tipo de qualidade da troca de informações.

Em suma, a comunicação é uma actividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais, imprescindíveis ao seu bem-estar físico e psicológico. Dessa comunicação nasce a capacidade de se organizar, de forma a produzir os bens e serviços

necessários, e que individualmente não se conseguiria, sendo, por isso, o ponto de partida da gestão, da dinâmica e do comportamento organizacional (Ruão, 2006).

1.2. **Comunicação nas organizações e a Teoria das organizações**

A discussão do trilha histórico sobre a comunicação organizacional e a evolução das teorias organizacionais, permite-nos encontrar as raízes de relacionamento e pontos de contato entre ambas e antecipar possíveis impactos nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. Na verdade, e como veremos ao longo da discussão teórica, esta temática é de importância considerável na compreensão e análise do processo evolutivo dos sistemas de comunicação ao longo dos tempos. A teoria organizacional poderá, desta forma, ser analisada ao abrigo de quatro abordagens distintas: A Teoria Clássica; A Escola das Relações Humanas; O Modelo dos Sistemas Sociais e a Teoria da Cultura Organizacional designada também por Perspectiva Contemporânea (Ruão, 2006). Neste sentido poderemos sistematizar estas abordagens relativas à teoria das organizações, de forma a analisar o seu impacto no processo evolutivo dos sistemas de comunicação organizacional (Duterme, 2002).

A *Teoria Clássica* tornou-se conhecida com as obras de Max Weber, Henry Fayol e de Frederick Taylor. Esta perspectiva assentava na analogia entre as organizações e as máquinas. Assim, a chave das actividades organizacionais eram o planeamento e a manutenção das estruturas e ações organizacionais. O papel do indivíduo era de segundo plano, favorecendo o todo organizacional. Cada trabalhador tinha tarefas e funções claramente definidas e que se encaixavam precisamente nas necessidades do todo. Trata-se de um modelo mecanicista, que resultou na desumanização do trabalho. As necessidades dos indivíduos eram preteridas em favor do que considerava poder melhorar a produtividade. Os trabalhadores eram apenas um meio para atingir os objectivos organizacionais, pelo que só lhes deveriam ser comunicadas as informações necessárias a um correcto desempenho das suas tarefas. À função de pessoal caberia o controlo da disciplina, das faltas e da performance de cada trabalhador. A compensação monetária era encarada como a única forma eficaz de motivação.

Disto resultava uma visão da comunicação como um mero instrumento de comando e controlo. A maior parte da comunicação permitida na organização era

descendente, isto é, do topo da hierarquia para a base. A comunicação lateral (ou dentro do mesmo nível hierárquico) era considerada ameaçadora da eficiência, e só deveria ser usada quando os canais verticais (descendente e ascendente) não funcionassem. Na realidade a organização deveria limitar-se à comunicação formal e centralizada, destinada ao planeamento e execução das tarefas (Fisher *in* Ruão, 1999).

A Escola das Relações Humanas, tornou-se conhecida através dos trabalhos de Elton Mayo, Chester Barnard, Douglas MacGregor e Rensis Likert entre outros. O seu desenvolvimento deveu-se, em larga medida, a movimentos de reacção à visão restritiva e mecânica da teoria clássica e à afirmação da importância do indivíduo e das relações sociais na vida organizacional. Disto resultaria a defesa de estratégias baseadas no aumento da satisfação e empenhamento dos trabalhadores e na realização do seu potencial. Esta perspectiva defendia que quanto maior a satisfação dos trabalhadores, maior o empenhamento e maior a produtividade. “Um trabalhador contente é um trabalhador mais produtivo”, dizia-se (Kreps *in* Ruão, 1999, p.8). A perspectiva das relações humanas reconhecia o potencial da comunicação descendente, ascendente e lateral numa administração de pessoal eficiente. Esta era vista como uma forma de valorizar o trabalho, encorajando a criatividade e a produtividade (Fisher *in* Ruão, 1999).

O modelo dos sistemas sociais, tornou-se conhecido com os trabalhos dos teóricos March & Simon e Katz & Kahn. Estes autores decidiram aplicar os conceitos da teoria geral dos sistemas ao fenómeno organizacional. O resultado era a visão da organização como um conjunto complexo, compostos por partes interdependentes, que interagem e se adaptam continuamente às transformações do meio ambiente, no sentido de atingirem os seus objectivos. Os componentes chave do sistema seriam os indivíduos, os grupos funcionais, e as tecnologias ou equipamentos. Qualquer alteração num destes componentes afectaria inevitavelmente os restantes (Kreps *in* Ruão, 1999).

Segundo esta perspectiva, à comunicação caberia a tarefa de adaptar o pessoal e os processos a situações e problemas específicos, pelo que isto deveria acontecer a vários níveis dentro do sistema: entre as partes do sistema e entre este e o meio ambiente. Ou seja, afirmava-se a distinção entre comunicação interna e comunicação externa. Internamente, a comunicação geraria a troca de informações, que permitia a coordenação das actividades e, externamente, a organização recolhia informações sobre o meio ambiente, suas oportunidades e ameaças. A comunicação, numa perspectiva

sistémica, seria fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos humanos necessários ao melhor desempenho organizacional.

E por fim a *Teoria da cultura organizacional ou perspectiva contemporânea*, esta popularizou-se com os trabalhos de Peters, Waterman & Kennedy. A visão da organização como cultura resulta da perspectiva de que a vida organizacional tem uma poderosa natureza interpretativa, resultante da partilha de símbolos com significações próprias, função de uma vivência em comum. Considera-se que o comportamento organizacional raramente é racionalizável, pois é conduzido por modelos desenvolvidos pela cultura interna. A comunicação afirma-se como um elemento essencial à vida organizacional. Esta é o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada (Fisher *in* Ruão, 1999).

As duas funções básicas da comunicação organizacional são, então, fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa cultura, (Kreps *in* Ruão, 1999). A cultura fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige e qual o papel de cada um dos seus membros (Kreps *in* Ruão, 1999). Usando canais de comunicação formais e informais, a cultura passa a ser um importante suporte dos públicos internos.

Em suma, as organizações complexificaram-se e os seus públicos internos começaram a desenvolver uma dinâmica social fora do controlo do seu vértice estratégico onde saber lidar e comunicar com os públicos internos tornou-se uma necessidade, a incluir nos procedimentos de gestão, para que eles se alinhem com a estratégia da empresa e esta possa atingir os seus objectivos. Os processos de comunicação deixaram de ser intemporais, para serem contingenciais às situações, e para que em cada momento possam contribuir para resolver os problemas e alinhar os seus públicos para os objectivos supra ordenados (Ruão, 1999; Gonçalves 2010; Pereira, 2010).

De resto, é no seio deste referencial teórico que a Teoria Situacional de Públicos de Grunig (Grunig & Hunt, 1984; Dozier, Grunig & Grunig, 2002) vai ganhando corpo, defendendo um modelo de gestão estratégica para a comunicação com os públicos (Eiró-Gomes & Duarte, 2004) e sublinhando que o modo como este relacionamento é processado influencia a eficácia organizacional (Grunig, Grunig & Dozier 2002) e determina os níveis de envolvimento, satisfação e empenhamento dos colaboradores (Tavares, 2010).

1.3. Comunicação interna

A expressão *comunicação interna* tem sido utilizada no campo da comunicação organizacional para designar, de modo geral, a interacção entre funcionários e organização (Rego, 2007). Poderíamos arriscar dizer que, originalmente, esta denominação surgiu para tentar sistematizar como se configuram as relações comunicacionais das organizações com os indivíduos que actuam no seu espaço físico (Rego, 2007). A delimitação espacial é propositadamente instituída nesta categorização por meio da palavra “interna” que nos remete a ideia daquilo que está dentro de algo. Deste modo, presume-se que a intenção seria de tentar entender e explicar como se dão os processos comunicacionais envolvendo a organização e aqueles que exercem actividades no seu interior, especialmente os seus colaboradores (Rego, 2007).

Segundo Westphalen (1992), a comunicação interna tem como algumas das suas principais funções facultar e facilitar a compreensão de factores técnicos e humanos, bem como as contrariedades e as obrigações dos funcionários, de desencorajar a deturpação de factos, a construção de rumores e de boatos e a consequente informação falsa que provocam a diminuição de eficácia do/no trabalho (Kunsh, 2003; Rego, 2010). Em simultâneo permite que os funcionários compreendam a organização onde estão inseridos contribuindo para a construção do sentimento de pertença e de orgulho (Rego, 2010).

Uma comunicação interna em harmonia com a comunicação externa da organização contribui para o desenvolvimento da organização e fomenta fluxos de conhecimentos que se reflectem na eficácia dos funcionários e na prossecução dos objectivos a que a organização se propõe. Desta forma, para que a comunicação interna funcione como verdadeira ferramenta de estratégia de gestão (Rego, 2007) terá que ter o envolvimento e participação de todos os níveis da organização, a partilha da informação terá que ser atempada e credível, deverá utilizar diferentes meios em função dos seus objectivos e públicos (comunicação formal e informal, escrita e oral) e, finalmente, deverá circular nos sentidos descendentes e ascendente da organização de uma forma fluida (Westphalen, 1992; Kunsch, 2003; Rego, 2010).

Para garantir um fluxo de informação saudável dentro da organização é fundamental que a comunicação utilize os canais formais e informais. A rede formal é facilmente entendida ao analisar um organigrama de uma empresa e as relações

hierárquicas que se estabelecem. Cada elemento do organigrama representa uma “cadeia de comando”, representando a pirâmide o canal oficial de transmissão de mensagens. Nestes casos, a informação pode circular do topo à base (comunicação descendente) (Almeida, 2000). Pode movimentar-se entre iguais, ou pares, do mesmo nível hierárquico (comunicação horizontal). Pode subir a escada hierárquica (comunicação ascendente), ou processar entre elementos de diferentes níveis da hierarquia (comunicação lateral) (Almeida, 2000).

A comunicação descendente é aquela que flui da direcção para os empregados e que é um espelho da rede formal. Esta comunicação direcciona o comportamento da organização no respeitante à estratégia – a comunicação que faz parte da estrutura de dependência hierárquica. A comunicação interna compreende mais cinco tipos de comunicação: a comunicação lateral, que se estabelece entre funcionários de diversos departamentos e visa a comunicação entre funcionários que não ocupam cargos de chefia (esta comunicação propicia cooperação e coordenação nos grupos de trabalho); a comunicação ascendente, a qual estabelece o “feedback” e uma efectiva comunicação, uma vez que emana dos funcionários para as chefias, proporcionando informações aos níveis hierárquicos superiores (veicula sugestões, críticas, ansiedades e necessidades); a comunicação em diagonal, que se traduz no fluxo de informação entre funcionários de diferentes departamentos e que se posicionem em diversos graus de hierarquia. Este último fluxo de informação caracteriza a relação entre especialistas de diferentes áreas (Wesphalen, 1992, Rego, 2010).

A rede de comunicação informal está presente em todas as organizações, chegando algumas vezes a superar a própria rede formal. A rede de comunicação informal envolve informações que representam linhas de poder e de actividade não oficiais nas organizações. Os colaboradores acabam por falar casualmente com os seus colegas de trabalho sobre os mais diversos assuntos: as suas casas, as suas famílias, sobre outras pessoas da empresa. Embora muitas destas conversas estejam relacionadas com assuntos de índole pessoal, cerca de 80% da informação que circula está relacionada com a própria organização (Hymowitz *in* Filipe, 2007). Embora alguns gestores demonstrem alguma preocupação sobre a rede de comunicação informal, por pensarem que o seu poder de controlo pode ser ameaçado, outros utilizam-na para fazer eliminar este tipo de comunicação. Algumas empresas conseguem minimizar a sua importância, assegurando que a informação oficial será a mais frequente.

Independentemente de se tratar de redes de comunicação formais ou informais, existem alguns critérios (Kunsch, 2003) que determinam a qualidade da comunicação interna. Entre esses critérios encontram-se: a necessidade de sintonizar a energia de todos os colaboradores das organizações com os seus objectivos estratégicos; a abertura da gestão de topo para disponibilizar informações importantes às equipas; a proactividade das pessoas na busca de informações que precisam para realizar o seu trabalho; a autenticidade no relacionamento entre os colaboradores, assegurando a eficácia da comunicação e do trabalho em equipa; respeito pelas diferenças individuais, assegurando uma melhor autonomia e qualidade das relações humanas nas organizações; desenvolvimento de competências básicas de comunicação (ouvir, expressão escrita, oratória); rapidez na comunicação no seio da empresa para potenciar a sua qualidade e nível de contribuição para os objectivos organizacionais (Rego, 2007).

1.3.1. Funções da comunicação interna

A comunicação interna desempenha várias funções, entre as quais expor resultados, transmitir informações e explicar o projecto da organização ou novas orientações. É importante explicar alguns elementos inerentes à comunicação, nomeadamente as suas funções, uma vez que é impossível não comunicar e que a comunicação está presente em todas as tarefas realizadas na organização. Então, de acordo com (Brault, 1992), a comunicação exerce sete funções dentro da organização: *informativa*, de *integração*, de *retroacção*, de *senal*, *comportamental*, de *mudança* e de *imagem*.

A *função informativa* tem o intuito de transmitir o conhecimento da empresa. Esta função é essencial e o seu domínio é importante para não conduzir a mal entendidos derivados de uma informação deficiente. A *função de integração* tem como objectivo introduzir e desenvolver nos colaboradores da empresa o sentimento de pertença a um grupo que não será só um grupo económico; é uma função essencial, que transmite os valores fundamentais da empresa ao público interno e externo. A *função retroacção* permite o diálogo entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos da empresa, fazendo da comunicação uma relação de retorno; é através dela que o público interno expressa o seu descontentamento ou satisfação. A *função senal* dá a conhecer a imagem da empresa através de cores, logótipos, discursos, palavras-chave,

comportamentos, atitudes e valores; a conjugação consistente destes elementos transmite a cultura de empresa. A *função comportamental ou argumentista* tem internamente uma função muito importante, que consiste em indicar ordens claras e fundamentais e pedir explicitamente que se caminhe numa direção específica. A *função mudança* é a que possibilita a mudança de imagem, das mentalidades, das atitudes e das relações dentro da empresa, motiva os colaboradores, cria retroação e modifica as relações; o constante diálogo entre o interior e o exterior da empresa é um factor favorável à mudança, pois actua sobre o comportamento das pessoas, alterando-o. E, por fim, a *função imagem* tem o objectivo de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

Um clássico da literatura da especialidade, Leo Thayer (1979) apresenta outras funções de comunicação: a *função de informação, instrutiva e de mando; de influência e persuasão, e integrativa*. Em todas estas funções, o elemento básico é a informação, que deve também ser vista como uma função. Afirma ainda que a comunicação só ocorre se alguém adquirir ou consumir alguma informação. As mensagens só são informativas se cumprirem determinados requisitos, nomeadamente, se estas “estão fisicamente ao alcance do receptor, são compreensíveis para ele, podem ser por ele comprovadas e são de alguma utilidade para o receptor” (Thayer, 1979, p. 209). Isto significa que as mensagens devem ser simples e claras, concretas e úteis, de fácil acesso e leitura e também que facilmente seja reconhecida a sua veracidade.

Por sua vez, as funções comunicativas de *mando* e de *instrução* são mais comuns em estruturas mais formais do que nas informais. Então, a função de mando está relacionada com tudo o que diz respeito a “ordens, directivas, pedidos, procedimentos, mesmo apreciações de desempenho” (Thayer, 1979, p. 227), ou seja, tudo o que visa “coagir a liberdade do subordinado de exercitar seu próprio julgamento a respeito dos parâmetros de sua tarefa especificados por essas mensagens” (Thayer, 1979, p. 227). É normal, numa organização, o superior hierárquico comandar os seus subordinados, uma vez que os colaboradores necessitam de alguém que os mande produzir, eu os iliba da responsabilidade. Este tipo de mensagens está interligado com a autoridade, pois segundo Thayer (1979), a função de mando na comunicação tem importância primordial para o “exercício da autoridade”, que é específica da posição hierárquica, logo das empresas.

No processo de dar *ordens*, *dirigir* ou *instruir*, é necessário levar em conta três factores, designadamente o teor, saber quantos e quais os detalhes a inserir na mensagem, a maneira ou qual o melhor meio para dar ordem; e a intenção, ou seja, para haver compreensão da mensagem é preciso que o recetor tenha algum conhecimento do originador (Thayer, 1979). Por outro lado, as instruções diferenciam-se das ordens. Enquanto estas últimas são quase sempre “descrições do que fazer e, ocasionalmente quando fazer, as instruções servem para indicar, com maiores detalhes, como executá-las” (Thayer, 1979, p. 235).

Em relação às funções *persuasivas* e de *influência*, estas são vistas como capacidades de comunicação que se pode ter ou não (Thayer, 1979). Sendo assim, a influência é encarada como algo encoberto, mais indirecto, visaria objectivos amplos, mais gerais; e seria interpessoal. A persuasão, por sua vez, é encarada como sendo mais aberta e intencional; como tendo objectivos especificamente psicológicos ou de comportamento. Por outro lado, a persuasão pode ser vista nas ideias de melhoria, que tem como objectivo claro melhoria e o desenvolvimento da organização. Por último, mas não menos importante, estão as funções integrativas, que “estão, muitas vezes, subjacentes à maior parte do nosso comportamento interpessoal (Thayer, 1979, p. 258).

1.3.2. Comunicação interna: Instrumentos e meios

Os responsáveis pela comunicação nas organizações possuem uma multiplicidade de instrumentos de comunicação que lhes permite comunicar com o público interno (Almeida, 2003). A comunicação interna processa-se e afirma-se através de uma multiplicidade de meios os quais requerem instrumentos vários.

No que diz respeito aos instrumentos de comunicação escrita, Westphalen (1992) e Rego (2010) enumeram vários instrumentos de comunicação escrita, tais como as *Cartas*, cujo objetivo principal se traduz na explicação de situações e intenções, na divulgação de projetos importantes para a organização ou até no anúncio de uma operação particular aos colaboradores da organização. Para além disso, existem as *Cartas de integração*, que visam envolver e integrar os colaboradores nas actividades fazendo-os sentir-se parte da organização. Por outro lado os *Relatórios*, *folhetos*, *boletins e brochuras*, são uma forma de dar a conhecer rapidamente os pontos de vista

da direcção aos colaboradores (campanhas temáticas, segurança, qualidade) que não geram necessariamente, feedback.

Segundo Almeida (2003), o *Material de referência* visa explicar os benefícios dos funcionários e fomenta o entendimento; também o *Quadro informativo ou placard* é um instrumento muitas vezes utilizado para veicular informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto. Também segundo Almeida (2003), as *Publicações para empregados* são o meio mais importante da comunicação interna. Estas publicações destinam-se unicamente aos colaboradores e às suas famílias e pretendem gizar uma imagem favorável junto do respectivo público-alvo. Desta forma, uma boa publicação deve aliar os pontos de vista da direcção e dos colaboradores para que a sua leitura não seja colocada em causa. Este conjunto de pontos de vista faz com que o jornal interno seja um dos suportes de maior peso da comunicação empresarial.

“A diversidade de temas deve ser conseguida porque só assim é possível, em simultâneo, informar sobre actividades internas, instruir e estimular a participação. Com o jornal interno, as pessoas têm a oportunidade de se rever, têm a possibilidade de conhecer, e dar a conhecer factos à organização. Estes, mais ou menos importantes, acabam por revelar a base do clima organizacional interno” (Almeida, 2003 p. 81).

Por sua vez os *Inquéritos* são considerados como a procura sistemática das aspirações dos colaboradores e podem ser realizados em toda a organização ou por mostragem. Visam essencialmente a aferição do clima organizacional dando indicadores como, por exemplo, a satisfação com os objectivos e o grau de adesão, ou a análise de um problema em concreto como, por exemplo, as condições de trabalho ou as necessidades de formação sentidas.

Ainda dentro do campo das novas tecnologias, a *Intranet* é outro meio de comunicação cada vez mais utilizado. A tecnologia utilizada neste meio de comunicação interna é o mesmo da tão conhecida internet. O acesso à intranet é restrito aos colaboradores da empresa. Esta rede tem em si associadas várias vantagens na sua utilização tais como unificação dos sistemas operativos, toda a informação actualizada em diferentes sistemas, disponibilização rápida a toda a empresa. Pode ainda agregar correio electrónico, automação de processos, gestão de informação e conversas on-line. Em tempo real, podem-se reunir colaboradores separados geograficamente, seja a nível

nacional ou internacional. Fomenta e viabiliza também o espírito de trabalho em grupo, substituindo os sistemas de *groupware* quase exclusivos para quadros de empresa.

Também é possível pôr em circulação, impressos para requisições, inquéritos de opinião, boletins informativos, manuais técnicos, entre outros (Almeida, 2003).

No que se prende com os instrumentos da comunicação oral pode afirmar-se que a comunicação oral é, *per si*, um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores e às chefias no entanto, nem sempre é sinónimo de comunicação correta uma vez que o traço da imprecisão e da volatilidade estão presentes na comunicação oral ou seja, a deformação da informação é um perigo que se apresenta. Desta feita, falar não é sinónimo de comunicar bem. Através da fala os profissionais têm de estar atentos e ser conhecedores de um conjunto de técnicas que os auxiliarão a obter o efeito desejado. Falar em público pressupõe o planeamento do que se pretende transmitir e a capacidade de entender a audiência (Boneu *in* Almeida, 2003).

Almeida (2003) e Rego (2010) apresentam alguns instrumentos de comunicação oral que podem ser utilizados na comunicação interna, tais como *Face-a-Face* que é o meio de comunicação mais rico, porque reúne sugestões vocais, visuais, movimentos corporais, linguagem e cheiro; mas é em simultâneo um meio passível de equívocos, uma vez que comunica emoções e sentimentos. No entanto, também, permite diminuir a ambiguidade no processo de comunicação uma vez que o *feedback* é imediato. Pode adotar a forma de conversa informal ou de conversa individual. Permite aferir o grau de integração e motivação dos colaboradores. O *Telefone* é um sucedâneo da comunicação face-a-face mas, como não transmite uma informação visual, é habitualmente menos rico, embora também origine um feedback rápido; as mensagens são direccionadas. Temos também o *Discurso* que é um instrumento de comunicação oral de sentido descendente, que propicia um contacto directo entre os intervenientes. Por fim a *Reunião*, que é um instrumento que agrega chefias e colaboradores e celebra a comunicação nos dois sentidos.

Para a comunicação audiovisual, e tendo em conta que é um meio de comunicação que conjuga palavras e imagens cada vez mais utilizado pelas empresas, por exemplo em vídeos institucionais, onde são transmitidas a Missão e os Valores da organização aos colaboradores ou clientes/fornecedores. A empresa planeia cria e partilha vídeos discutindo experiências de consumidores, grandes ganhos, anúncios,

dados financeiros, estratégias, *updates* de produtos e reconhecimento de departamentos e/ou colaboradores. Este nível de transparência irá manter os colaboradores informados e inspirados para realizarem o seu trabalho. A teleconferência é outro suporte inserido neste tipo de comunicação, o filme de informação, o jornal televisivo e o jornal por telefone que é gravado e renovado periodicamente num aparelho de banda ou disco; difunde notícias breves respeitantes à vida da empresa (Almeida, 2003).

Também os meios de comunicação electrónicos são pertinentes para a presente discussão uma vez que são, cada vez mais, um elemento central na vida dos colaboradores. Estes têm vindo a substituir os habituais e convencionais meios de comunicação utilizados pelas empresas. Dois bons exemplos de comunicação electrónica são o correio electrónico (e-mail) e os boletins electrónicos que constituem um conjunto de notícias ou informações úteis que podem ser transmitidas por computador. Um tipo de boletim electrónico cada vez mais utilizado pelas empresas é o flash de informação (nota curta e simples destinada a informar muito rapidamente). É utilizado para o anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural. Temos ainda os social media que hoje em dia vieram imprimir uma nova dinâmica à comunicação interna, a utilização de social media permite uma maior interacção entre a organização e os funcionários, e, entre os próprios funcionários (Almeida, 2003).

Por fim, também as atividades realizadas com o intuito de transmitir algum tipo de mensagem aos colaboradores são consideradas como um meio de comunicação interna (Almeida, 2000). Campanhas de segurança, programas de portas abertas para colaboradores e seus familiares, programas de integração de novos empregados são alguns exemplos de campanhas e eventos considerados meios e comunicação interna. O espaço arquitectónico desempenha um papel específico ao nível da comunicação interna. A organização e decoração do espaço onde os colaboradores passam a maior parte do seu dia também são consideradas como um modo de comunicação interna. Os eventos tais como, exposições, acções de formação, seminários, visitas são momentos onde a comunicação interna flui e se desenha a identificação com a organização (Almeida, 2000).

1.3.3. Política de comunicação interna

Por tudo o que foi dito e considerado anteriormente, é hoje cada vez mais pacífica e consensual a ideia de que as organizações precisam de organizar e desenvolver uma consistente política de comunicação (Almeida, 2000).

Segundo Almeida (2000), a empresa deve ter uma política de comunicação interna assente numa linguagem comum e aberta a todos. Na perspectiva da acessibilidade, atenua com certeza o crescimento de linguagens muito fechadas e inacessíveis à maioria das pessoas; além disso, não deverá ser estranha e incoerente relativamente à política de comunicação externa, pelo contrário, as duas deverão estar bem coordenadas. Também não se deve desprezar o sentido multi-direccional da comunicação pois não basta pensá-la como ascendente e descendente sempre sujeita a um certo tipo de “filtragem” comunicacional. É fundamental facilitar a circulação de informação entre pares e entre serviços distintos, essa é uma forma de desenvolver a capacidade de iniciativa e reacção. Assim, cada pessoa participa na construção da imagem da sua empresa e, se a política de comunicação interna não estiver em coerência com outras funções da empresa, acabará por existir um efeito de *boomerang*, trazendo a rejeição ou não reconhecimento dessa política por parte das pessoas.

Courdille (*in* Almeida, 2000) enuncia cinco princípios para implementar uma política de comunicação interna, nomeadamente, ter por base um *diagnóstico* feito à empresa para apreender quais os valores desta; isto permitirá ter sempre presentes as causas da implementação da nova política porque, enquanto existirem outras difusões noutros sistemas, é difícil pensar nas consequências dos resultados da sua implementação. Outro princípio diz respeito à *globalidade*, porque deve abarcar toda a empresa. Por outro lado, também deve ser *portadora de uma mensagem*, pois é a única forma de pô-la em prática sem ser vista apenas como uma acção isolada. Por fim, deve ser *multimédia*, para ter em conta todos os suportes de comunicação existentes na empresa.

Em suma, a criação de uma política de comunicação objetivamente estruturada pode permitir uma aproximação de finalidades, um reforço da motivação e da vontade e empenhamento em participar da parte de todos os colaboradores (Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Tavares, 2005; Nascimento, 2010).

1.4. Empenhamento Organizacional

Os estudos sobre empenhamento organizacional, tem atraído a atenção de investigadores e teóricos nas últimas décadas, revelando uma crescente popularidade na literatura de teoria organizacional. O empenhamento tem sido associado a importantes resultados organizacionais, tais como o desempenho, o turnover, o absentismo. De todos os focos estudados, o empenhamento na organização é o que tem suscitado maior interesse junto da comunidade académica e dos gestores, primeiro como constructo unidimensional e, mais recentemente, como constructo multidimensional.

O conceito de empenhamento organizacional tem sido definido de várias maneiras por diferentes autores. Na literatura organizacional, podemos encontrar múltiplas definições (Meyer & Allen, 1997; Swailes, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001) sobre o que é entendido por empenhamento organizacional.

De acordo com Meyer & Allen (1997) há uma distinção que tem sido estabelecida entre o que se denomina de empenhamento atitudinal e o empenhamento comportamental. (Mowday, Porter & Steers *in* Meyer & Allen, 1997, p.26) descrevem essa distinção da seguinte maneira:

“Empenhamento atitudinal incide sobre o processo através do qual as pessoas avaliam a sua relação com a organização considerando em que medida os seus próprios valores e objectivos são congruentes com os da organização. Por sua vez, o empenhamento comportamental relaciona-se com o processo através do qual as pessoas se tornam estreitamente ligadas a uma determinada organização e à maneira como lidam com este problema”.

Especificando um pouco mais, o empenhamento atitudinal é definido como: “A relativa intensidade da identificação e envolvimento de uma pessoa com uma organização em particular”. Conceptualmente, pode ser caracterizado, pelo menos, por três factores:

- a) Uma forte crença e aceitação dos objectivos e dos valores de uma organização;
- b) Uma vontade de despendere um esforço considerável em benefício da organização; e
- c) Um forte desejo de se manter como membro da organização” (Mowday, 1982, p. 27).

A outra forma mais frequentemente estudada do empenhamento organizacional tem sido o empenhamento calculado ou instrumental. Baseado no trabalho de Becker o empenhamento organizacional calculado ou instrumental é definido como “um fenómeno estrutural resultante de transacções entre o individuo e a organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo individuo ao longo do tempo” (Hrebiniak & Alutto *in* Meyer & Allen, 1997, p.27).

Por sua vez, de acordo com Reichers (*in* Moreira, 2010, p. 8)

“O empenhamento é um processo de identificação com os objectivos de múltiplos constituintes de uma organização. Estes constituintes podem incluir a gestão de topo, os clientes, os sindicatos e/ou o grande público. Esta perspectiva pode representar uma evolução natural do constructo do empenhamento, de um conceito geral associado aos valores e objectivos organizacionais para uma formulação que especifica que objectivos e valores servem de foci para empenhamentos múltiplos”.

Posteriormente, Meyer & Allen (1991) identificaram um modelo multidimensional formado por três componentes em que distinguem o empenhamento afectivo (que se refere à vinculação emocional, identificação e envolvimento com a organização), o empenhamento instrumental ou calculado (que se refere a uma consciência dos custos associados à saída da organização) e o empenhamento normativo (que reflecte um sentimento de obrigação moral de se manter na organização). Mais tarde, numa revisão da literatura, Meyer & Allen (1997) apresentam as definições do empenhamento com base em três critérios principais: a sua orientação afectiva, baseado no custo/benefício e quanto à obrigação ou responsabilidade moral. As definições ilustrativas que são incluídas no primeiro critério referem-se à vinculação afectiva e emocional de um individuo ao grupo (Meyer & Allen, 1997), à identificação do membro com a organização (Meyer & Allen, 1997), à integração ou congruência entre os objectivos do individuo e os da organização (Meyer & Allen, 1997), à vinculação afectiva aos objectivos e valores da organização (Zeffane *in* Tavares, 2001) e à relativa intensidade da identificação e envolvimento do individuo com uma organização específica (Mowday, Porter & Steers, 1982). As definições incluídas no critério custo/benefício realçam sobretudo o que faz permanecer o indivíduo na organização (os benefícios que extrai da qualidade de membro da organização face aos custos que teria se deixasse a organização) (Meyer & Allen, 1991 e 1997). Por fim, as definições que são incluídas no critério da obrigação ou responsabilidade moral, onde são realçados os comportamentos de empenhamento como comportamentos socialmente aceitáveis que

tendem a exceder as expectativas formais, a internalização de pressões normativas que fazem o indivíduo actuar de maneira a que corresponda aos interesses e objectivos organizacionais e a consideração de, acima de tudo, ser moralmente correto permanecer na empresa (Meyer & Allen, 1997).

O empenhamento organizacional, do ponto de vista atitudinal, tem sido alvo de uma grande quantidade de investigação quer como antecedente (ou variável preditora) quer como consequência (ou variável dependente). Enquanto antecedente, o empenhamento organizacional tem sido utilizado para predizer o absentismo, o desempenho, a demissão e outros comportamentos. Como consequência o empenhamento organizacional tem sido associado a diversas variáveis pessoais, de estados de papel e a aspectos do trabalho que vão desde as características do trabalho a dimensões da estrutura organizacional.

A componente do empenhamento afectivo organizacional de Meyer & Allen (1997) equivale ao empenhamento organizacional medido pela escala que é conhecida por (*Organizational Commitment Questionnaire*) desenvolvido por Mowday, Steers & Porter (1979) que tem sido tratada como unidimensional. O empenhamento afectivo organizacional é o constructo que tem sido mais estudado no domínio do comportamento organizacional, mas que ainda carece de aperfeiçoamento no que se refere à maneira como é desenvolvido (os seus antecedentes) e quanto às suas consequências.

Apesar da multiplicidade de conceitos do empenhamento organizacional parece haver algum consenso entre os autores que da análise dos vários conceitos resultam essencialmente duas perspectivas gerais. Para alguns autores o empenhamento refere-se à categoria do comportamento (Becker, Staw, Salancik, *in* Meyer & Allen, 1997). Para outros autores, o estudo do empenhamento é em grande medida, considerado a partir de uma perspectiva atitudinal (Kanter, Sheldon, Buchanan, Steers & Porter *in* Meyer & Alen, 1997).

Em termos de perspectivas sobre o empenhamento organizacional, podemos ainda, em termos reflexivos, considerar dois pontos de vista diferentes. Por um lado, o ponto de vista da gestão que tende a equacionar o problema do empenhamento organizacional numa perspectiva de gestão do empenhamento em termos semelhantes à perspectiva dos que realçam a gestão da cultura (Tavares, 2001) tendo como objectivo

principal o aumento e a eficácia do desempenho dos seus colaboradores. Mais recentemente Roe, Solinger & Van Olffen (*in* Moreira, 2010) apresentam uma expressão que se adequa a esta prática da gestão que denominam de moldagem do empenhamento (Roe, Solinger & Van Olffen, *in* Moreira, 2010) para expressar o desejo dos gestores de moldar o empenhamento dos seus colaboradores. Por outro lado, o ponto de vista da organização, o empenhamento pode ser mais aquilo que resulta em consequência da sua percepção das experiências no trabalho, levando-o a formar a atitude de empenhamento a partir da sua experiência directa com o objecto de atitude (Mowday, Porter & Steers, 1982) que é o meio organizacional e as suas práticas bem como as interacções nele estabelecidas que pode não ser facilmente controlável como seria desejo da gestão. Neste último caso, diríamos que o empenhamento afectivo organizacional é resultado de um processo subjectivo, derivado da experiência subjectiva de cada membro face à sua organização, bem como da emergência de uma realidade intersubjectiva resultante das percepções partilhadas entre os seus membros face à organização que se tornam, muitas vezes, numa margem de incerteza para os gestores.

Do ponto de vista da organização, o empenhamento organizacional tende a ser considerado mais como uma estratégia para atingir determinado desempenho organizacional do que um resultado que deriva da percepção das experiências do trabalho por parte dos seus membros. (Tavares, 2001, p.325) refere, a este propósito, que,

“A perspectiva tradicional – ou orientada para o controlo – sobre a gestão dos empregados tinha moldado os inícios do século XX em resposta à divisão do trabalho em tarefas cada vez mais pequenas e fixas. De acordo com a perspectiva tradicional, geralmente havia pouca definição política relacionada com a voz do empregado, a menos que a mão-de-obra fosse sindicalizada. No centro deste modelo tradicional estava o desejo de estabelecer ordem, exercer controlo e alcançar a eficiência”.

Ainda de acordo com este autor, desde os inícios dos anos 1970, as empresas experimentaram ao nível da fábrica uma estratégia radicalmente diferente com a mão-de-obra. Os pioneiros mais visíveis começaram a mostrar a importância do contributo produtivo de uma mão-de-obra verdadeiramente empenhada, sendo o empenhamento considerado uma estratégia para atingir melhores desempenhos organizacionais. Este argumento de que o empenhamento traduz uma estratégia da gestão para atingir resultados organizacionais pode ser combinada com a maneira como O'Reilly apresenta

o empenhamento organizacional é geralmente, concebido como uma ligação psicológica do indivíduo à organização. Há três processos ou estádios do empenhamento:

1) Submissão/aceitação: ocorre quando as pessoas adoptam determinadas atitudes e comportamentos em troca de recompensas específicas ou de modo a evitarem punições específicas;

2) Identificação: através da qual o individuo aceita a influência, procurando manter uma relação satisfatória e auto definidora. As pessoas sentem orgulho em pertencer à empresa;

3) Internalização: através da qual o indivíduo considera que os valores da organização são intrinsecamente recompensadores e congruentes com os valores pessoais (O'Reilly & Chatman *in* Tavares 2001). Desta maneira, defendem os autores, podemos compreender como várias organizações criam o empenhamento nos seus membros. Esta argumentação estaria de acordo mais com a perspectiva da gestão do empenhamento que referimos atrás. Contudo, refere ainda O'Reilly “em geral, nas organizações de trabalho, os membros concordam com as direcções, mas têm fraco envolvimento com a empresa para além do auto interesse”; quer dizer, não há empenhamento com a empresa para além de uma permuta justa do esforço pelo dinheiro e, talvez, pelo estatuto (O'Reilly & Chatman *in* Tavares, 2001). Ainda de acordo com este aspecto reflexivo sobre o empenhamento organizacional, poderemos acrescentar também o conceito de controlo normativo que “é concebido para induzir uma orientação emocional globalmente positiva, autêntica e estruturalmente estável face à organização”. Através do controlo normativo pretende-se com que não haja conflito entre o indivíduo e a organização, permitindo que o desenvolvimento pessoal seja atingido ao serviço dos objectivos organizacionais. Em suma, a gestão do empenhamento organizacional insere-se num paradigma positivista da organização, em que o empenhamento do membro é planificado, linear, muitas vezes inserido em práticas de gestão de recursos humanos.

Actualmente identificamos na literatura organizacional, a presença simultânea de estudos empíricos que utilizam o empenhamento organizacional quer a partir de uma perspectiva unidimensional (Porter, Steers, Mowday & Boulian; Mowday, Porter, Steers *in* Meyer & Allen, 1997) quer a partir de uma perspectiva multidimensional (Meyer & Allen, 1991 *in* Meyer & Allen, 1997).

1.4.1. Perspectiva unidimensional do empenhamento organizacional

Na revisão da literatura relativa ao empenhamento organizacional é então possível observar uma evolução que integra desde abordagens mais específicas de carácter unidimensional, até às tentativas mais recentes de identificação das componentes do empenhamento organizacional enquanto constructo multidimensional.

O entendimento de que as abordagens unidimensionais, mais do que diferentes tipos de empenhamento, traduziam diferentes componentes do laço individuo – organização provocou uma viragem para modelos multidimensionais do empenhamento organizacional, reforçada pela asserção que diferentes componentes podem ter diferentes antecedentes e gerar diferentes efeitos. Ao assumirmos que o empenhamento pode ter diferentes formas, aceitamos que os antecedentes, consequentes e relações de cada componente serão de alguma forma diversos (Meyer & Allen, O'Reilly & Chatman, Allen & Meyer, *in* Meyer & Allen 1997). Anteriormente, Gouldner (*in* Tavares, 2001) havia já apontado que o empenhamento não seria um constructo unidimensional, identificando duas dimensões no empenhamento: a integração – grau que o individuo é activo e sente que faz parte, a vários níveis, de uma organização e a introjecção – grau em que a imagem do individuo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

1.4.2. Perspectivas multidimensionais do empenhamento organizacional

A perspectiva multidimensional segundo O'Reilly & Chatman, 1986 (*in* Tavares, 2001), sugerem que a relação de vinculação do individuo para com a sua organização pode assumir três formas distintas: Complacência, Identificação e Internalização.

Os autores argumentam que os três tipos de empenhamento atrás identificados podem ter origem em diferentes antecedentes e relacionar-se de forma diversa com os comportamentos de retirada organização (por exemplo, o turnover). (O'Reilly & Chatman *in* Tavares, 2001) desenvolveram medidas de complacência, identificação e internalização para testar as relações de cada um dos laços com antecedentes e consequentes respostas comportamentais. Embora o modelo proposto por (O'Reilly & Chatman *in* Tavares, 2001), tenha mérito de sensibilizar os investidores para a natureza multidimensional do empenhamento na organização, são lhe apontadas algumas

limitações. Alguns autores mostram relutância em aceitar a complacência (dimensão que aparece nalguns estudos como empenhamento instrumental) como verdadeiro empenhamento (Meyer, 1997). Outra crítica feita ao trabalho de O'Reilly & Chatman tem a ver com a dificuldade de distinguir entre identificação e internalização. Alguns estudos empíricos mostram que a identificação e a internalização estão fortemente correlacionadas (Caldwell, Chatman & O'Reilly, Vandenberg, Self & Seo *in* Tavares, 2001).

À semelhança de O'Reilly & Chatman, (Allen & Meyer, 1997) propõem um modelo tridimensional de empenhamento na organização, cujas componentes reflectem distintos laços psicológicos que unem o indivíduo à organização (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Allen, 1997). O modelo assenta na participação do empenhamento em três dimensões: afectiva, calculado e normativa.

As três componentes não são mutuamente exclusivas, pelo que um indivíduo poderá estar afectivo, calculado e normativamente empenhado na respectiva organização. É possível que alguns trabalhadores sintam uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, mas não tenham qualquer vontade de o fazer. Outros poderão não sentir qualquer necessidade ou obrigação, mas sim um forte desejo de permanecer (Meyer & Allen, 1991).

Meyer & Allen (1991) argumentam que o empenhamento de uma pessoa na organização é o somatório de cada um destes estados psicológicos.

Um importante postulado do modelo de Meyer & Allen (1997) tem que ver com o facto de cada componente se desenvolver separadamente, com base em antecedentes próprios, e por via de processos distintos. Desta forma, os indivíduos tendem a empenhar-se afectivamente na organização quando sentem que esta os trata com justiça, respeito e lhes proporciona o devido apoio. O empenhamento instrumental decorre do reconhecimento dos investimentos efectuados na organização, da percepção que o indivíduo tem da escassez de alternativas, ou do sacrifício que resultaria da sua saída da organização. A percepção dos custos invoca o trabalho de Becker (1960). Ou seja, quando os indivíduos investem recursos de tempo e energia na organização, estão a apostar que aqueles investimentos terão retorno. Ganhar a aposta, porém, requer a permanência na organização (Meyer & Allen, 1997), o empenhamento normativo desenvolve-se sobretudo por efeito da internalização das normas e valores

organizacionais e das expectativas organizacionais do dever de lealdade, ou aceitação dos termos do contrato psicológico.

As diferenças conceptuais subjacentes à tri-participação do empenhamento levam ao desenvolvimento de três medidas distintas: escalas de empenhamento afectivo, escala de empenhamento calculado e escala de empenhamento normativo (Allen & Meyer, 1997). As duas primeiras escalas foram publicadas em 1984 (Meyer & Allen, 1984 e a escala de empenhamento normativo aparece, pela primeira vez em 1990 (Allen & Meyer, 1990).

Estas publicações dão o mote para as várias pesquisas edificadas sobre o modelo tridimensional de Allen & Meyer (1990). Os resultados das análises factoriais confirmatórias mostram que os itens das escalas de empenhamento afectivo e instrumental saturam em factores separados (Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Shore & Tetrick, 1991; Somers, 1993, *in* Leite 2006), verificando-se o mesmo quando se analisam as três escalas em simultâneo (Meyey, Allen & Smith, 1993; Dunham, Grube & Castañeda, 1994; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994, *in* Leite 2006).

1.4.3. Empenhamento organizacional e a evolução das dimensões

Nas últimas década, o empenhamento na organização tem evoluído conceptualmente e provocada muita controvérsia em relação à natureza dos vínculos que unem o individuo à organização (Meyer & Allen, 1997). Embora os modelos de empenhamento assentes em mais do que uma dimensão tenham conquistado espaço na pesquisa do empenhamento na organização, esta área de investigação não reúne o consenso dos investigadores. Apesar da atenção que já tem sido dispensada sobre o tema, vários autores tem defendido a realização de um maior número de pesquisas sobre a dimensionalidade do constructo (Mathieu & Zajac *in* Meyer & Allen, 1997).

Alguns investigadores no domínio do empenhamento na organização interrogam-se sobre a possibilidade de haver outro tipo de laços psicológicos além dos afectivos, calculativos e normativos. Ou seja, é colocada a hipótese de as dimensões do modelo multidimensional não se esgotarem naquelas componentes, devendo, por isso, ser desmembrada. A discussão sobre o número de dimensões dá-se no âmbito do empenhamento instrumental e afectivo. A este respeito Meyer & Herscovitch (2001)

comentam que a dimensionalidade da escala de continuidade tem gerado alguma polémica.

Alguns autores sugerem a partição da medida em duas sub-escalas: uma baseada nas percepções de escassez de alternativas disponíveis e uma segunda assente nos elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização (McGee & Ford; Somers; Dunham, *in* Leite 2006). As análises factoriais confirmatórias levadas a cabo por aqueles autores revelam que a segmentação do empenhamento calculado em duas medidas permite um melhor ajustamento aos dados. Parece, contudo, que a superioridade da conceptualização bidimensional do empenhamento calculado é muito modesta. Além disso, os dois factores surgem altamente relacionados. A isto acresce o facto de as duas subescalas de empenhamento instrumental apresentarem os mesmos padrões de associação com variáveis consequentes do empenhamento, tais como o absentismo, empenhamento na organização e na profissão. Neste sentido, não há argumentos teóricos vigorosos nem implicações práticas flagrantes que obriguem ao tratamento separado daquelas duas “subdimensões” do empenhamento instrumental. A existir, terão que ser demonstradas, sublinham (Meyer & Allen, 1997).

Rego (2001 e 2003) sugere que os laços psicológicos que ligam os indivíduos à organização podem ser interpretados à luz de outras facetas. O autor contrapõe à estrutura tridimensional clássica uma versão hexadimensional de empenhamento, testando-a empiricamente. Além da partição da dimensão instrumental é testada empiricamente a hipótese de a componente afectiva poder ser segmentada em duas categorias: empenhamento afectivo e futuro comum. Além disso, é aventada a possibilidade de existir uma outra dimensão que traduz empenhamento nulo denominada “ausência psicológica”.

Relativamente ao empenhamento afectivo, (Rego, 2004) considera pertinente distinguir a ligação afectiva/emocional da intenção de desenvolver toda uma carreira ao serviço da organização, afirmando que a resposta afectiva não coincide necessariamente com a intenção de longo prazo patente na segunda faceta. Partindo do pressuposto que a componente instrumental não traduz a relação de vinculação mais frouxa, o autor acrescenta uma sexta dimensão no sentido de enquadrar os indivíduos psicologicamente ausentes, isto é, que revelam empenhamento nulo. Genericamente, o tratamento estatístico dos dados sugere que o modelo composto por seis dimensões se ajusta satisfatoriamente aos dados, todavia, algumas evidências empíricas merecem alguns

comentários (Rego, 2004). O facto de as duas categorias de empenhamento afectivo apresentarem correlações elevadas entre si e associações semelhantes com as outras variáveis, parece indicar não ser necessário proceder à partição da componente afectiva. Em todo o caso, é sublinhada a necessidade de conduzir mais estudos antes de colocar de parte o desmembramento da componente afectiva. Ou seja, é importante levar a cabo pesquisas que comprovem que as causas e antecedentes são semelhantes ou diferem em função da dimensão considerada. Relativamente ao empenhamento calculado, os dados parecem indicar a pertinência do desmembramento nas duas facetas anteriormente enunciadas. Todavia, volta a ser sublinhada a necessidade de conduzir mais estudos sobre os antecedentes e consequentes daquelas sub-dimensões.

1.4.4. Antecedentes do empenhamento organizacional

As organizações têm vindo a manter vínculos psicológicos mais estreitos com os seus funcionários, pois pessoas empenhadas exercem maiores esforços para alcançar os objectivos organizacionais. De acordo com (Marchiori, 2006), para que seja construído um ambiente organizacional harmonioso, é importante que a empresa utilize a comunicação para gerar confiança, credibilidade, empenhamento e aumentar o envolvimento do funcionário com a organização.

De acordo com o modelo das três componentes de Meyer & Allen (1997), há três conjuntos de variáveis que poderão ser identificados como antecedentes da componente afectiva do empenhamento organizacional: um desses conjuntos refere-se às características organizacionais (por exemplo, estruturas mais ou menos centralizadas e participação na tomada de decisão, políticas organizacionais); um outro conjunto relaciona-se com as características pessoais (por exemplo, características demográficas, disposições pessoais, necessidades de realização, de afiliação e de autonomia; *locus* de controlo); e, por fim, um terceiro conjunto, denominado de experiências do trabalho que inclui genericamente duas categorias, seguindo a distinção entre aspectos motivadores e de higiene estabelecida por (Herzberg *in* Tavares, 2001): as que satisfazem a necessidade dos empregados sentirem-se confortáveis na organização quer física quer psicologicamente, e as que contribuem para os sentimentos de competência dos empregados no desempenho do seu papel no trabalho. A assunção de Meyer & Allen (1991) é de que as experiências do trabalho que satisfizessem as necessidades dos

empregados e fossem compatíveis com os seus valores estariam na origem do desenvolvimento do empenhamento afectivo (Meyer & Allen, 1997) na sua revisão da literatura realçam que o termo amplitude do trabalho (*job scope*) tem servido para descrever várias características do trabalho que têm sido associadas à motivação e a satisfação do empregado (Tavares, 2001) e que vários estudos relatam fortes correlações entre essas características e o empenhamento afectivo. Assim, por exemplo, o empenhamento afectivo tem estado positivamente correlacionado, nomeadamente, com o grau de autonomia e a variedade de competências que os empregados utilizam. (Meyer & Allen, 1997) sublinham ainda que as relações entre os empregados e os seus supervisores ou líderes podem também influenciar o desenvolvimento do empenhamento afectivo, citando estudos de (Jermier & Berkes; Rhodes & Steers *in* Tavares, 2001) em que o empenhamento afectivo face à organização é mais forte nos empregados cujos líderes lhes permite participar na tomada de decisão.

Anteriormente, Reichers (*in* Meyer & Allen, 1997) também apresentara um resumo da investigação em que o empenhamento organizacional é utilizado como variável dependente, inventariando um amplo leque de antecedentes como os investimentos (idade, educação), a satisfação no trabalho, as normas de grupo, a concretização de expectativas, os sentimentos de importância pessoal, a antiguidade, as relações com o supervisor, as recompensas e os custos, as características do trabalho, stress relacionado com o desempenho do papel.

Por sua vez, Mathieu & Zajac (*in* Tavares, 2001) na sua revisão meta-analítica identificam cinco categorias de antecedentes: as características pessoais (por exemplo, idade, antiguidade organizacional, competência pessoal percebida), os estados de papel (por exemplo, ambiguidade de papel, conflito de papel, sobrecarga do papel), as características do trabalho (por exemplo, variedade de competências, autonomia na tarefa, amplitude do trabalho), as relações líder/grupo (por exemplo, coesão de grupo, interdependência da tarefa, liderança participativa) e as características organizacionais (por exemplo, o tamanho da organização, a centralização organizacional). Estes autores relataram que uma medida compósita da amplitude do trabalho que incluía a variáveis de diferentes características do trabalho, estava mais fortemente correlacionada com o empenhamento afectivo. Investigação realizada posteriormente tem corroborado a importância da variável amplitude do trabalho na predição do empenhamento afectivo (Hackett, Meyer, Bobocel & Allen *in* Meyer & Allen, 1997). (Mathieu & Zajac *in*

Tavares, 2001) também verificaram que as características pessoais, como a antiguidade organizacional e a idade também apresentavam correlações positivas com o empenhamento afectivo organizacional, embora com valores modestos.

Cohen (*in* Tavares, 2001) também realizou uma meta-análise das relações entre a idade, a antiguidade e o empenhamento organizacional e os dados mostraram padrões de relações diferentes através dos estádios da carreira. A relação entre a idade e o empenhamento organizacional era mais forte no subgrupo dos mais novos e a relação entre a antiguidade e o empenhamento organizacional era mais forte no subgrupo dos mais antigos.

Também encontramos na literatura dados de um estudo de Randall & O'Driscoll (*in* Meyer & Allen, 1997) que mostram correlações significativas entre os resultados obtidos na escala da componente afectiva de Meyer & Allen (1984) e os resultados encontrados em escalas que avaliaram o acordo com as políticas organizacionais que incluíam sistemas de recompensa, avaliação do desempenho, as políticas de promoção, os procedimentos da tomada de decisão, os procedimentos da selecção de pessoal, os procedimentos de gestão de recursos humanos e o estilo de gestão. Para além destes resultados, também verificaram que havia correlações significativas entre os resultados obtidos no empenhamento afectivo e a identificação com *foci* organizacionais, nomeadamente com os valores e objectivos da organização, os valores da gestão de topo, os valores do supervisor, os valores dos colegas. Este estudo reforça a ideia de que o desenvolvimento do empenhamento afectivo pode ter várias e múltiplas origens como aquelas que foram identificadas e que acabamos de enumerar.

Mais recentemente, de acordo com o modelo geral do empenhamento no trabalho de bases múltiplas sugerido por Meyer & Herscovitch (2001), o quadro de referência (*mind-set*) que caracteriza o empenhamento afectivo é o desejo – indivíduos com forte empenhamento afectivo (valores, moral) querem perseguir um curso de acção com relevância face a um alvo/objectivo. Presumivelmente, os mecanismos envolvidos na criação desse desejo variam de alguma maneira nas variáveis conceptualizações mas incluem envolvimento (Meyer & Allen, 1991), valores partilhados (Mayer & Schoorman; O'Reilly & Chatman *in* Meyer & Aleen 1997) e a identificação.

O empenhamento afectivo é evidenciado quando a organização permite o envolvimento do colaborador com as estratégias e objectivos da organização,

possibilitando a construção do sentimento de pertencer a organização. Para a efectivação desse processo, faz-se necessário que a organização tenha uma comunicação interna integrada com políticas globais, estratégias delineadas e programas de acção voltados para todos os colaboradores do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitem que todas as áreas da organização actuem sinergicamente.

1.4.4.1. Importância da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional

Embora esteja devidamente documentada na literatura da especialidade que a comunicação interna provoca efeitos determinantes nas atitudes que os colaboradores desenvolvem relativamente às suas organizações de pertença (como é, por exemplo, o caso da satisfação, da motivação ou da percepção de equidade) poucas são as investigações que testam esse efeito no empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Contudo, existe cada vez mais um crescente número de suposições teóricas e investigações que afirmam que a comunicação é uma das variáveis que funciona como um poderoso preditor do empenhamento dos colaboradores. Ela é essencial para o bom funcionamento de qualquer tipo de organização, pois é por meio dela que uma organização se relaciona com o meio ambiente e suas partes (Tavares, 2005). Tavares (2005) defende que o processo de comunicação reveste-se de importância ímpar quando se pensa numa empresa como um conjunto de esforços humanos organizados, pois o resultado final jamais poderia ser alcançado por uma só dessas pessoas.

Likert (*in* Tavares, 2005) aponta nos seus estudos a existência de uma associação entre comunicação e produtividade que por sua vez são consideradas como consequências do empenhamento. Neste sentido a comunicação é um dos principais antecedentes de empenhamento (Dessler *in* Tavares, 2005).

Dessler (*in* Tavares, 2005) ressalta que o empenhamento é um aspecto importante a ser considerado, pois num mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir no progresso das suas organizações. Neste contexto, o processo de comunicação da organização caracteriza-se como um factor fundamental na estratégia

de empenhamento, pois antes da implementação de qualquer programa administrativo é necessário que os colaboradores estejam envolvidos e empenhados com os objectivos da empresa, visto que são eles que garantem a competitividade. Para tanto, é preciso que a organização tenha uma comunicação estratégica ditada pela visão que tem dessa área, pois só a partir daí haverá comunicação de duas vias.

Tavares (2005) mostrou que a comunicação é um dos principais factores de empenhamento e que o processo de comunicação é um processo fundamental na estratégia do empenhamento. Assim, essa comunicação deve ser planeada, dispondo de canais e instrumentos diversos permitindo assim a actuação sinérgica de todas as áreas da organização. Ao longo do seu estudo, concluiu que a comunicação planeada tem influência sobre o empenhamento afectivo. Conclui também que para as organizações que dependem das pessoas para garantir a sua vantagem competitiva, pautar-se por uma comunicação interna integrada, ou seja, uma comunicação planeada, estratégica torna uma prerrogativa para fazer com que as pessoas se empenham afectivamente com a organização e, com isso, se envolvem com os negócios da organização como um todo.

Investigações recentes, como de Pereira, Fontenele e Sousa (2011), mostram que a comunicação é um factor crítico no empenhamento e retenção de colaboradores, provocando, em alguns casos, mais satisfação do que premiações ou bónus. Os autores afirmaram que a comunicação tem implicações directas no empenhamento, sendo um factor a ser considerado no momento de decisão de ficar ou sair da empresa. E, além de disporem de informação que os ajudem a realizar suas tarefas e administrar suas carreiras, como emails, memorandos, relatórios e comunicados, eles necessitam conhecer o foco e os objectivos da empresa.

Para Souza (2006) as acções de comunicação devem ser rigorosamente planeadas, acompanhadas, controladas e avaliadas para que sejam obtidos os resultados esperados. E o conteúdo da informação deve ser ajustado ao colaborador a que se destina, devendo ser assegurada abertura e canais que haja feedback.

Os meios de comunicação devem ser utilizados para viabilizar os fluxos de informação dentro da empresa o que, de acordo com Kunsch (2003), leva os funcionários a ter uma visão holística da empresa, já que estes passam a ter conhecimento dos vários sectores, produtos e metas, o que os torna mais integrados na organização e, conseqüentemente, mais empenhados e motivados. O fluxo de

comunicação entre sectores, desenvolvidos através de encontros, reuniões ou conversas informais, faz nascer um sentimento de unidade organizacional, em que os agentes se sentem participantes do processo de construção da organização e mais integrados entre si (Torquato, 2002).

Empresas que aderiram a um modelo de gestão moderna, como observa Souza (2006), têm priorizado a transparência e o diálogo com o colaborador, procurando a democratização da informação e o estabelecimento de uma administração participativa, em que o *empowerment* seja, cada vez mais, baseado no conhecimento do produto ou serviço. No entanto, ainda é grande o número de empresas que utilizam o modelo tradicional de comunicação, o que demonstra que há desconhecimento acerca do poder da comunicação como ferramenta estratégica. Essa mentalidade retrógrada prejudica a relação da empresa com seus públicos e, especialmente, com o público interno.

Torquato (2002) aponta que, apesar da literatura relacionar a comunicação interna com o empenhamento organizacional muitas empresas ainda mantêm uma gestão retrógrada, em que a área de comunicação não é considerada estratégica para a empresa, sendo negligenciada ou até gerida por pessoas do sector de recursos humanos que, em muitos casos, não estão habilitadas ou devidamente capacitadas para lidar com a complexidade de um sistema de comunicação.

Da revisão da literatura efectuada derivamos a seguinte hipótese de trabalho.

Hipótese: A comunicação interna associa-se positivamente com o empenhamento organizacional dos colaboradores.

1.4.5. Consequências do Empenhamento Organizacional

Apesar das três dimensões (afectiva, normativa, e calculada) do empenhamento estarem relacionadas com a retenção dos trabalhadores na organização (isto é, com a diminuição do *turnover*, intencional ou comportamental), estas três componentes têm consequências distintas para o comportamento dos indivíduos na organização, nomeadamente no que respeita à diminuição do absentismo, à orientação para a inovação, à melhoria do desempenho, e ao desenvolvimento de comportamento extra-papel.

Os resultados empíricos encontrados mostram que, apesar do empenhamento normativo e calculado não estarem relacionadas com o absentismo, existe uma correlação negativa (apresentada na literatura com uma magnitude variada) entre as medidas de empenhamento afectivo e este comportamento de retirada organizacional (Gellatly, Mathieu & Kohler *in* Meyer & Allen, 1997).

No que respeita às meta-análises efectuadas por forma a analisar a relação entre o empenhamento organizacional e o desempenho individual (Williams & Anderson *in* Tavares 2001) verifica-se uma certa inconsistência, podendo esta ser explicada pela actuação de variáveis moderadoras significativas (Ostroff *in* Moreira, 2010). Assim, Meyer & Allen (1997) consideram que a correlação entre o empenhamento organizacional e o desempenho pode variar em força e em direcção, dependendo também da componente de empenhamento que se esteja a avaliar. Assim, enquanto o empenhamento afectivo e normativo estão positivamente correlacionados com o desempenho, o empenhamento calculado está negativamente correlacionada (apesar desta correlação ser baixa) com o desempenho do individuo no seu local de trabalho. Por outro lado, Angle & Lawson (*in* Tavares, 2001) consideram que a relação entre o empenhamento e o desempenho pode depender também do tipo de *performance* que é medido (ou a que nível da *performance* se faz a avaliação).

A maior parte dos estudos que examinaram a relação entre o empenhamento organizacional e os vários índices de desempenho extra-papel (O'Reilly & Chatman, Moorman *in* Tavares, 2001), nomeadamente os comportamentos de cidadania organizacional (Somers *in* Tavares 2001), constataram a existência de correlações significativas destes com o empenhamento afectivo e normativo.

No que concerne à relação entre o empenhamento organizacional e a orientação para a inovação os resultados das investigações levadas a cabo são contraditórias (Jones, Allen & Meyer, Ashforth & Saks *in* Tavares, 2001).

- No que diz respeito à ligação entre o empenhamento organizacional e as variáveis relacionadas com o *turnover*, esta tem vindo a ser estudada em termos: Da relação entre os vários componentes do empenhamento e a intenção e/ou o comportamento de *turnover* (Somers *in* Tavares, 2001);
- Da identificação de potenciais variáveis moderadoras da relação entre o empenhamento e o *turnover* – intenção e comportamento – (Cohen *in* Tavares, 2001);

- Da avaliação das contribuições para o empenhamento de outras variáveis de atitude – por exemplo a satisfação no trabalho, ou envolvimento no trabalho – na predição da intenção ou comportamento de *turnover* (Blau e Boal, Tett & Meyer *in* Tavares 2001).

Os resultados das investigações realizadas mostram a existência de correlações negativas entre as três componentes do empenhamento e a intenção e o comportamento de turnover; porém tem havido alguma controvérsia relativamente à relação do empenhamento calculado com este comportamento de retirada organizacional. De acordo com (Sommer *in* Tavares, 2001) o empenhamento calculado não contribui de uma forma independente para a previsão da ligação ou do comportamento de *turnover*, actuando antes como variável moderadora do efeito do empenhamento afectivo.

Em resumo, a literatura tem revelado existirem padrões de associação distintos entre as diferentes componentes (afectiva, normativo e calculado) do empenhamento organizacional e diversos resultados organizacionais. Note-se, porém, que as correlações encontradas assumem uma maior magnitude quando em causa estão comportamentos sobre os quais os membros da organização têm um maior controlo, como sejam a intenção e comportamento de *turnover*, e a adopção comportamentos extra-papel.

CAPÍTULO II – MÉTODO

2.1. Método utilizado na investigação

Recordamos a nossa questão de partida: “*Qual o papel da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional?*”, os nossos objectivos são:

- Descortinar como se processa a comunicação interna nas empresas dos inquiridos e se varia em função das variáveis de caracterização sócio-demográfica e profissional dos inquiridos.
- Identificar os níveis de empenhamento organizacional (afectivo, normativo e calculado) que os colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença e se varia em função das variáveis de caracterização sócio-demográfica e profissional dos inquiridos.
- Verificar se a comunicação interna se correlaciona com o empenhamento organizacional dos colaboradores.

Assim, e seguindo as orientações da literatura da especialidade, nomeadamente as investigações que, de forma direta ou indireta, procuraram averiguar os efeitos da comunicação interna exerce no empenhamento organizacional (Dessler, 1996; Tavares, 2001; França, 2009; Chang-Junior, 2001; Oliveira, 2008; Pereira, Fontenele e Sousa 2011), o presente trabalho baseia-se num método do tipo quantitativo, operacionalizado através da aplicação de inquéritos por questionário. De notar que a aplicação desta técnica é muito vantajosa na medida em que se podem utilizar amostras de maior dimensão existindo também uma maior standardização, tanto de respostas como dos procedimentos. Outras vantagens apontadas por Sabino (2011) referem-se à garantia de confidencialidade dos dados e dos participantes bem como à rapidez na aplicação.

2.2. Instrumentos

2.2.1. O questionário da comunicação interna

Como vimos na revisão da literatura, os dois conceitos centrais do nosso trabalho dizem respeito à comunicação interna e ao empenhamento organizacional.

Desta forma, para aferir o fenómeno foram utilizados dois inquéritos por questionário já validados cientificamente em diferentes amostras e contextos (Dessler, 1996; Tavares, 2005; França, 2009; Chang-Junior, 2001; Oliveira, 2008; Pereira, Fontenele e Sousa 2011). Tendo sido igualmente introduzidas questões para caracterização sócio-demográfica e profissional, como por exemplo: idade, género, habilitações literárias e antiguidade.

O Questionário de Satisfação de Comunicação foi desenvolvido por Downs & Hazen (1977), no qual exploraram a multidimensionalidade do constructo. Denominado de “*Communication Satisfaction Questionnaire*” (CSQ), o instrumento é composto de 8 dimensões latentes ou variáveis para um total de 40 indicadores sendo que, destes, se optou pela utilização de 35 itens, com 7 dimensões. A dimensão *comunicação horizontal* diz respeito à comunicação entre os pares e às pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes e é composta pelos itens. A dimensão *feedback pessoal* diz respeito à comunicação dirigida a uma pessoa ou grupo, no sentido de lhes fornecer informações sobre como a sua actuação está a decorrer e/ou afectar outras pessoas (França, 2011). Esta dimensão contém questões sobre a compreensão dos superiores hierárquicos dos problemas enfrentados no trabalho e de como os colaboradores se sentem afetados pelos critérios pelos quais são avaliados. A dimensão *integração organizacional* diz respeito às pessoas que assumem novos cargos, status ou funções nas organizações e refere-se à forma como as suas experiências de aprendizagem são estruturadas por outras pessoas dentro da organização (Silveira, 2009). Esta dimensão gira em torno da informação que os colaboradores recebem sobre o seu trabalho como, por exemplo, sobre as políticas e os benefícios. Em geral, estão incluídas as informações sobre o que está a acontecer actualmente na empresa. A dimensão *clima comunicacional* é caracterizada pela qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelas pessoas que integram uma empresa, o que influencia o seu comportamento (Neves, 2000). Esta dimensão é considerada como uma das que têm maior peso, visto que as pessoas pensam primeiramente no clima comunicacional quando são questionadas sobre a sua satisfação com a comunicação na empresa. Os itens desta secção avaliam a competência da comunicação tal como ela é percebida pelos colaboradores, na medida em que o fluxo de informação auxilia o processo de trabalho. A dimensão *comunicação com o supervisor* diz respeito aos componentes de comunicação ascendente e descendente; esta dimensão mede a abertura dos superiores em relação aos subordinados, ou seja, a sua capacidade para ouvi-los (Downs e Hazen,

1977). A dimensão *informação organizacional* refere-se à informação divulgada sobre a empresa e os seus objectivos. Inclui também o conhecimento sobre os eventos externos com impacto na organização, tais como novas políticas governamentais (Downs e Hazen, 1997). Por fim, a dimensão *Media* que diz respeito aos vários canais ou ferramentas usadas para a transmissão de informação como, por exemplo, publicações, memorandos e reuniões; os colaboradores são questionados sobre a utilidade e a clareza dessas fontes de informação e a quantidade de informações.

Pela validade das suas dimensões e pelas suas ótimas qualidades psicométricas, o CSQ tornou-se um instrumento muito popular para analisar os processos de comunicação interna nas organizações, tendo sido utilizado por diferentes investigadores em diferentes amostras e contextos organizacionais (Sardinha, 2005; Souza, 2006; Sousa et al., 2010; Silva, 2012). Tem vindo a ser replicado ao longo de mais 20 anos, demonstrando ser um instrumento capaz de avaliar a comunicação interna de maneira extremamente satisfatória, entre outras razões, pelo facto de englobar um conjunto de factores chave presentes na comunicação organizacional. A escala de medição é de tipo Likert de cinco pontos sendo (1) “Discordo Totalmente”, e (5) “Concordo Totalmente”. O questionário por nós utilizado apresenta uma elevada confiabilidade, como podemos verificar pela leitura dos alfas de Cronbach.

Tabela 1: Alfa de Cronbach: Comunicação interna

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Fedback pessoal	0,79	5
Integração organizacional	0,76	5
Clima comunicacional	0,8	5
Comunicação com supervisor	0,79	5
Comunicação Horizontal	0,77	5
Media	0,81	5
Informação organizacional	0,69	5

Os valores encontrados para a comunicação variam entre um mínimo de 0,69 na dimensão Informação organizacional, e um máximo de 0,81 na dimensão Media.

2.2.2. Questionário do empenhamento organizacional

O construto Empenhamento Organizacional foi avaliado a partir do modelo adaptado de Allen & Meyer (1997), “*Organizational Commitment Questionnaire*”

(OCQ). O questionário, de sua autoria, permite medir três dimensões do empenhamento organizacional, o *Empenhamento Afectivo* que se refere à vinculação emocional, identificação e envolvimento com a organização. *Empenhamento Normativo* que reflecte um sentimento de obrigação moral de se manter na organização e o *Empenhamento Calculado* que resulta da necessidade de permanecer na organização devido a ausência de oportunidades de trabalho alternativo, assim como os custos associados à mudança. Está inerente, nesta componente, o cálculo que o indivíduo realiza, entre os investimentos que faz e as recompensas que recebe. A escala original de medição é de tipo Likert de 7 pontos.

A primeira versão do OCQ de Allen & Meyer, em 1990, apresentava 23 itens, 8 em cada dimensão com 7 itens invertidos no total. Na última versão proposta por Meyer & Allen (1997) a escala foi revista passando para 19 itens, sendo 4 invertidos. A dimensão do empenhamento afectivo é composta por 6 itens. A dimensão do empenhamento normativo é composta por 6 itens e a dimensão do empenhamento calculado por 7 itens. O instrumento foi reproduzido na íntegra, com a necessidade de alterar a escala de medição de 7 para 5. A escala de medição é de tipo Likert de cinco pontos sendo (1) “Discordo Totalmente”, e (5) “Concordo Totalmente.

Na escala de empenhamento organizacional os valores encontrados de Alfa de Cronbach variam entre um mínimo de 0,72 na dimensão empenhamento normativo e um máximo de 0,80 na dimensão empenhamento afectivo.

Tabela 2 - Alfa de Cronbach: Empenhamento organizacional

	Alfa de Cronbach	N de itens
Empenhamento Afectivo	0,8	6
Empenhamento Normativo	0,72	6
Empenhamento Calculado	0,75	7

2.3. Procedimentos utilizados na recolha dos dados

O questionário foi disponibilizado no período que decorre entre 31 de Julho e 02 de Setembro de 2012 no endereço eletrónico que se indica: (<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGRidU9EeUJ6OE5Sa2hUNjc3WjNMbUE6MQ#gid=0>). Para a elaboração do mesmo foi utilizado o editor grátis de formulários do Google Docs, compatível com

os três sistemas operativos comercializados no mercado português. Por ser fácil de manusear, de acesso livre e compilar automaticamente os resultados gerados pelos questionários, a plataforma online é verdadeiramente vantajosa sobretudo quando aplicada em grande escala. A condição para participar no estudo, era de que os participantes tinham de ser trabalhadores de uma organização.

2.4. Procedimentos utilizados na análise dos dados

Para testar as relações entre as variáveis utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (α) $\leq 0,05$. No entanto, se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância (α) $\leq 0,10$ estas serão devidamente comentadas. Utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson para analisar a relação entre a comunicação e o empenhamento organizacional. Para testar o efeito do género sobre a comunicação e o empenhamento usou-se o teste t de Student para amostras independentes, pois estamos a comparar duas amostras independentes e as variáveis dependentes são de tipo quantitativo. Para testar o efeito da idade e da antiguidade sobre a comunicação e o empenhamento usou-se o teste Anova One-Way para amostras independentes pois estamos a comparar mais de duas amostras independentes e as variáveis dependentes são de tipo quantitativo.

Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nas situações em que as amostras têm dimensão superior a 30 aceitou-se a normalidade de distribuição dos valores de acordo com o teorema do limite central.

2.5. Definição da amostra e sua aplicação

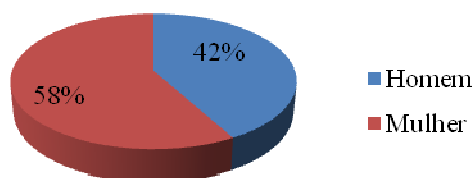
Foi utilizada uma amostra de conveniência, constituída por 193 pessoas que responderam voluntariamente ao questionário. Este tipo de amostragem não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência (muitas vezes, os amigos e os amigos dos amigos); deste modo, o processo amostral não garante a amostra seja representativa, pelo que os resultados desta só se aplicam a ela própria. Pode ser usada

com êxito em situações nas quais sejam mais importante optar ideias gerais e identificar aspectos críticos (Sabino, 2011).

2.5.1. Caracterização da amostra

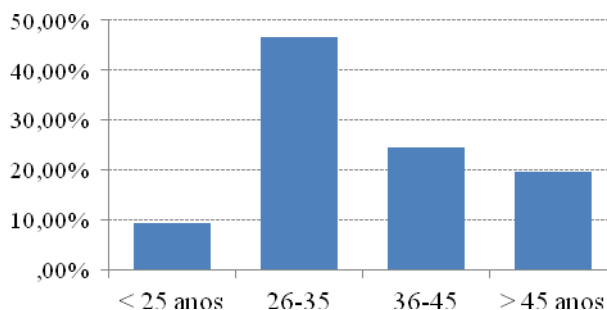
Indo ao encontro das variáveis de caracterização sócio-demográfica e profissional, a amostra é constituída maioritariamente por mulheres (58%) que corresponde a 113 mulheres, e (42%) que corresponde a 81 homens, num total de 193 inquiridos. Conforme se pode constatar pela observação do gráfico 1

Gráfico 1: Género



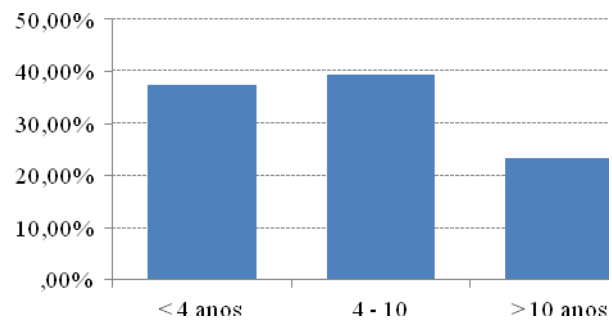
Relativamente à idade dos participantes denota-se uma maior incidência nos escalões etários 26-35 anos (46,6%) que correspondem a 90 pessoas. Os mais novos - menores de 25 anos, representam 18 pessoas (9,3%) e os mais velhos, maiores de 45 anos, com 38 pessoas (19,7%).

Gráfico 2: Escalões etários



Em termos de antiguidade, a maioria tem entre 4-10 anos (39,4%) que corresponde a 76 pessoas. Seguem-se depois os com menos de 4 anos de antiguidade, com 72 pessoas (37,3%) e os com mais de 10 anos 45 pessoas (23,3%).

Gráfico 3: Antiguidade



CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Análise dos resultados

3.1.1. Comunicação interna e empenhamento organizacional: análise descritiva dos resultados.

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo. É importante salientar que, por ser uma investigação quantitativa, com base numa amostra de conveniência, não são geradas conclusões que possam ser extrapoladas para um outro estudo. As considerações finais devem ser apenas compreendidas no contexto da amostra estudada.

A análise dos resultados será dividida em dois blocos abordados no questionário: comunicação interna e empenhamento organizacional. Na tabela 3 podemos apreciar as respostas dos sujeitos em cada uma das 35 questões da escala de comunicação interna. Realçamos em cor cinza claro a resposta mais frequente (moda). A afirmação que motivou um maior número de concordâncias foi: - *A comunicação na organização é muito importante* (69,4%, $n=134$), 23,3% ($n=45$) concordaram e 46,1% ($n=89$) concordaram muito. Seguem-se depois as afirmações *Os meus superiores confiam em mim* (60,6%, $n=117$) e *O meu grupo de trabalho é conciliável* (54,4%, $n=105$).

A afirmação que motivou um maior número de discordâncias foi *Informações sobre os benefícios e pagamentos*: (37,4%, $n=72$), 13,0% ($n=25$) discordaram totalmente e 24,4% ($n=47$) discordaram.

Tabela 3- Comunicação interna: respostas aos itens, frequências absolutas e relativas

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Informações sobre o meu progresso no trabalho	Freq. 23 % 11,9	36 18,7	45 23,3	59 30,6	30 15,5	
3. Informações sobre as políticas e os objectivos organizacionais	Freq. 19 % 9,8	44 22,8	44 22,8	73 37,8	13 6,7	
4. Informações sobre o meu trabalho comparado com o dos outros	Freq. 24 % 12,4	24 12,4	49 25,4	65 33,7	31 16,1	
5. Informações sobre como estou a ser avaliado	Freq. 16 % 8,3	49 25,4	60 31,1	56 29	12 6,2	
6. Informações sobre os meus esforços metas departamentais	Freq. 17 % 8,8	42 21,8	36 18,7	70 36,3	28 14,5	
7. Informações sobre as políticas e	Freq. 16 % 8,3	49 25,4	33 17,1	65 33,7	30 15,5	
8. Informações sobre os requisitos do meu trabalho	Freq. 19 % 9,8	40 20,7	41 21,2	62 32,1	31 16,1	
9. Informações sobre as ações do Governo que afetam a minha organização	Freq. 19 % 9,8	38 19,7	44 22,8	72 37,3	20 10,4	
10. Informações sobre as mudanças na minha organização	Freq. 21 % 10,9	41 21,2	50 25,9	58 30,1	23 11,9	
11. Informações sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados	Freq. 24 % 12,4	36 18,7	40 20,7	66 34,2	27 14	
12. Informações sobre os benefícios e pagamentos	Freq. 25 % 13	47 24,4	43 22,3	59 30,6	19 9,8	
13. Informações sobre a situação financeira da minha organização	Freq. 25 % 13	44 22,8	44 22,8	55 28,5	25 13	
14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da organização	Freq. 22 % 11,4	40 20,7	43 22,3	64 33,2	24 12,4	
15. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	Freq. 31 % 16,1	37 19,2	44 22,8	63 32,6	18 9,3	
16. A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os objectivos	Freq. 19 % 9,8	46 23,8	34 17,6	52 26,9	42 21,8	
17. Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção	Freq. 16 % 8,3	36 18,7	60 31,1	59 30,6	22 11,4	
18. As pessoas na minha organização são boas comunicadoras	Freq. 23 % 11,9	49 25,4	44 22,8	64 33,2	13 6,7	
19. Os meus supervisores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o trabalho	Freq. 16 % 8,3	29 15	46 23,8	79 40,9	23 11,9	
20. A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela	Freq. 22 % 11,4	35 18,1	40 20,7	67 34,7	29 15	
21. A comunicação na organização é muito importante	Freq. 5 % 2,6	26 13,5	28 14,5	45 23,3	89 46,1	
22. Os meus superiores confiam em mim	Freq. 4 % 2,1	19 9,8	53 27,5	87 45,1	30 15,5	
23. Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho	Freq. 9 % 4,7	41 21,2	52 26,9	62 32,1	29 15	
24. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados	Freq. 23 % 11,9	37 19,2	58 30,1	49 25,4	26 13,5	
25. Os boatos estão ativos na organização	Freq. 17 % 8,8	35 18,1	46 23,8	57 29,5	38 19,7	
26. Os meus superiores estão abertos às minhas ideias	Freq. 20 % 10,4	25 13	59 30,6	60 31,1	29 15	
27. A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização	Freq. 24 % 12,4	39 20,2	56 29	50 25,9	24 12,4	
28. As práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência	Freq. 15 % 7,8	36 18,7	61 31,6	60 31,1	21 10,9	
29. O meu grupo de trabalho é conciliável	Freq. 8 % 4,1	27 14	53 27,5	81 42	24 12,4	
30. As nossas reuniões são bem organizadas	Freq. 20 % 10,4	33 17,1	57 29,5	62 32,1	21 10,9	
31. A supervisão dos meus superiores é razoável	Freq. 19 % 9,8	34 17,6	55 28,5	71 36,8	14 7,3	
32. Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos	Freq. 15 % 7,8	33 17,1	52 26,9	76 39,4	17 8,8	
33. O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável	Freq. 19 % 9,8	34 17,6	56 29	65 33,7	19 9,8	
34. A comunicação informal circula bem na organização	Freq. 12 % 6,2	31 16,1	55 28,5	70 36,3	25 13	
35. A quantidade de comunicação na organização é adequada	Freq. 19 % 9,8	39 20,2	61 31,6	52 26,9	22 11,4	

Na tabela 4 podemos verificar as respostas dos sujeitos em cada uma das 19 questões da escala de empenhamento organizacional. Como podemos verificar, a afirmação que motivou um maior número de concordâncias no empenhamento organizacional foi *Esta empresa merece a minha lealdade* (57,0%, $n=110$), dos quais 16,6% ($n=32$) concordaram e 40,4% ($n=78$) concordaram totalmente. Seguem-se depois as afirmações *Esta empresa tem um grande significado pessoal* e *Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus*, com a mesma percentagem de concordâncias (50,8%, $n=98$).

A afirmação que motivou um maior número de discordâncias foi *Não me sinto como fazendo parte desta empresa* (51,3%, $n=109$), dos quais 34,7% ($n=67$) discordaram e 16,6% ($n=32$) discordaram totalmente.

Tabela 4 - Empenhamento Organizacional: respostas aos itens, frequências absolutas e relativas

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
1. Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	Freq.	39	42	38	21	53	193
	%	20,2	21,8	19,7	10,9	27,5	100
2. Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta Empresa	Freq.	20	47	40	28	58	193
	%	10,4	24,4	20,7	14,5	30,1	100
3. Seria materialmente muito penalizador para mim sair neste momento desta empresa,	Freq.	20	44	48	25	56	193
	%	10,4	22,8	24,9	13	29	100
4. Não deixaria esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui	Freq.	24	49	40	23	57	193
	%	12,4	25,4	20,7	11,9	29,5	100
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	Freq.	27	56	49	17	44	193
	%	14	29	25,4	8,8	22,8	100
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	Freq.	16	30	49	32	66	193
	%	8,3	15,5	25,4	16,6	34,2	100
7. Não me sinto como "parte da família" nesta empresa	Freq.	26	54	59	15	39	193
	%	13,5	28	30,6	7,8	20,2	100
8. Sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento mesmo houvesse vantagens	Freq.	28	50	49	12	54	193
	%	14,5	25,9	25,4	6,2	28	100
9. Sinto os problemas desta empresa como se fossem Meus	Freq.	22	33	40	27	71	193
	%	11,4	17,1	20,7	14	36,8	100
10. Esta empresa merece a minha lealdade	Freq.	12	19	52	32	78	193
	%	6,2	9,8	26,9	16,6	40,4	100
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	Freq.	28	38	49	31	47	193
	%	14,5	19,7	25,4	16,1	24,4	100
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	Freq.	31	54	50	25	33	193
	%	16,1	28	25,9	13	17,1	100
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	Freq.	21	54	41	25	52	193
	%	10,9	28	21,2	13	26,9	100
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	Freq.	12	34	60	21	66	193
	%	6,2	17,6	31,1	10,9	34,2	100
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	Freq.	32	67	53	6	35	193
	%	16,6	34,7	27,5	3,1	18,1	100
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa seria a escassez de alternativas que teria disponíveis	Freq.	22	39	54	19	59	193
	%	11,4	20,2	28	9,8	30,6	100
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse sair desta empresa neste momento	Freq.	12	41	44	28	68	193
	%	6,2	21,2	22,8	14,5	35,2	100
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	Freq.	22	37	53	17	64	193
	%	11,4	19,2	27,5	8,8	33,2	100
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	Freq.	30	51	54	17	41	193
	%	15,5	26,4	28	8,8	21,2	100

Nas tabelas 5 e 6 são apresentados os valores mínimos, máximos, médios e respectivos desvios-padrão das dimensões da comunicação interna e do empenhamento

organizacional. Assim, para a comunicação interna são avaliados: feedback pessoal, integração organizacional, clima comunicacional, comunicação com o supervisor, comunicação horizontal, media e informação organizacional; para o empenhamento organizacional são avaliados o empenhamento afetivo, empenhamento normativo e o empenhamento calculado.

No que diz respeito à comunicação interna, e tendo em conta que a escala utilizada considerava que 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), verifica-se em termos globais, que as médias se situam muito próximas do valor intermédio da escala, ou seja, 3,0.

A dimensão melhor avaliada pelos respondentes foi a dimensão Media (m=3,32; d.p.=0,86) e a menos bem avaliada foi a dimensão Informação organizacional (m=3,11; d.p.=0,80). Todos os valores médios são superiores a 3.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas: Comunicação interna

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Fedback pessoal	193	1	5	3,14	0,88
Integração organizacional	193	1	5	3,22	0,88
Clima comunicacional	193	1	5	3,17	0,9
Comunicação com supervisor	193	1	5	3,3	0,81
Comunicação Horizontal	193	1	5	3,27	0,72
Media	193	1	5	3,32	0,86
Informação organizacional	193	1	4,8	3,11	0,8

Quanto ao empenhamento, a dimensão do empenhamento organizacional melhor avaliada foi a dimensão empenhamento calculado (m=3,06; d.p= 0,75), logo seguida do empenhamento afectivo, e a menos bem avaliada foi a dimensão empenhamento normativo (3,02, d.p.=0,76). Todos os valores médios são superiores a 3.

Tabela 6 - Estatísticas descritivas: Empenhamento organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Empenhamento Afetivo	193	1	5	3,03	0,69
Empenhamento Normativo	193	1	5	3,02	0,76
Empenhamento Calculado	193	1,14	5	3,06	0,75

3.1.2. A comunicação interna e as variáveis de caracterização sociodemográficas e profissional: análise de variância

Como podemos verificar pela leitura da tabela 7, 8 e 9, não encontramos diferenças estatisticamente significativas (todos os $p < 0,05$). Assim, concluímos que o género, a idade e a antiguidade na empresa não influenciam a percepção da comunicação interna.

Podemos dizer que não se constataram diferenças estatisticamente significativas, embora se deva acentuar que a nível de feedback o género masculino apresenta valores mais destacados. Quanto à idade esta não influencia fortemente a percepção de comunicação interna, mas há que não esquecer o pequeno diferencial revelado pelos indicadores calculados.

Tabela 7: Comunicação vs género: análise de variância

	Masculino		Feminino		T	Sig.
	M	Dp	M	Sig.		
Feedback pessoal	3,18	0,89	3,12	0,69	0,4	0,69
Integração organizacional	3,23	0,89	3,22	0,95	0,05	0,95
Clima comunicacional	3,1	0,9	3,23	0,33	-0,97	0,33
Comunicação com supervisor	3,26	0,83	3,35	0,47	-0,74	0,47
Comunicação Horizontal	3,26	0,72	3,28	0,91	-0,11	0,91
Media Informação	3,24	0,87	3,39	0,24	-1,18	0,24
Informação organizacional	3,16	0,8	3,08	0,5	0,68	0,5

Não encontramos diferenças estatisticamente significativas. A antiguidade não influencia a percepção da comunicação organizacional, porém é notório que a faixa

mais jovem de colaboradores é a que em média mais comunica, o que gera maior intercâmbio de conhecimentos.

Tabela 8 - Comunicação vs Idade: análise de variância

	< 25 anos		26-35		36-45		> 45 anos		F	Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	M	Dp		
Feedback pessoal	3,4	0,86	3,01	0,89	3,23	0,98	3,25	0,74	1,52	0,21
Integração organizacional	3,54	0,81	3,08	0,87	3,36	0,98	3,24	0,79	1,96	0,12
Clima comunicacional	3,48	0,89	3,01	0,9	3,31	0,96	3,28	0,82	2,26	0,08
Comunicação com supervisor	3,4	0,75	3,19	0,84	3,55	0,8	3,25	0,75	2,18	0,09
Comunicação Horizontal	3,28	0,72	3,23	0,69	3,39	0,85	3,22	0,68	0,55	0,65
Media	3,66	0,85	3,18	0,86	3,37	0,88	3,47	0,83	2,23	0,08
Informação organizacional	3,21	0,84	3,02	0,74	3,32	0,85	3,04	0,84	1,67	0,17

Tabela 9 - Comunicação vs antiguidade: análise de variância

	< 25 anos		26-35		36-45		> 45 anos	
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	M	Dp
Feedback pessoal	3,4	0,86	3,01	0,89	3,23	0,98	3,25	0,74
Integração organizacional	3,54	0,81	3,08	0,87	3,36	0,98	3,24	0,79
Clima comunicacional	3,48	0,89	3,01	0,9	3,31	0,96	3,28	0,82
Comunicação com supervisor	3,4	0,75	3,19	0,84	3,55	0,8	3,25	0,75
Comunicação Horizontal	3,28	0,72	3,23	0,69	3,39	0,85	3,22	0,68
Media	3,66	0,85	3,18	0,86	3,37	0,88	3,47	0,83
Informação organizacional	3,21	0,84	3,02	0,74	3,32	0,85	3,04	0,84

3.1.3. O empenhamento e as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional: análise de variância

Como podemos verificar pela leitura das tabelas 10, 11 e 12, quando analisamos o empenhamento organizacional – nas suas diferentes dimensões, em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional concluímos que, com exceção do género (tabela 10), todas as restantes variáveis revelam assimetrias estatisticamente dignas de realce.

Tabela 10 - Empenhamento vs género: análise de variância

	Masculino		Feminino		t	Sig.
	M	Dp	M	Dp		
Empenhamento Afetivo	3,02	0,65	3,03	0,73	-0	0,93
Empenhamento Normativo	3,03	0,74	3,01	0,78	0	0,83
Empenhamento Calculado	3,02	0,67	3,09	0,8	-1	0,49

Relativamente à idade (tabela 11), encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas: Para o empenhamento afectivo, ($F=2,71$, $p=0,05$), o teste de comparação múltipla a posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos com > 45 anos e os com 26-35 anos, sendo que os primeiros obtêm valores mais elevados de empenhamento afectivo ($m=3,25$ versus $m=2,89$). No que diz respeito ao empenhamento normativo ($F= 3,38$, $p =0,02$) o teste de comparação múltipla a posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos com > 45 anos e os com 26-35 anos, sendo que os primeiros obtêm valores mais elevados de empenhamento normativo ($m=3,25$ versus $m=2,84$).

Tabela 11 - Empenhamento vs Idade: análise de variância

Tabela 16 – Empenhamento vs Idade

	< 25 anos		26-35		36-45		> 45 anos		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
Empenhamento Afetivo	3,13	,48	2,89	,61	3,07	,85	3,25	,71	0,046 *
Empenhamento Normativo	3,16	,54	2,84	,71	3,12	,89	3,25	,72	0,019 *
Empenhamento Calculado	3,17	,53	2,93	,65	3,12	,93	3,25	,79	0,139

* $p \leq 0,05$

Com a antiguidade (tabela 12), encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas: Para o Empenhamento Afectivo, ($F= 3,25$, $p = 0,04$), o teste de comparação múltipla a posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos com > 10 anos de antiguidade e os com < 4 anos, sendo que os primeiros obtêm valores mais elevados de empenhamento afectivo ($m=3,25$ versus $m=2,93$). No caso do empenhamento normativo ($F= 4,43$, $p=0,01$, o teste de comparação múltipla a posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos com > 10 anos

de antiguidade e os com > 4 anos e 4-10 anos, sendo que os primeiros obtêm valores mais elevados de empenhamento normativo (m=3,31 versus m=2,93).

Tabela 12: Empenhamento vs antiguidade: análise de variância

	< 4 anos		4 – 10		> 10 anos		F	Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp		
Empenhamento Afetivo	2,93	0,57	2,98	0,75	3,25	0,75	3	0,04 *
Empenhamento Normativo	2,93	0,64	2,93	0,8	3,31	0,81	4	0,01 *
Empenhamento Calculado	2,99	0,64	3	0,75	3,28	0,89	3	0,08

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$

3.1.4. Comunicação interna e empenhamento organizacional: correlações

Os coeficientes de correlação das dimensões da comunicação organizacional são todos positivos e significativos (tabela 13). A correlação mais elevada ocorre entre a comunicação com o supervisor e o clima ($r = 0,81$, elevado) e a mais baixa entre a comunicação horizontal e o feedback pessoal ($r = 0,45$, moderado).

Tabela 13: Correlações: Comunicação interna

	Feedback pessoal	Integração Org	Clima	Com supervisor	Com Horizontal	Media
Integraçãoorg	,81**					
Clima	,55**	,63**				
Com supervisor	,523**	,66**	,82**			
ComHorizontal	,45**	,48**	,66**	,67**		
Media	,58**	,63**	,78**	,76**	,64**	
Informaçaoorg	,80**	,76**	,49**	,51**	,49**	,53**

coeficiente significativo para um nível $\leq 0,01$

No empenhamento organizacional, a correlação mais elevada ocorre entre o empenhamento normativo e o empenhamento afectivo ($r = 0,81$, elevado) e a mais baixa entre o empenhamento normativo e o empenhamento calculado ($r = 0,56$, moderado).

Tabela 14: Correlações: Empenhamento organizacional

	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Normativo
Empenhamento Normativo	,810**	
Empenhamento Calculado	,644**	,561**

coeficiente significativo para um nível $\leq 0,01$

Os coeficientes de correlação das dimensões da comunicação organizacional com o empenhamento organizacional são todos positivos e significativos. A correlação mais elevada ocorre entre o clima comunicacional e o empenhamento normativo ($r = 0,63$, moderado) e a mais baixa entre o feedback pessoal e o empenhamento calculado ($r = 0,19$).

Tabela 15: Correlações: comunicação vs empenhamento

	Empenhamento		
	Afectivo	Normativo	Calculado
Feedback pessoal	,38**	,47**	,19**
Integração organizacional	,39**	,45**	,21**
Clima comunicacional	,59**	,64**	,39**
Comunicação com supervisor	,58**	,60**	,35**
Comunicação Horizontal	,52**	,51**	,43**
Media	,54**	,59**	,35**
Informação organizacional	,36**	,42**	,22**

**

coeficiente significativo para um nível $\leq 0,01$

Em função do exposto, os dados confirmam a hipótese teórica de trabalho formulada.

3.2. Discussão dos resultados

Nesta dissertação foi conduzida uma investigação com o objectivo de saber o impacto da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional. No que toca as dimensões da comunicação interna verificamos que a dimensão Media foi a mais valorizada seguida da Comunicação com o supervisor e depois a Integração organizacional. A dimensão que teve menos pontuação foi a informação organizacional. Em relação às dimensões do empenhamento organizacional, o empenhamento calculado foi a que ficou melhor classificada, seguida de empenhamento afectivo e por fim o empenhamento normativo. De referir que em todas as dimensões as médias se situam muito próximas do valor intermédio da escala.

Recordando a revisão da literatura, a comunicação entre os membros de uma organização faz com que relações sejam criadas, para além de fazer circular a informação; é o mundo de interacção social. Este é o aspecto mais importante da comunicação, porque são as relações que desenvolvemos com os outros que condicionam e potenciam o tipo de qualidade da troca de informações. A literatura mostrou também que a comunicação é um dos principais preditores de empenhamento e que o processo de comunicação é um processo fundamental na estratégia do empenhamento (Tavares, 2005).

No empenhamento organizacional as três componentes não são mutuamente exclusivas, pelo que um indivíduo poderá estar afectivo, calculado e normativamente empenhado na respectiva organização. É possível que alguns trabalhadores sintam uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, mas não tenham qualquer vontade de o fazer. Outros poderão não sentir qualquer necessidade ou obrigação, mas sim um forte desejo de permanecer (Meyer & Allen, 1991).

A análise dos resultados do inquérito aplicado permitiu-nos cumprir com os objectivos de trabalho previamente definidos.

Começamos pela caracterização da comunicação interna e as variáveis de caracterização sociodemográficas e profissional.

Ficou demonstrado estatisticamente que a idade e a antiguidade na empresa influenciam a percepção do empenhamento afectivo e também a percepção do

empenhamento normativo e que o género já não os influencia. Os dados da nossa amostra indicam que os mais velhos (maiores de 45 anos) nutrem um empenhamento afectivo e normativo mais elevado em relação às suas organizações de pertença.

No que se refere à antiguidade, os que estão a laborar na organização há mais tempo tendem a ter níveis elevados de empenhamento afectivo.

Por fim as correlações da comunicação interna e do empenhamento organizacional demonstram que os coeficientes de comunicação organizacional são todos positivos e significativos. A correlação mais elevada ocorre entre a comunicação com o supervisor e o clima organizacional.

No empenhamento organizacional, a correlação mais elevada ocorre entre o empenhamento normativo e o empenhamento afectivo.

As correlações entre comunicação interna e empenhamento organizacional confirmam que a comunicação interna associa-se positivamente com o empenhamento organizacional.

Conclusões

O presente estudo foi desenvolvido no sentido de se verificar se a comunicação interna se correlaciona de forma positiva com o empenhamento organizacional, tendo-se para o efeito delineado a seguinte questão de partida: - Qual o impacto da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional? Para isso, realizou-se uma investigação de carácter quantitativo numa amostra de 193 inquiridos.

A hipótese teórica em verificação afirmava que a comunicação interna associa-se positivamente com o empenhamento organizacional dos colaboradores suportada em objetivos de estudo tais como: descortinar como se processa a comunicação interna nas empresas dos inquiridos e saber se varia em função das variáveis sociodemográficas; identificar os níveis de empenhamento organizacional (afectivo, normativo e calculado) que os colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença e se varia em função das variáveis de caracterização sócio demográficas e profissional e, por fim, verificar se a comunicação interna se correlaciona com o empenhamento organizacional.

De acordo com os índices observados diante das escalas adotadas para aferir se a comunicação interna se correlaciona com o empenhamento organizacional, essa hipótese foi confirmada. As análises extraídas estatísticas que observamos no quadro de correlações (apresentadas e discutidas no capítulo anterior), apontaram que há uma associação entre cada cruzamento de variáveis da comunicação interna e o empenhamento organizacional, indo ao encontro das indicações da literatura da especialidade. Na verdade, a maior parte dos inquiridos afirmou que a comunicação interna é importante para a organização em que trabalham, que recebem informações dos superiores e que os mesmos dão orientações para resolver problemas relacionados com o trabalho. Pois, cada vez mais, as organizações são entendidas e percebidas pelos colaboradores e pelo meio envolvente como sendo um micro sistema sendo, cada um deles, uma peça fundamental para o seu bom funcionamento e relações saudáveis quando agem e interagem no macro sistema que é aqui entendido pela sociedade global.

Na amostra estudada, foi possível coligir, igualmente, que o comportamento e a comunicação dentro da organização são saudáveis e que o grupo de trabalho é conciliável, podendo daí emergir um líder cuja aderência aos seus apelos é na maior parte das vezes seguida pelos seus subordinados, mas colaborando todos no mesmo sentido. Assim, destes dados no seu conjunto pode-se concluir que nas empresas dos

nossos inquiridos, a comunicação interna é pensada e sentida com algum cuidado estratégico e, em virtude desse posicionamento as consequências têm um impacto positivo no empenhamento organizacional. O que significa dizer, que a comunicação hoje direta ou virtual toma uma relevância crucial, para o sucesso das funções e atividades a desempenhar nas organizações.

Limitações do estudo

As limitações encontradas no estudo prenderam-se sobremaneira, com fatores relativos, à disponibilidade dos dados e respectiva acessibilidade e com o caráter de conveniência da amostra. Por último, pode-se considerar como factor limitador a probabilidade que este trabalho não esgote todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, devido a complexidade e amplitude dos assuntos abordados em comunicação interna e empenhamento organizacional. No entanto, pretendeu-se abarcar os elementos mais relevantes dentro do contexto onde está inserido este estudo.

Contribuições e sugestões para estudos futuros

Espera-se que este estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão da importância da comunicação interna no desenvolvimento de atitudes positivas em cenários de trabalho, particularmente o empenhamento organizacional. À medida que se tem a consciência desta importância, torna-se mais fácil a implementação de uma comunicação interna nas organizações.

Sugerem-se como pistas para futuras investigações: estudar o impacto da comunicação interna no desenvolvimento do empenhamento organizacional, utilizando a técnica de estudo de caso; alargar este estudo a outras atitudes organizacionais, como é o caso da satisfação organizacional ou da cidadania organizacional; descortinar estratégias/ações de comunicação interna passíveis de incrementar ou solidificar o empenhamento organizacional dos colaboradores.

Assim sendo, com este levantamento de informação e constatação de dados permanece em aberto a necessidade peremptória de progredir e prosseguir neste tema.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F.N. (1995). *Psicologia para Gestores: Comportamentos de Sucesso nas Organizações*, Lisboa; McGraw-Hill.
- Andrade, C. (1983). *Para entender Relações Públicas*. São Paulo. Edições Loyola.
- Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Edição/reimpressão. Editor Práxis.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*, Áreas Editoras, Lisboa.
- Ashforth, B.E e MaeL, F.A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a context for the individual, *Advances in Strategic Manager*.
- Baldissera, R. (1998). *Comunicação Organizacional: O treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos.
- Bartoli, A. (1991). *Communication et Organisation – Pour une Politique Génèracle Cohérente*, Paris Les Éditions d’Organisation
- Béon, P. (1992). *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*. Paris: Edições Nathan.
- Bernardes, C. (1993). *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J., & Castro, I.M. (1997). *Comportamento Organizacional: caderno de apoio*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Brault, L. (1992). *A comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*, Portugal: Edições Cetop Addison-Wesley.
- Camara, P. B. Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2007). *Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Camilo, E. (1998). *Estratégias de Comunicação Municipal: Estudos em comunicação universitária da Beira Interior*.

- Chambel, M. J., Curral, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Texto Editora.
- Clampitt, P.G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Inglaterra: Sage.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- ClampittL, P.G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*, Inglaterra: Sage.
- Cohen. J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavior Sciences*. Hillsdate, NJ: Lea.
- Corrado, F. (1994). *Communicating with employees. Improving Organizational Communication*. Menlo Park, California, USA: Crisp Publications.
- Crable, R.E, e Vibbert, S.L. (1996), *Public Relations as Communication Management*, EUA: Bellwether Press.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C. (2004). *Manual de comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, Lda.
- Dessler, G. (1996). *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo. Mackron, 1996.
- Downs, C.; Hazen, M. (1997). *Estudo analítico de factor de satisfação comunicacional*. Journal Business communications.
- Dutorme, C. (2002). *A comunicação interna na empresa – A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Instituto Piaget.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Presentice-Hall.
- Freitas, M. E.; (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books.
- Freitas, A. B. (1988). *A psicologia, o homem e a empresa*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, J.M.C.; Neves, J.; Caetano, A (2001) *Manual de Psicologia das Organizações*. Editora McGraw-Hill, Portugal.

- Gellary, I. R., Meer, J. P. & Luchak, A. A. (2006), Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gonçalves, A. (2010). Comunicação apresentada no Seminário *O Imperativo Republicano em debate*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Grunig, L.A. & Grunig, J.E. & Dozier, D.M. *Excellent Public Relations and Effective Organizations, A Study of Communication Management in Three Countries* (2002). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. London.
- Grunig, J. E.; Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston, Inc. USA.
- Grunig, J. E.; Dozier, D. M.; Ehling, W. P.; Grunig, L. A.; Repper, F. C.; White, J (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hove and London.
- Hindlet, T (2004). *Guia de ideias e técnicas de Gestão*. Alfragide: Editora Caminho.
- Hofstede, G. (1991) *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Kotler, P (1980). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kotler, J. P., e Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. Nova York: The Free Press.
- Kresp, G.L. (1990). *Organizational communication: theory and practice*. Nova York: Longman.
- Kunsch, M.M.K. (1996). *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Summus Editorial.
- Kunsch, M.M.K. (1997). *Obtendo Resultados com Relações Públicas*, Editora Pioneira, São Paulo.

- Kunsch, M.M.K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*, 3 edição. São Paulo, Summus Editorial.
- Lampreia J.M. (1992) *Comunicação Empresarial: As Relações Públicas na gestão*. Texto Editora.
- Leyton, A.C. (1970) *A Arte de Comunicar: Coleção em dia*, Companhia Editora do Minho.
- Lopes, A. (2012) *Fundamentos para a Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Madureira, A. S. (1990). *Introdução à Gestão*, Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Marchiori, M (2006). *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Rolo & Filhos II, SA.
- Meyer, J.P. & Allen N.J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Jornal of applied Psychology*.
- Meyer, J.P. & Allen N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application* (1997). Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and Time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J. P.; Allen, N.J & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*,78.
- Mendes, E. & Junqueira, L. (1999). *Comunicação sem medo*. São Paulo: Livraria Nobel.

- Mendonça, M. (2004). *Processos comunicativos e subjectividade: Desafios para o terceiro sector. Comunicação e política*. São Paulo.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa: ISCSP.
- Morgan, G (2006). *Imagem da organização*, São Paulo: Atlas.
- Mowday, R.; Porter, L & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*.
- Mowday, R.; Porter, L & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Nassar, P. (2005). *Comunicação Interna – a força das empresas*. São Paulo: Aberje.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação de “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português : *Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Neves, J (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. California Management Review. New Jersey: Prentice Hall.
- Pestana, M.H.; Gageiro, J.N. (2000) *Análise de Dados para Ciências Sociais*, A complementaridade do SPSS, Lisboa, 2ª Edição, Edições Sílabo.
- Peretti, J.M. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, M.; Fontenele, R.; Sousa, A. (2011). *O impacto da comunicação interna no comprometimento afectivo dos funcionários das Pmes Indústrias de Calçado*. VII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Pereira, F. (2010). *O relacionamento da organização com os seus públicos internos e a satisfação e empenhamento*.
- Ramos, H. (1997). *A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T*.

- Rego, F.G.T. (1986). *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*. São Paulo. Summus.
- Rego, F.G.T. (1986). *Comunicação organizacional/comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento técnicas*. São Paulo. Editorial Summus.
- Rego, F.G.T. (1991), *Cultura, poder, comunicação e imagem: Fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira.
- Rego, A. (2001). *Liderança de reuniões – na senda de soluções mais criativas*. Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas organizações*, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – Afinal, quantas dimensões? *RAE – Revista de administração de Empresas*.
- Rego, A., Souto, S. (2004). *A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro*.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional, Teoria e Prática*. Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A.; Cunha, M.; Cunha, R.; Cabral, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa. 6ª Edição.
- Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, P. S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Ruão, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos, Evolução e Actualidade*.
- Ruão, T. (2000). *A comunicação de imagem. Um estudo de caso*. Cadernos do Noroeste, vol.14, nº1-2.

- Ruão, T. (2001). *O conceito de Identidade Organizacional: Teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades*. Revista comunicação e Sociedades. Braga: Universidade do Minho.
- Santos, M.D. (1994) *A Comunicação Dentro e fora da Empresa*. Porto Editora
- Schein, E. (1989). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simões, R.P. (1995). *Relações Públicas: Função Política*. S. Paulo: Summs.
- Sítima, L.; Oliveira, F.; Fernandes, V. (2005) *Loop Organizações em Mudança*, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- Silveira, A. (2009). *A ouvidoria como facilitadora do processo de comunicação organizacional*. Disponível em <http://www.administradores.com.br>.
- Souza, L.; Trevisan. M. (2006). *Comunicando com relações públicas: uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional*. UNIrevista. São Leopoldo, v,1, n.3.
- Swales, S. (2000). *Organizational Commitment: Searching for the holy grail of HRM*. Comportamento organizacional e gestão.
- Tavares, J. (2001), *Manual de Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto Editora.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira.
- Tenório, F. (1997) *Gestão da organização: Principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Thayer, L. (1979), *Comunicação: Fundamentos e sistemas*. São Paulo: Atlas
- Way, H (1986). *O processo de Relações Públicas*, S. Paulo: Summus.
- Westphalen, M.H. (1991). *A comunicação na empresa*. Porto: Rés Editora.
- Wolf, M. (1982). *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Edições Presença.

Wilson, L. J.; Ogden, J. D. (2008) *Trategic Communications Planning*. For Effective Public Relations & Marketing. Fifth Edition. Kendall/hunt Publishing Company.

Dissertações e teses académicas

Chang, J. (2001). Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: Uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. Tese de Doutoramento. Universidade de São Paulo.

Filipe, N. (2007). *Comunicação interna vector estratégico para a qualidade*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.

França, F. (2009). *Comunicação institucional na era da qualidade total*. Dissertação do Mestrado. São Paulo.

Jardim, R. (2010). *Empenhamento organizacional afectivo e saliências das actividades: Diferenças entre sexos*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.

Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extra laborais*. Tese de Doutoramento. Universidade de Minho.

Miranda, S. (2009). *O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transacionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social – IPL.

Moreira, F. (2010). *Espaço, tempo, controlo percebido e empenhamento afectivo organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.

Oliveira, K (2008). *Os ciclos políticos: uma análise empírica fiscal e contabil para os municípios do Estado do Rio de Janeiro 1998-2006*.

Sabino, A. (2011). *O comprometimento organizacional como determinante da voz – um estudo de perfis*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa.

Sardinha, R. (2005). *Qualidade dos serviços desportivos prestados no complexo de natação do funchal*. Tese de Mestrado. Funchal.

Silva, M. (2012). *Escala de satisfação dos pacientes com os serviços de saúde mental. (SATIS.BR): estudo de validação*. Jornal brasileiro de psiquiatria.

Sousa, C. (2010). *Estereótipos de género nas emoções dos idosos. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho, Portugal.

Souza, K. (2006). *Comunicação e imagem organizacional um estudo de suas relações no comércio varejista do shopping center*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal.

Tavares, R. (2005). *Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: Um estudo de caso na empresa brasileira*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

Artigos em documentos eletrónicos

Balerini, C. (S/D). Comunicação: Chave para o sucesso (<http://www.catho.com.br>., acessado 10/12/2011).

Baptista, R. D. (2003) “A comunicação empresarial e a gestão de mudança.”, Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. URL (consultado a 10 de Outubro, 2011): <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicação-gestao.pdf>.

Berrio, A.A. (2003) “Na O rganizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension.”, Journal of Extension, URL (consultado a 4 de Dezembro, 2011): <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.php>

Decker, C. B., Michel, M (2006) “A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicações – Estudo do caso INSS em Pelotas”, Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. URL (consultado a 10 de Outubro, 2011): <http://www.bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>

Gualazzi, I.,s.d. Teoria do Desenvolvimento organizacional”. UNMEP. URL (consultado a 12 de Dezembro de 2011): <http://www.Igti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula3/teoria.htm>

Kollross, N (2008) “As relações Públicas nos grupos organizacionais”, Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. URL (consultado a 10 de Dezembro de 2011): <http://www.bocc.ubi.pt/pag/kollross-nicole-relacoespublicas-grupos-organizacionais.pdf>

Marchiori, M, s.d. “Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações”, Universidade Estadual de Londrina. URL (consultado a 11 de Novembro, 2011): http://www.alaic.net/alaic30/ponenciais/cartas/com_org_yRP/ponenciais/GT2_1marchiori.pdf

Matias, A., sd. “Cultura Organizacional”, Instituto Politécnico de Viseu. URL (consultado a 14 de Dezembro, 2011): <http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>

Pierobon, J. E. (2009) “A Comunicação em Contextos Interculturais: A Excelência das Relações Públicas em organizações Multinacionais”, Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. URL (consultado a 12 de Dezembro, 2011): <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pierobon-juliane-comunicacao-em-contextos-interculturais.pdf>

Scroferneker, C., s.d. “Perspectivas Teóricas d Comunicação organizacional”. Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. URL (consultado a 30 de Outubro, 2009): <http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>

Andrade, R. (2003). Revista de comunicação e cultura. Organizações, comunicação representações e comportamento. Semestral nº3. Edições universitárias.

Anexos

Anexo 1: Questionário sobre Comunicação Interna

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão Estratégicas em Relações Públicas – Escola Superior de Comunicação Social.

As respostas são confidenciais, sendo que não existem respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os resultados da investigação dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde, pelo que pretende-se que a sua resposta seja espontânea e sincera.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação tendo em conta a escala apresentada.

Por favor responda a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração

Anexo 1: Questionário sobre Comunicação Interna

Por favor indique o seu nível de concordância relativamente à forma de comunicação vigente na sua organização, assinalando os números correspondentes à seguinte tabela numa das caixas à frente de cada questão:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo nem Discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

1.Informações sobre o meu progresso no trabalho	1	2	3	4	5
2.Informações pessoais	1	2	3	4	5
3. Informações sobre as políticas e os objectivos organizacionais	1	2	3	4	5
4.Informações sobre o meu trabalho comparado com o dos outros	1	2	3	4	5
5.Informações sobre como estou a ser avaliado	1	2	3	4	5
6.Informações sobre os meus esforços	1	2	3	4	5
7.Informações sobre as políticas e metas departamentais	1	2	3	4	5
8.Informações sobre os requisitos do meu trabalho	1	2	3	4	5
9.Informações sobre as ações do Governo que afetam a minha organização	1	2	3	4	5
10.Informações sobre as mudanças na minha organização	1	2	3	4	5
11.Informações sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados	1	2	3	4	5
12.Informações sobre os benefícios e pagamentos	1	2	3	4	5
13.Informações sobre a situação financeira da minha organização	1	2	3	4	5

14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da organização	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Por favor, indique o seu grau de concordância com o seguinte (assinale num dos espaços à direita de cada questão o número correspondem da escala seguinte):

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo nem Discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

1. Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	1	2	3	4	5
2. A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objectivos	1	2	3	4	5
3. Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção	1	2	3	4	5
4. As pessoas na minha organização são boas comunicadoras	1	2	3	4	5
5. Os meus supervisores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho	1	2	3	4	5
6. A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela	1	2	3	4	5
7. A comunicação na organização é muito importante	1	2	3	4	5
8. Os meus superiores confiam em mim	1	2	3	4	5
9. Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
10. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados	1	2	3	4	5
11. Os boatos estão ativos na organização	1	2	3	4	5
12. Os meus superiores estão abertos às minhas ideias	1	2	3	4	5
13. A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização	1	2	3	4	5
14. As práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência	1	2	3	4	5
15. O meu grupo de trabalho é conciliável	1	2	3	4	5
16. As nossas reuniões são bem organizadas	1	2	3	4	5
17. A supervisão dos meus superiores é razoável	1	2	3	4	5

18.Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos	1	2	3	4	5
19.O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável	1	2	3	4	5
20.A comunicação informal circula bem na organização	1	2	3	4	5
21. A quantidade de comunicação na organização é adequada	1	2	3	4	5

Anexo 2: Questionário sobre Empenhamento Organizacional

A. Por favor, indique o seu grau de concordância com o seguinte (assinale num dos espaços à direita de cada questão o número correspondem desta escala):

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo nem Discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

1. Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5
2. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5
3. Seria materialmente muito penalizador para mim sair neste momento desta empresa, mesmo se o pudesse fazer	1	2	3	4	5
4. Não deixaria esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
7. Não me sinto como “parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5
8. Sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento mesmo houvesse vantagens para mim	1	2	3	4	5
9. Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa seria a escassez de alternativas que teria disponíveis	1	2	3	4	5

17.Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
18.Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5
19.Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um X a sua resposta.

1. Sexo

a. Feminino

b. Masculino

2. Idade

18-25	
26-30	
31-35	
36-45	
46-50	
de 50	

3. Antiguidade na actual empresa _____ anos

4. Indique o nível de habilitações académicas mais elevado que tenha frequentado

Até ao 9º Ano (Inclusive)	
Até ao 12º Ano (Inclusive)	
Licenciatura	
Mestrado ou Doutoramento	

Muito obrigada pela colaboração

Aceder a <https://docs.google.com/>

Link para divulgação:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGRidU9EeUJ6OE5Sa2hUNjc3WjNMbUE6MQ#gid=0>

Anexo 3: Outputs

		Fedbackpess	Integraçãorg	Clima	Comspervisor	ComHorizontal	Media	Informaçaorg	EmpAfetivo	EmpNorm	EmpCalc
Fedbackpessoal	Pearson Correlation	1	,810**	,549**	,525**	,454**	,584**	,804**	,389**	,467**	,194**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007
Integraçãorg	Pearson Correlation	,810**	1	,629**	,665**	,484**	,630**	,757**	,399**	,447**	,208**
	Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000			0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0040
Clima	Pearson Correlation	,549**	,629**	1	,818**	,661**	,779**	,493**	,590**	,638**	,392**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comspervisor	Pearson Correlation	,525**	,665**	,818**	1	,668**	,761**	,513**	,583**	,601**	,349**
	Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000			0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
ComHorizontal	Pearson Correlation	,454**	,484**	,661**	,668**	1	,645**	,491**	,519**	,515**	,429**
	Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000
Media	Pearson Correlation	,584**	,630**	,779**	,761**	,645**	1	,527**	,544**	,598**	,352**
	Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000
Informaçaorg	Pearson Correlation	,804**	,757**	,493**	,513**	,491**	,527**	1		,417**	,215**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000		0,000	0,003
EmpAfetivo	Pearson Correlation	,389**	,399**	,590**	,583**	,519**	,544**	,356**	1	,810**	,644**
	Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000
EmpNorm	Pearson Correlation	,467**	,447**	,638**	,601**	,515**	,598**	,417**	,810**	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
EmpCalc	Pearson Correlation	,194**	,208**	,392**	,349**	,429**	,352**	,215**	,644**	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	0,00400	0,00000	0,00000		0,00000	0,00000	0,00300	0,00000	0,00000	
	N	193	193	193		193	193	193	193	193	193

T-TEST GROUPS=Género(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Feedbackpessoal Integraçãoorg Clima Comspervisor ComHorizontal Media Informaçãoorg
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Feedbackpessoal	Homem	81	3,1753	,88847	,09872
	Mulher	112	3,1232	,88684	,08380
Integraçãoorg	Homem	81	3,2272	,89317	,09924
	Mulher	112	3,2196	,87650	,08282
Clima	Homem	81	3,1037	,89505	,09945
	Mulher	112	3,2321	,91417	,08638
Comspervisor	Homem	81	3,2593	,82550	,09172
	Mulher	112	3,3464	,80089	,07568
ComHorizontal	Homem	81	3,2642	,72376	,08042
	Mulher	112	3,2768	,73435	,06939
Media	Homem	81	3,2395	,86627	,09625
	Mulher	112	3,3893	,86153	,08141
Informaçãoorg	Homem	81	3,1630	,80007	,08890
	Mulher	112	3,0839	,80254	,07583

T-TEST GROUPS=Género(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=EmpAfetivo EmpNorm EmpCalc
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Group Statistics

Género		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EmpAfetivo	Homem	81	3,0267	,65376	,07264
	Mulher	112	3,0357	,73332	,06929
EmpNorm	Homem	81	3,0391	,74502	,08278
	Mulher	112	3,0149	,78734	,07440
EmpCalc	Homem	81	3,0229	,67968	,07552
	Mulher	112	3,0982	,80881	,07643

Independent Samples Test

		Levene's Test: for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
EmpAfetivo	Equal variances assumed	,672	,413	-,088	191
	Equal variances not assumed			-,089	182,765
EmpNorm	Equal variances assumed	,029	,864	,216	191
	Equal variances not assumed			,218	177,817
EmpCalc	Equal variances assumed	2,745	,099	-,681	191
	Equal variances not assumed			-,701	186,664

```

ONEWAY EmpAfetivo EmpNorm EmpCalc BY Idade_grp
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY WELCH
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY LSD ALPHA(0.10).

```

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence ...
						Lower Bound
EmpAfetivo	< 25 anos	18	3,1389	,48591	,11453	2,8973
	26-35	90	2,8944	,61426	,06475	2,7658
	36-45	47	3,0745	,85537	,12477	2,8233
	> 45 anos	38	3,2544	,71212	,11552	3,0203
	Total	193	3,0320	,69928	,05034	2,9327
EmpNorm	< 25 anos	18	3,1667	,54533	,12854	2,8955
	26-35	90	2,8463	,71685	,07556	2,6962
	36-45	47	3,1241	,89986	,13126	2,8599
	> 45 anos	38	3,2588	,72462	,11755	3,0206
	Total	193	3,0250	,76798	,05528	2,9160
EmpCalc	< 25 anos	18	3,1746	,53800	,12681	2,9071
	26-35	90	2,9381	,65485	,06903	2,8009
	36-45	47	3,1216	,93629	,13657	2,8467
	> 45 anos	38	3,2519	,79327	,12868	2,9911
	Total	193	3,0666	,75635	,05444	2,9592

Oneway Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	...
						Lower Bound
Feedbackpessoal	< 4 anos	72	3,0806	,89484	,10546	2,8703
	4 - 10	76	3,1184	,89215	,10234	2,9146
	> 10 anos	45	3,2933	,86192	,12849	3,0344
	Total	193	3,1451	,88558	,06375	3,0193
Integraçãoorg	< 4 anos	72	3,1639	,87554	,10318	2,9581
	4 - 10	76	3,1737	,88564	,10159	2,9713
	> 10 anos	45	3,4000	,87905	,13104	3,1359
	Total	193	3,2228	,88123	,06343	3,0977
Clima	< 4 anos	72	3,1056	,91188	,10747	2,8913
	4 - 10	76	3,1053	,91998	,10553	2,8950
	> 10 anos	45	3,4178	,84941	,12662	3,1626
	Total	193	3,1782	,90608	,06522	3,0496
Comspervisor	< 4 anos	72	3,2500	,77186	,09097	3,0686
	4 - 10	76	3,2921	,80495	,09233	3,1082
	> 10 anos	45	3,4356	,88141	,13139	3,1707
	Total	193	3,3098	,81032	,05833	3,1948
ComHorizontal	< 4 anos	72	3,2306	,64276	,07575	3,0795
	4 - 10	76	3,2789	,77086	,08842	3,1028
	> 10 anos	45	3,3244	,79234	,11811	3,0864
	Total	193	3,2715	,72806	,05241	3,1681
Media	< 4 anos	72	3,3056	,81048	,09552	3,1151
	4 - 10	76	3,2211	,87488	,10036	3,0211
	> 10 anos	45	3,5378	,91136	,13586	3,2640
	Total	193	3,3264	,86445	,06222	3,2037
Informaçãoorg	< 4 anos	72	3,0861	,76532	,09019	2,9063
	4 - 10	76	3,1053	,76836	,08814	2,9297
	> 10 anos	45	3,1867	,91493	,13639	2,9118
	Total	193	3,1171	,80037	,05761	3,0035

ONEWAY EmpAfetivo EmpNorm EmpCalc BY Antiguidade_grp
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY WELCH
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence ...	
					Lower Bound	
EmpAfetivo	< 4 anos	72	2,9375	,57357	,06760	2,8027
	4 - 10	76	2,9866	,75315	,08639	2,8147
	> 10 anos	45	3,2593	,75173	,11206	3,0334
	Total	193	3,0320	,69928	,05034	2,9327
EmpNorm	< 4 anos	72	2,9329	,64559	,07608	2,7812
	4 - 10	76	2,9386	,80913	,09281	2,7537
	> 10 anos	45	3,3185	,81868	,12204	3,0726
	Total	193	3,0250	,76798	,05528	2,9160
EmpCalc	< 4 anos	72	2,9960	,64469	,07598	2,8445
	4 - 10	76	3,0019	,75105	,08615	2,8303
	> 10 anos	45	3,2889	,89344	,13319	3,0205
	Total	193	3,0666	,75635	,05444	2,9592

		95% Confidence ...	Minimum	Maximum
		Upper Bound		
EmpAfetivo	< 4 anos	3,0723	1,67	4,17
	4 - 10	3,1589	1,00	4,67
	> 10 anos	3,4851	1,67	5,00
	Total	3,1312	1,00	5,00
EmpNorm	< 4 anos	3,0846	1,50	4,17
	4 - 10	3,1235	1,00	4,67
	> 10 anos	3,5645	1,67	5,00
	Total	3,1341	1,00	5,00
EmpCalc	< 4 anos	3,1475	1,14	4,29
	4 - 10	3,1735	1,29	5,00
	> 10 anos	3,5573	1,57	5,00
	Total	3,1740	1,14	5,00

		Feedbackpes	Integraçãoor	Clima	Comspervisc	ComHorizont	Media	Informaçaoorg
Feedbackpes	Pearson Correlation	1	,810**	,549**	,525**	,454**	,584**	,804**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Integraçãoor	Pearson Correlation	193	193	193	193	193	193	193
	Sig. (2-tailed)	,810**	1	,629**	,665**	,484**	,630**	,757**
Clima	Pearson Correlation	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Sig. (2-tailed)	193	193	193	193	193	193	193
Comspervisc	Pearson Correlation	,549**	,629**	1	,818**	,661**	,779**	,493**
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00		0,000	0,000	0,000
ComHorizont	Pearson Correlation	193	193	193	193	193	193	193
	Sig. (2-tailed)	,525**	,665**	,818**	1	,668**	,761**	,513**
Media	Pearson Correlation	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Sig. (2-tailed)	193	193	193	193	193	193	193
Informaçaoorg	Pearson Correlation	,454**	,484**	,661**	,668**	1	,645**	,491**
	Sig. (2-tailed)	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,000	0,000	

Consistência interna.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=C25 C27 C28 C29 C34
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	193	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	193	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,646	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=C4 C5 C6 C11 C15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	193	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	193	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	5

Estatísticas Descritivas

Frequências

Statistics

		Antiguidade_g rp	Idade_grp	Género	habilitaçõesac adêmicas
N	Valid	193	193	193	193
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Antiguidade_grp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 4 anos	72	37,3	37,3	37,3
	4 - 10	76	39,4	39,4	76,7
	> 10 anos	45	23,3	23,3	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

Idade_grp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 anos	18	9,3	9,3	9,3
	26-35	90	46,6	46,6	56,0
	36-45	47	24,4	24,4	80,3
	> 45 anos	38	19,7	19,7	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homem	81	42,0	42,0	42,0
	Mulher	112	58,0	58,0	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

habilitaçõesacadêmicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 9ºano	16	8,3	8,3	8,3
	Até 12º ano	34	17,6	17,6	25,9
	Licenciatura	113	58,5	58,5	84,5
	Mestrado ou doutoramento	30	15,5	15,5	100,0
	Total	193	100,0	100,0	