

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O EFEITO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO *ENGAGEMENT* DOS
COLABORADORES

JOANA BISCAIA ALMEIDA RODRIGUES

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O EFEITO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO *ENGAGEMENT* DOS
COLABORADORES

JOANA BISCAIA ALMEIDA RODRIGUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Professora Joanna Santiago, por ter aceite o convite de me orientar durante o desenvolvimento da tese final de mestrado, por todo o apoio e disponibilidade, sem os quais não teria sido possível o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos seus pais, Isabel e Carlos, não só por todas as oportunidades e ferramentas que me disponibilizaram ao longo do meu percurso académico, mas também por todo o apoio, motivação e amor incondicional, mostrando-me sempre a importância de acreditarmos em nós próprios e de querermos sempre chegar mais longe.

Agradeço aos meus avós, Olívia e Manuel, responsáveis pela pessoa que hoje sou. Por todo o carinho, disponibilidade e dedicação que sempre tiveram para comigo.

Agradeço a todos aqueles que despenderam do seu tempo para responder ao questionário, dando assim o seu contributo para esta dissertação de mestrado

Por fim, faço um agradecimento especial à Beatriz Santos, sem a qual nada disto seria possível.

Um muito obrigada a todos.

Resumo

A preocupação, por parte das organizações, com a satisfação dos seus colaboradores tem vindo a ser crescente. A comunicação interna é hoje vista como uma ferramenta de extrema importância na formulação das estratégias das organizações e reconhecida, por muitos autores, como um fator chave no aumento dos níveis de *engagement* dos colaboradores.

O propósito do presente estudo passa por analisar a influência da satisfação na comunicação interna em alguns *outcomes* internos organizacionais, nomeadamente o *engagement* dos colaboradores, o suporte organizacional percebido e a identificação organizacional. Estes *outcomes* são construtos relativamente pouco aprofundados, existindo a necessidade de um entendimento mais profundo sobre estes temas, compreendendo o que faz despoletar nos colaboradores este tipo de sentimentos. A relação entre a satisfação na comunicação interna e o *engagement* foi significativa, realçando-se aqui o papel da comunicação com o superior, bem como quando testada com o suporte organizacional percebido e com a identificação organizacional. Tal sugere que boas práticas organizacionais, no que concerne à comunicação interna praticada, podem facilitar a disponibilidade dos colaboradores para se sentirem *engaged*, suportados e se identificarem com as suas organizações.

Palavras-chave: Comunicação interna; Satisfação na comunicação interna; *Outcomes* organizacionais; *Engagement* dos colaboradores; Suporte organizacional percebido; Identificação organizacional;

Abstract

The organization's concern about their employee's satisfaction has been growing. Internal communication is now seen as an extremely important tool in the corporate strategies' formulation and it is recognized by many authors as a key factor in increasing employees' engagement.

The purpose of this aim is to analyses the influence of internal communication satisfaction on some internal organizational outcomes, namely employee engagement, perceived organizational support and organizational identification. Those outcomes are relatively new constructs, and there is a need for a deeper understanding of these issues, understanding as well what triggers this type of feelings. The relationship between internal communication satisfaction was significant, highlighting here the role of communication with the superior, as well as when tested with perceived organizational support and organizational identification. Those results suggest that good organizational practices regarding the internal communication practices can facilitate the willingness of employees to feel engaged, supported and identify with their organizations.

Keywords: Internal communication; Internal communication satisfaction; Organizational outcomes; Employee engagement; Organizational perceived support; Organizational identification

Índice

1.	Contextualização Teórica	1
2.	Objetivos e Problema de Investigação.....	2
3.	Relevância Académica e Empresarial	3
4.	Estrutura da Dissertação	4
2.	Revisão de Literatura.....	4
2.1	Comunicação Interna	4
2.1.1	<i>Satisfação na Comunicação Interna</i>	6
2.2	<i>Engagement</i> dos Colaboradores.....	8
2.3	Relação entre a Satisfação na Comunicação Interna e o <i>Engagement</i> dos Colaboradores.....	10
3	Hipóteses de Investigação e Modelo Concetual	14
3.1	Modelo de Investigação.....	14
3.2	Hipóteses de Investigação	15
4.	Metodologia	16
4.1	Tipo de Estudo	16
4.2	Amostragem	16
4.3	Recolha de Dados	17
4.4	Estrutura do Questionário.....	17
4.5	Escalas de Medida.....	18
4.6	Tratamento dos Dados	19
5.	Análise e Discussão de Resultados	19
5.1	Caracterização da Amostra.....	19
5.2	Índices Sintéticos	20
5.3	Análise de Fiabilidade e Consistência Interna	20
5.4	Validação das Hipóteses.....	22
5.5	Discussão dos Resultados.....	27
6	Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação	29
6.1	Conclusões.....	29
6.2	Contributos Académicos e Empresariais.....	30
6.3	Limitações do Estudo	31

6.4	Sugestões de Investigação Futura	31
	Referências	33

Índice de Figuras

Figura 1.	Modelo de Investigação	15
-----------	------------------------------	----

Índice dos Anexos

Anexo 1.	Modelo Concetual (Welch, 2011)	37
Anexo 2.	Modelo Concetual (Saks, 2006)	37
Anexo 3.	Questionário.....	37
Anexo 4.	Quadro de Referência.....	39
Anexo 5.	Dados Sociodemográficos.....	43
Anexo 6.	Estatística Descritivas dos índices sintéticos e dos itens que as compõe.....	44
Anexo 7.	Regressão Linear Múltipla (Modelo 1).....	46
Anexo 8.	Regressão Linear Múltipla (Modelo 2).....	47
Anexo 9.	Regressão Linear Múltipla (Modelo 3).....	48
Anexo 10.	Regressão Linear Simples (Modelo 4).....	49
Anexo 11.	Regressão Linear Simples (Modelo 5).....	50

Introdução

1. Contextualização Teórica

Num mundo empresarial cada vez mais disputado, torna-se fundamental que as organizações se diferenciem, de maneira a se tornarem mais competitivas. Para isso, é de extrema importância que compreendam que a valorização do Capital Humano – as *skills* e conhecimentos dos colaboradores, constituem uma forma de capital para a organização, sendo este capital, em parte, um produto de investimento deliberado do colaborador (Schultz, 1961) - fundamental para o sucesso. Schultz (1961) reconhece a Comunicação Interna (CI) uma ferramenta essencial para o atingir e que é através dos esforços desenvolvidos nesta área que as organizações conseguem que os seus colaboradores se comprometam, procurando alcançar resultados como se fossem os seus próprios resultados.

A CI é descrita por Welch e Jackson (2007) como a comunicação entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos, projetada para promover o compromisso dos colaboradores para com a organização, despertar neles um sentimento de pertença, consciência das permanentes mudanças no ambiente e de compreensão dos objetivos da empresa.

Nesta perspectiva, foram já vários os autores que relacionaram a CI com o *engagement* dos colaboradores, sendo consensual que boas práticas de CI, dentro das organizações, desempenham um papel fundamental no aumento dos níveis de *engagement* dos colaboradores (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015; Verčič, Vokić & Ćorić, 2017). Por sua vez, o *engagement* é definido por Welch (2011) como um desempenho cognitivo, emocional e comportamental dos colaboradores durante o desempenho das suas funções, caracterizado pela dependência de condições psicológicas, de segurança e de disponibilidade. É um estado dinâmico que liga os colaboradores às organizações (Welch, 2011).

Hoje, mais do que nunca, a CI deverá ser simples, inovadora e eficaz, seguindo uma abordagem de antecipação das necessidades internas e sendo vista, por parte das organizações, como uma ferramenta potenciadora do *engagement* dos colaboradores (Ruck & Welch, 2012). São diversos os estudos que vêm a demonstrar, consistentemente, que várias dimensões da CI, tais como o *feedback* constante (Schaufeli & Bakker, 2004),

a comunicação com o superior direto (Karanges *et al.*, 2015), e a comunicação durante reuniões (Verčič, Vokić & Ćorić, 2007), estão positivamente associados ao *engagement* dos colaboradores. A satisfação dos colaboradores perante a CI praticada, para além de potenciar resultados nas organizações, contribui para o comprometimento organizacional dos colaboradores (Welch & Jackson, 2007).

Neste sentido, com a presente dissertação pretende-se, primeiramente, compreender como se relacionam a satisfação na CI e o *engagement* dos colaboradores, compreendendo também como esta influencia o Suporte Organizacional Percebido (SOP) e a Identificação Organizacional (IO).

2. Objetivos e Problema de Investigação

Segundo um estudo desenvolvido por Verčič *et al.* (2017), existem elementos críticos da CI que impulsionam o *engagement* nos colaboradores. A satisfação no *feedback*, a satisfação na comunicação informal e a satisfação na comunicação durante reuniões são fatores de extrema importância no aumento dos níveis de *engagement* dos colaboradores (Verčič *et al.*, 2017). Tal estudo veio apoiar descobertas anteriores como que a satisfação no *feedback* (e.g. Schaufeli & Bakker, 2004), na comunicação entre gestores e colaboradores (e.g. Karanges *et al.*, 2015), na comunicação durante reuniões e na comunicação informal (Verčič *et al.*, 2017) são impulsionadores vitais para o aumento do nível de *engagement* dos colaboradores, como referido anteriormente.

Nesta perspetiva, o objetivo da presente dissertação é compreender, primeiramente, a relação entre a satisfação na CI e o *engagement* dos colaboradores. Verificada a relação entre as variáveis enunciadas, e existindo a necessidade de uma compreensão mais profunda acerca da relação estudada, o objetivo do estudo passa também por analisar a influência da satisfação na CI noutros *outcomes* organizacionais, nomeadamente, o SOP e a IO.

Assim, o Problema de Investigação da presente dissertação de mestrado é compreender o efeito da comunicação interna (CI) e satisfação perante a mesma no *engagement* dos colaboradores, analisando de igual modo a importância da mesma no Suporte organizacional percebido e na identificação organizacional.

Considerando o objetivo e o Problema de investigação propostos anteriormente, pretende-se que a investigação conduza a conclusões que possibilitem dar resposta às seguintes questões de pesquisa:

1. Qual o efeito da satisfação na comunicação interna no *engagement* dos colaboradores?
2. Qual o efeito da satisfação na comunicação interna no suporte organizacional percebido pelos colaboradores?
3. Qual o efeito da satisfação na comunicação interna na identificação dos colaboradores para com as suas organizações?

3. Relevância Académica e Empresarial

Atualmente, não é suficiente para o sucesso das organizações a presença de colaboradores competentes. É necessário que exista um elevado comprometimento dos colaboradores para com a organização, e a comunicação organizacional, através da sua vertente interna, assume-se para Trahan (2008) como um dos fatores mais importantes na instituição deste compromisso. Apesar de serem vastas as áreas de atuação dentro das relações públicas das organizações relacionadas com o *engagement*, a CI é aquela que mais sobressai, pela sua importância (Verčič *et al.*, 2017). Sem ela, as organizações não seriam capazes de comunicarem com os seus colaboradores, de transmitir objetivos e estratégias, valores e cultura. A sua importância reflete-se ainda no aperfeiçoamento de métricas de desempenho do negócio, de satisfação de clientes, de lealdade, bem como métricas de produtividade (Harter & Schmidt, 2002).

Num contexto empresarial, são cada vez mais os estudos que evidenciam uma maior existência de colaboradores *disengaged* nas organizações em relação aos colaboradores *engaged*. Num estudo desenvolvido pela *Gallup's State of the Global Workplace* (2016), conduzido em 142 países, uma das principais conclusões retiradas prendeu-se com o facto de apenas 13% dos colaboradores inquiridos admitirem estarem e sentirem-se *engaged* com o seu trabalho e local de trabalho. Estas conclusões demonstram a necessidade de estudar e aprofundar temas como a satisfação dos colaboradores perante a CI praticada e de que maneira esta contribui para o aumento do nível de *engagement*, suporte percebido e identificação organizacional, sendo esta a contribuição empresarial pretendida com a presente dissertação de mestrado.

4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos, sendo estes: introdução; revisão de literatura; modelo e hipóteses de investigação; metodologia; análise e discussão de resultados; conclusões, contributos, limitações; e sugestões de investigação.

No capítulo introdutório, encontra-se exposta uma breve contextualização teórica sobre os temas que irão ser abordados – a satisfação na comunicação interna, o *engagement*, o SOP e a IO e onde são também descritos os objetivos e o problema de investigação. Neste capítulo, é também abordada a relevância académica e empresarial do estudo.

Segue-se a revisão de literatura, dividida em seis subcapítulos: a comunicação interna; a satisfação na comunicação interna; o *engagement* dos colaboradores; a relação entre a comunicação interna e o *engagement*; o suporte organizacional percebido; a identificação organizacional. Neste capítulo são enunciadas algumas das abordagens e conceitos de vários autores relacionados com a CI e a satisfação dos colaboradores perante a mesma, com o *engagement* dos colaboradores, com o suporte percebido dos colaboradores, e com a identificação organizacional.

No capítulo seguinte é apresentado o modelo e hipóteses de investigação que conduziram o presente estudo; seguido da metodologia, onde são abordados o método e os instrumentos utilizados, a definição e a caracterização da amostra em estudo. Prossegue-se com a análise empírica dos modelos obtidos e com a discussão dos resultados. Por fim, é feita a discussão dos resultados, a apresentação das conclusões, as limitações do estudo e enunciadas as possibilidades de futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1 Comunicação Interna

A sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de comunicação (Buckley, Monks & Sinnott, 1998) e são vários os autores (Hargie, Tourish & Wilson, 2002; Welch, 2011; Verčič *et al.*, 2017) que, ao longo dos tempos, se debruçam sobre o conceito da CI e sobre a sua relevância no mundo académico e empresarial. A CI tem uma função interdisciplinar, integrando elementos da gestão de recursos humanos,

comunicação e marketing (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012). Há autores que abordam a CI como uma função significativa e independente das relações públicas e desempenhando, dentro das organizações, dois papéis fundamentais – a disseminação de informação e a criação de um sentimento de comunidade dos colaboradores perante as suas organizações (Karanges, Beatson, Johnson & Lings, 2014; Verčič *et al*, 2007). Por outro lado, esta influencia a cultura organizacional, visto que a forma como é feita representa a própria cultura da organização (Welch & Jackson, 2007).

Desde o seu surgimento, o conceito da CI já sofreu numerosas modificações. Em 1984, Daft e Weick definiram-na como um processo complexo e interpretativo através do qual os colaboradores coordenam os processos de trabalho essenciais para o funcionamento de qualquer organização. Desde então, várias foram as definições que surgiram e estudos que foram desenvolvidos em torno deste conceito.

A CI é a comunicação entre gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos, projetada para promover o compromisso dos colaboradores para com a organização, despertar neles um sentido de pertença, consciência das permanentes mudanças no ambiente e de compreensão dos objetivos da empresa (Welch & Jackson, 2007). A importância dada a este conceito tem sido crescente e a forma como é exercida nas organizações também tem vindo a sofrer mutações significativas. Hoje, existe uma consciencialização clara de que a CI efetiva é central para o sucesso dos negócios (Hargie *et al.*, 2002), promovendo o comprometimento dos colaboradores (Welch, 2012). É um pilar da eficácia organizacional, contribuindo para relações internas positivas e permitindo uma melhor comunicação entre colaboradores e chefias (Welch, 2012). A CI constitui, assim, um fator chave para a efetividade organizacional (Welch, 2012). Corroborando os autores enunciados anteriormente, Rego (2007) considera a CI organizacional crítica para o sucesso e eficácia das organizações, contribuindo para o aumento da produtividade, promovendo a qualidade do serviço prestado, reduzindo o absentismo e os conflitos laborais, e melhorando os níveis de satisfação, bem como o empenho e desempenho dos colaboradores. Neste sentido, Kunsch (2003) defende que as organizações necessitam de uma política de CI estabelecida com estratégias delineadas, bem como programas de ação para todos os colaboradores. Para isso, é fundamental que as empresas disponham de canais e instrumentos que permitam que todos os departamentos atuem em sinergia Kunsch (2003).

A CI é, muitas vezes, vista como o conjunto de todas as formas de comunicação intra-organizacional (Verčič, *et al.*, 2012), ao invés de ser trabalhada como uma ferramenta potenciadora de resultados da empresa (Welch & Jackson, 2007). Para que a CI funcione como uma ferramenta estratégica, esta deverá ser capaz de ajudar os colaboradores a partilharem conhecimento e informações, extraindo significado e tomando decisões que acrescentem valor (Quirke, 2016). As organizações deverão ainda compreender que o planeamento da CI é fulcral para evitar sobrecargas de informação, para fazer um melhor uso dos canais de comunicação e para direcionar as informações certas para os colaboradores certos (Quirke, 2016). Rego (2007) advoga que a compreensão dos fenómenos comunicacionais nas organizações não pode bastar-se com a comunicação interpessoal, sendo necessário analisar os fluxos e estruturas de comunicação formal e informal. A comunicação formal é a oficial e sancionada pelas autoridades organizacionais. Frequentemente é escrita, percorre os canais oficiais da organização (Rego, 2007) e está relacionada com as normas que regem os comportamentos, objetivos, estratégias e responsabilidades (Kunsch, 2003). A restante comunicação praticada é informal, mais espontânea e ocorre independentemente dos canais oficiais (Rego, 2007), sendo o que emerge das relações sociais entre as pessoas (Kunsch, 2003).

2.1.1 *Satisfação na Comunicação Interna*

Os colaboradores são a base de qualquer organização, existindo sempre uma dependência de parte a parte. Sem eles, as organizações tornam-se incapazes de executar as suas estratégias e atingir os seus objetivos (Welch, 2012). Welch (2012) advoga que a satisfação dos colaboradores perante a CI pode promover a consciencialização sobre oportunidades e ameaças e desenvolver a compreensão dos colaboradores acerca das mudanças nas prioridades da organização. Existindo também uma compreensão clara acerca das políticas das organizações, será possível que os colaboradores estejam focados na mesma missão que a sua organização (Welch, 2012). Para Hume e Leonard (2014), uma CI efetiva assegura que todos os colaboradores estão alinhados para atingir um objetivo comum, existindo um senso de entajuda efetivo.

Segundo Downs e Hazen (1977), a SCI é o nível individual de satisfação dos colaboradores com a comunicação praticada para com eles. Um estudo desenvolvido pelos autores denominado “*A Factor analytic study of communication satisfaction*”,

identificou nove dimensões segundo as quais os colaboradores regem o seu nível de satisfação perante a CI praticada pelas organizações em que se encontram inseridos. Não existindo um número claro de dimensões compreendidas na satisfação na CI (Carrière & Bourque, 2009), são as dimensões propostas por Downs e Hazen (1977) as mais utilizadas: “clima organizacional”; “comunicação com os superiores”; “integração organizacional”; “qualidade dos media”; “comunicação horizontal”; “comunicação informal”; “perspetiva organizacional”; “feedback pessoal”; “comunicação com os subordinados”.

Verčić *et al.* (2007) defendem que a SCI é composta por oito dimensões: “Satisfação no *feedback* pessoal” - satisfação do colaboradores com a disponibilidade de informação sobre os objetivos individuais, com a organização da informação partilhada e com a forma como é transmitido esse feedback; “Satisfação na comunicação com o superior” - satisfação na comunicação formal dos colaboradores com os seus superiores; “Satisfação na comunicação horizontal” - comunicação dos colaboradores com os seus pares no desempenho das suas funções e entre membros de equipas; “Satisfação na comunicação informal” - comunicação que não é feita através dos meios de comunicação formais da organização; “Satisfação com as informações corporativas” - satisfação dos colaboradores com as informações sobre o trabalho, rotatividade, lucro, sucesso financeiro da organização, familiaridade com o trabalho, regras e procedimentos de trabalho; “Satisfação no clima organizacional” - satisfação dos colaboradores acerca da forma como a organização promove os seus valores e objetivos; “Satisfação com a qualidade dos *media*” - satisfação com os meios de comunicação utilizados pela organização e com a qualidade da informação nos media e digital media; “Satisfação na comunicação durante reuniões” - satisfação na comunicação exercida durante as reuniões e acerca das informações obtidas.

Sendo a “satisfação na comunicação interna” um construto multidimensional, existem determinadas dimensões das enunciadas anteriormente com maior relevância na satisfação dos colaboradores (Carrière & Bourque, 2009). Downs e Hazen (1977) demonstram o enunciado anteriormente, mostrando que a “satisfação no *feedback*”, a “satisfação na comunicação com o superior” e a “satisfação no clima organizacional” são as dimensões mais determinantes da satisfação na CI. As autoras vão de encontro ao enunciado por Downs e Hazen (1977), ao considerarem que destas oito dimensões,

existem três com maior relevância, sendo elas: a “satisfação no *feedback* pessoal”, a “satisfação na comunicação informal” e a “satisfação na comunicação durante reuniões” (Verčič *et al.*, 2007). Em 2009, Verčič *et al.* (2009) desenvolveram o instrumento “*Internal communication satisfaction questionnaire*” por forma a mensurar a satisfação na CI que, de acordo com as autoras, é a satisfação com a troca de informação e ideias entre colaboradores e membros de uma organização que leva à construção de relacionamentos de maior ou menor confiança e entendimento (Verčič *et al.*, 2009). Este instrumento é constituído pelas oito dimensões enunciadas por Verčič *et al.* (2007), descritas anteriormente.

Para Dawkins (2005) os colaboradores são um canal de comunicação externa extremamente valioso e subestimado pelas organizações. Estes são, muitas vezes, a interface com o público e, considerados por eles, uma fonte de informação credível e de confiança acerca do serviço prestado (Dawkins, 2005). Desta forma, Dawkins (2005) sugere que uma CI eficaz pode melhorar a reputação e a credibilidade organizacional, admitindo que os colaboradores são vistos como vozes ativas das suas organizações. Criar uma cultura interna de união, compromisso e orgulho entre os colaboradores é uma vantagem competitiva difícil de ser copiada pela concorrência (Rego, 2007). Neste sentido, a CI é vital para o sucesso das organizações e, quando bem executada, pode trazer vantagens estratégicas por meio do alinhamento dos esforços dos colaboradores, partilha de conhecimento, devendo esta estar alinhada com a estratégia da empresa (Quirke, 2016).

2.2 *Engagement* dos Colaboradores

O *engagement* dos colaboradores é um conceito que tem vindo a receber uma maior atenção nos últimos anos, sendo muitas vezes visto como um fator-chave para o sucesso e efetividade das empresas (Ruck, Welch & Menara, 2017) e essencial para as organizações contemporâneas, dados os muitos desafios com que se deparam (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Este conceito ganhou maior força nos anos 90 nas firmas de consultoria e, mais recentemente, tem recebido uma maior atenção académica.

Kahn (1990) foi o primeiro a surgir com o termo “*engagement* pessoal” e define-o como “*a maneira através da qual as organizações conseguem um melhor aproveitamento dos colaboradores física, cognitiva e emocionalmente durante o desenvolvimento das suas tarefas*” (p.694). O autor explica que para ser possível os

colaboradores se sentirem *engaged*, existem três condições psicológicas que servem como antecedente: Significado (elementos do trabalho); Segurança (elementos sociais, incluindo o estilo de gestão utilizado, processos e normas organizacionais); e Disponibilidade (distrações individuais e disponibilidade do colaborador perante o trabalho). Estas percepções podem influenciar a disponibilidade dos colaboradores para contribuírem com ideias, informações ou opiniões relacionadas com o trabalho (Kahn, 1990).

Schaufeli, Martinez, Marques-Pinto, Salanova & Bakker, (2002) foram ao encontro das condições enunciadas por Kahn (1990) e conceptualizam o *engagement* como sendo um estado de espírito único, satisfatório e positivo do colaborador perante o trabalho e a empresa, persistente e abrangente (não sendo característico de um evento, indivíduo ou comportamento momentâneo), e constituído por três dimensões: comportamental (vigor), emocional (dedicação) e cognitiva (absorção). Caracterizam o “vigor” por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, disposição de investir esforços e persistência diante de dificuldades; a “dedicação” por um estado de altos níveis de envolvimento no trabalho, levando o colaborador a experienciar um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e a “absorção” pelo estado de total concentração no trabalho, onde o colaborador tem muitas vezes dificuldades em se distanciar (Schaufeli *et al.*, 2002). Welch (2011) corrobora os autores enunciados anteriormente e define o *engagement* como um desempenho cognitivo, emocional e físico, caracterizado pela dependência das condições psicológicas dos colaboradores de significância, segurança e disponibilidade. É um estado dinâmico que liga os colaboradores às organizações (Welch, 2011). Schaufeli *et al.* (2002) afirmam que, em vez de um estado momentâneo e específico, o *engagement* refere-se a um estado afetivo-cognitivo mais persistente e difuso e que colaboradores *engaged* são agentes ativos, tomam iniciativa no trabalho e geram o seu próprio *feedback* positivo.

A forma como os colaboradores retribuem às suas organizações varia, assim, de acordo com o nível de *engagement* de cada um deles (Saks, 2006). Este envolve relações emocionais e psicológicas do colaborador para com a organização que podem ser traduzidos em comportamentos positivos ou negativos no local de trabalho (Saks, 2006). Com base no trabalho de Kahn (1990), Saks (2006) argumentou que os dois papéis mais dominantes para a maioria dos membros da organização são o “papel no trabalho” e o

“papel como membro” de uma organização. Seguindo essa lógica, Saks (2006) construiu e testou um modelo de *engagement* dos colaboradores onde dividiu o conceito em: “*engagement* no trabalho” e “*engagement* perante a organização”. Saks (2006) definiu o “*engagement* no trabalho” como o nível de comprometimento e dedicação do colaborador para com o trabalho que desenvolve na organização; e “*engagement* perante a organização” como o grau de comprometimento e lealdade do colaborador para com a organização. Esta divisão surgiu da preocupação demonstrada pelo autor em analisar o *engagement* dos colaboradores da perspectiva do trabalho, de forma a ter uma compreensão estratégica acerca do tema (Saks, 2006). Welch (2011) definiu também o *engagement* perante a organização como “um estado psicológico dinâmico e mutável, que liga os colaboradores às suas organizações, manifestado no desempenho dos papéis dos membros da organização e expressos física, cognitiva e emocionalmente, sendo influenciados pela organização ao nível da CI. Em 2010, Kahn contribuiu para um capítulo do “*Handbook of Employee Engagement: Perspectives, issues, research and practice*” (Albrecht, 2011), onde discute o conceito do *engagement* e contrasta-o com a abordagem tradicional na qual os colaboradores são caracterizados como estando ou não motivados, o que se torna redutor. O trabalho de Kahn (2010) enfatiza que o *engagement* é dinâmico e sujeito a flutuações. Este facto é significativo pois sugere que o *engagement* pode ser afetado por intervenções de gestão tais como a CI.

2.3 Relação entre a Satisfação na Comunicação Interna e o *Engagement* dos Colaboradores

A CI faz parte de um contexto organizacional no qual os colaboradores estão ou não *engaged* (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). As organizações deverão ter em conta os fatores-chave do aumento dos níveis de *engagement* dos seus colaboradores como a natureza do trabalho e o ambiente no trabalho, o reconhecimento, o clima social, traços da personalidade dos colaboradores e, o fator de maior relevância para a presente dissertação, a satisfação na CI, como parte integrante da CI (Verčič *et al.*, 2017).

Como referido anteriormente, são vários os estudos que vêm a demonstrar consistentemente, que várias dimensões da satisfação na CI, tais como “*feedback* constante” (Schaufeli & Bakker, 2004), “comunicação com o superior” (Karanges *et al.*, 2015), “comunicação durante reuniões”, “partilha de informação” e “iniciativas

inovadoras” de CI (Verčič *et al.*, 2007), estão positivamente associados ao *engagement* dos colaboradores. A CI desempenha também, nas organizações, um papel fundamental no desenvolvimento de atitudes positivas nos colaboradores (Gray & Laidlaw, 2004) e na construção de um forte sentido de compromisso (Jo & Shim, 2005). Estas atitudes estão associadas a *outcomes* organizacionais favoráveis (Welch, 2011), incluindo o aumento da produtividade, a melhoria da *performance*, o favorecimento dos resultados financeiros, o aumento da efetividade organizacional e o *engagement* dos colaboradores (Welch, 2011), sendo este último o tópico de maior interesse para o desenvolvimento da presente dissertação. Welch (2011) sugere ainda que tais *outcomes* sustentam uma diminuição da rotatividade de colaboradores, aumentando, por outro lado, a satisfação dos colaboradores, a sua motivação e comprometimento.

Em 2011, Welch sublinha a pouca atenção dada a como os colaboradores gostariam que as suas organizações comunicassem com eles. Neste sentido, desenvolveu o “Modelo Conceptual da relação *Engagement* - Comunicação Interna” (anexo 1), o qual ilustra um possível impacto da CI no *engagement* dos colaboradores, ao nível organizacional. O modelo reconhece o *engagement* como um construto com três dimensões – “emocional”, “cognitiva” e “física” (Kahn, 1990) associado às dimensões “vigor”, “dedicação” e “absorção” (Schaufeli *et al.*, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). As três condições psicológicas enunciadas por Kahn (1990) – “significado”, “segurança” e “disponibilidade” - estão integradas neste modelo. O modelo conceptualiza ainda a inovação, competitividade e efetividade organizacional como *outcomes* do *engagement*, promovidos por uma CI organizacional efetiva (Welch, 2011).

Truss, Soane, Edwards, Wisdow, Croll e Burnett (2006) identificaram três fatores principais que influenciam o *engagement* dos colaboradores: terem oportunidade de demonstrar os seus pontos de vista; sentirem-se informados acerca do que acontece na organização; e sentirem que o superior está comprometido com a organização. O *feedback* positivo fomenta, também os autores, o *engagement* e a *performance* dos colaboradores (Truss *et al.*, 2006), afetando o clima socio-emocional da organização (Schaufeli *et al.*, 2006). O facto das organizações manterem os seus colaboradores bem informados acerca de problemas organizacionais constitui, também, um *driver* bastante importante no aumento dos níveis de *engagement* dos colaboradores (Truss *et al.*, 2006).

Para Ruck e Welch (2012) existem outros fatores organizacionais que relacionam a SCI e o *engagement* – suporte, identificação, papel, performance, voz, estratégia, metas e valores. Os autores propõem que, para aumentar comportamentos associados ao *engagement*, as organizações devem, entre outras ações, fornecer informações que ajudem os colaboradores a entender e a identificarem-se com as metas e estratégias organizacionais (Ruck & Welch, 2012). Neste sentido, Leiter e Bakker (2010) sugerem que a resposta dos colaboradores a políticas organizacionais, práticas e estruturas, afeta o seu potencial para experienciar *engagement*. Desta forma, o *engagement* deverá ser reconhecido como estando sob influência da CI (e.g. Karanges *et al.*, 2015; Welch, 2012). Apesar da importância acreditada na relação entre a satisfação na CI e o *engagement* dos colaboradores na literatura académica, existe ainda pouca pesquisa que teste e suponha acerca do relacionamento dos construtos (Karanges *et al.*, 2014).

2.4 Suporte Organizacional Percebido (SOP)

O Suporte Organizacional Percebido (SOP) é a crença de um colaborador de que a sua organização valoriza os seus esforços e que se preocupa com o seu bem-estar (Eder & Eisenberger, 2008). O SOP manifesta-se quando um colaborador acredita que a sua organização fornece os recursos necessários, ou até mesmo recursos adicionais, de maneira a ser possível desempenharem as suas funções de uma forma eficiente e eficaz (Rhoades & Eisenberger, 2002). A Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) pressupõe que, para determinar a disponibilidade da organização em recompensar os esforços no trabalho e atender às necessidades socio-emocionais, os colaboradores desenvolvem uma crença global acerca de até onde a organização está disposta a valorizar os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar, atendendo às necessidades socioeconómicas (Eisenberger *et al.*, 1986). Segundo esta teoria, os colaboradores tendem a atribuir qualidades e características humanas às suas organizações (Eisenberger *et al.*, 1986).

A Teoria da Troca Social desenvolvida por (Blau, 1964) e utilizada para explicar relações no local de trabalho, consiste na troca de valor e cocriação entre colaboradores e a organização, envolvendo um conjunto de interações entre as duas partes que resultam em comportamentos e atitudes favoráveis (Cropanzano & Mitchell, 2005). Gouldner (1960) defende serem as relações sociais que definem como obrigação o ato de retribuir

algo recebido. Neste sentido, Gouldner (1960) surge com a Norma de Reciprocidade, assente em duas exigências sociais básicas, aquando do seu desenvolvimento – “ajudamos quem nos ajuda” e “não prejudicamos quem nos beneficia”. Esta norma vê-se invocada em diversas situações sociais e normaliza os comportamentos, estabelecendo como obrigação moral a retribuição de um benefício recebido (Gouldner, 1960).

Baseado na “Norma da Reciprocidade” (Gouldner, 1960) e na “Teoria da troca social” (Blau, 1964), o SOP contribui para o desenvolvimento e eficiência da organização em si. Colaboradores que se sintam apoiados pelas suas organizações sentir-se-ão obrigados a retribuir o tratamento positivo que receberam (Gouldner, 1960). O SOP é influenciado por vários aspetos relacionados com o tratamento organizacional dos colaboradores e irá, desta forma, influenciar a interpretação dos colaboradores acerca das motivações da organização para esse tratamento (Eisenberg *et al.*, 1986). No que diz respeito aos benefícios do SOP nas organizações, Eisenberger e Stinglhamber (2011) mostraram existirem consequências positivas despoletadas por altos níveis de SOP, tanto para as organizações (*e.g.* aumento da comprometimento efetivo, confiança e *performance*) como para os seus colaboradores (*e.g.* aumento da satisfação no trabalho, decréscimo do stress) (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

2.5 Identificação Organizacional (IO)

A identificação organizacional (IO) ocorre quando, ao avaliar as alternativas de escolha no seu papel organizacional, o colaborador considera relevante os valores e interesses da organização (Tompkins & Cheney, 1983). A IO diz respeito à perceção do colaborador em pertencer ou não à sua organização, bem como ao significado emocional associado a essa ligação (Tajfel, 1978). De acordo com esta definição, podem ser distinguidos dois elementos: uma “componente cognitiva” e uma “componente afetiva” da identificação. A componente cognitiva reflete a quantidade percebida de interesses partilhados entre o colaborador e a organização (Ashforth & Mael, 1989). Esta componente tem especial importância no momento em que os colaboradores definem os limites entre o grupo interno e o grupo externo, a fim de alcançarem uma auto categorização. A componente afetiva diz respeito aos sentimentos de orgulho em pertencer à organização ou o facto de se sentirem reconhecidos pela organização, o que cria uma imagem positiva da própria organização (Tajfel, 1982).

A IO deriva de mensagens enviadas pela organização, que vinculam os valores e objetivos dos colaboradores aos valores e objetivos da organização, reduzindo a incerteza dos colaboradores em relação aos seus papéis organizacionais. Cheney e Dickson (1982) enfatizam o papel da CI como uma razão pela qual os colaboradores compreendem as metas, valores e objetivos organizacionais como próprios. Neste sentido, Simon (1976) advoga que quando os colaboradores adotam os valores e objetivos das suas organizações, desenvolvem processos de tomada de decisão que complementam os processos de tomada de decisão executados pela organização. De uma perspectiva empresarial, a identificação organizacional torna-se, assim, fundamental, na medida em que assegura que as decisões tomadas pelos colaboradores são aquelas que acarretam um maior benefício para a organização, mesmo na ausência de supervisão (Simon, 1976).

3 Hipóteses de Investigação e Modelo Concetual

3.1 Modelo de Investigação

Em concordância com o problema de investigação, objetivos do estudo e por forma a responder à questão de pesquisa, o modelo conceptual proposto teve por base a adaptação do modelo desenvolvido por Welch (2011) (anexo 1) e Saks (2006) (anexo 2) acerca da satisfação na CI e a sua relação com o *Engagement* dos colaboradores, considerando também a abordagem de Verčič *et al.* (2017) acerca desta relação. Foram também tidas em consideração as abordagens de Neves e Eisenberger (2012) e de Tompkins e Cheney (1983) no que diz respeito às variáveis SOP e IO.

Considerando o enunciado anteriormente, propõe-se o modelo de investigação disposto na Figura 1.

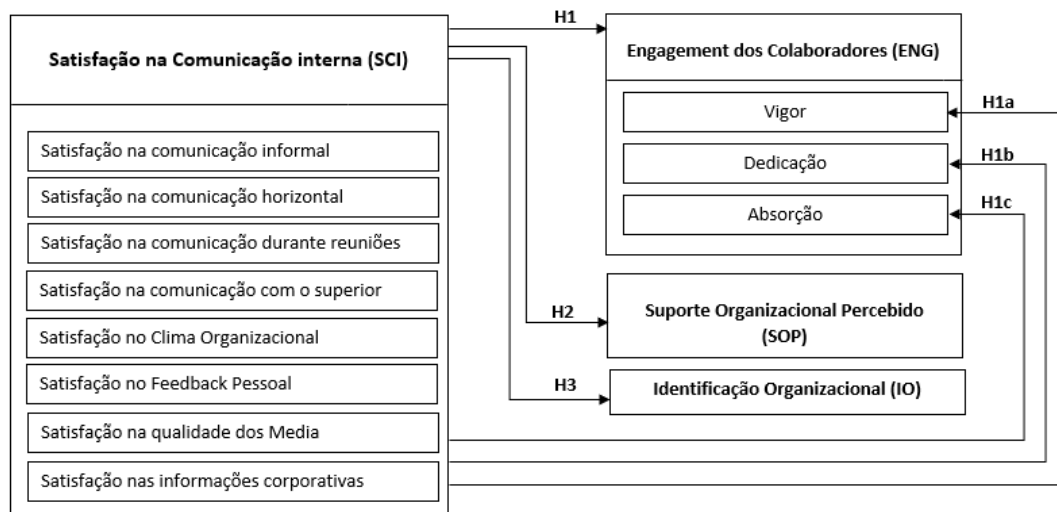


Figura 1. Modelo de Investigação - O efeito da comunicação interna no engagement dos colaboradores

Fonte: elaboração própria com base nos modelos propostos pelos autores Welch (2011) e Saks (2006)

3.2 Hipóteses de Investigação

Considerando os pontos expostos e abordados no capítulo da revisão de literatura, e tendo como objetivo aprofundar conhecimentos acerca da influência da satisfação na CI no *engagement* dos colaboradores, no suporte organizacional percebido e na identificação organizacional.

Foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação (Tabela I):

Tabela I. Hipóteses de Investigação

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>H1 – Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e o <i>Engagement</i> (ENG).</p> <p>H1a - Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e o Vigor (VI).</p> <p>H1b – Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e a Dedicção (DE).</p> <p>H1c – Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e a Absorção (AB).</p> <p>H2 – Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e o Suporte Organizacional Percebido (SOP)</p> <p>H3 – Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e a Identificação Organizacional (IO)</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração Própria

4. Metodologia

4.1 Tipo de Estudo

Tendo a presente dissertação o propósito de analisar e compreender a relação entre a satisfação na CI e o *engagement* dos colaboradores, a sua natureza define-se como quantitativa, na medida em que existe a predominância da utilização de técnicas de recolha de dados altamente estruturadas (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Os métodos quantitativos estão fortemente associados à corrente filosófica do positivismo lógico visto que são procuradas causas para fenómenos sociais, pressupondo a existência de relações entre as variáveis (Saunders *et al.*, 2016). A pesquisa quantitativa está também associada à abordagem dedutiva, onde o foco é a utilização dos dados recolhidos para testar a teoria (Saunders *et al.*, 2016). A natureza do design da pesquisa é explanatória, na medida em que se procurou apurar relações entre as oito dimensões da satisfação na CI e cada uma das três dimensões do *engagement* dos colaboradores, compreendendo também a influência da satisfação na CI no SOP e IO. A estratégia de pesquisa adotada para a recolha dos dados foi um inquérito (*mono-method*) em forma de questionário. Tendo em conta a restrição do estudo a um período de tempo pré-estabelecido, o seu horizonte temporal define-se como *cross-sectional* (Saunders *et al.*, 2016).

4.2 Amostragem

Malhotra e Birks (2007) definem população como o conjunto de elementos que partilham entre si determinada característica, sobre a qual se pretende adquirir informação. Por sua vez, a amostra é o conjunto de dados coletados dessa população (Malhotra & Birks, 2007).

No que diz respeito ao presente estudo, a amostra total contou com 132 participantes qualificados, de ambos os sexos, e residentes maioritariamente em Lisboa, sendo que toda a amostra se encontra a trabalhar nas suas organizações há, pelo menos, 1 ano. No que diz respeito à técnica de amostragem, a utilizada neste estudo foi não probabilística por conveniência (Malhotra & Birks, 2007). A possibilidade de acesso a uma amostragem de maior dimensão a um custo mínimo e a garantia de anonimato para os inquiridos foram as principais vantagens enunciadas por Malhotra e Birks (2007), que tornaram a sua utilização pertinente no presente estudo. Segundo os autores, esta última vantagem é de

extrema importância, sendo uma condição necessária para a autenticidade e veracidade das respostas (Malhotra & Birks, 2007). Ainda assim, este tipo de amostragem não é representativo da população (Malhotra & Birks, 2007), podendo conter um erro da amostra aleatório, resultante da probabilidade prévia do enviesamento, em virtude da facilidade de obtenção da amostra (Sanders *et al.*, 2016).

4.3 Recolha de Dados

Procurando ir ao encontro dos objetivos do presente estudo, responder às perguntas de investigação e testar as hipóteses desenvolvidas, formulou-se um questionário segundo as indicações sugeridas por Malhotra *et al.* (2012). Desta forma, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, sendo a escolha metodológica a utilização de inquéritos na forma de questionários (Sanders *et al.*, 2016). No entanto, primeiramente, e por forma a suportar a recolha dos dados primários, foram reunidos dados secundários – informação previamente publicada, tendo sido recolhida com finalidades distintas às do presente estudo (Sanders *et al.*, 2016). Todos os questionários foram criados através da plataforma Qualtrics.XM (Qualtrics, Provo, UT).

4.4 Estrutura do Questionário

Os questionários (anexo 3) encontram-se divididos em cinco blocos. Antes de iniciarem o questionário, os inquiridos responderam à pergunta “Trabalha há pelo menos 1 ano na sua organização?” por forma a garantir que todos os respondentes estavam inseridos nas suas organizações há, pelo menos, um ano. Desta forma, todos os inquiridos que responderam “não” foram direcionados para o final do questionário. Esta pergunta surgiu da necessidade de garantir que todos os inquiridos já estiveram sujeitos a, pelo menos, um Plano de Comunicação nas suas organizações.

O primeiro bloco diz respeito à satisfação dos colaboradores perante a CI praticada pela organização em que estão inseridos. A sua mensuração foi feita através do questionário desenvolvido por Verčić, Vokić e Čorić (2009). O segundo bloco concerne ao *engagement* dos colaboradores e a sua mensuração foi feita através do instrumento de medida desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2004). O terceiro bloco faz referência ao SOP e a sua mensuração realizou-se através do questionário desenvolvido por Eisenberger *et al.* (1986) – *Survey of Perceived Support*. No quarto bloco foi mensurada

a IO através do instrumento de medida desenvolvido por Tompkins e Cheney (1983) – *Organizational identification questionnaire*. Por fim, no quinto bloco é pedido aos inquiridos que respondam a algumas questões de caráter demográfico e pessoal – sexo, idade, habilitações literárias, cargo desempenhado na organização, anos da empresa e setor de atividade.

4.5 Escalas de Medida

Para a recolha dos dados, o questionário elaborado pretendia aferir resposta a uma série de questões, junto de inquiridos que trabalhassem há, pelo menos, 1 ano nas suas organizações. Estas questões foram mensuradas em escalas de concordância tipo *Likert* (Malhotra e Birks, 2006), de 7 pontos (1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente). Todas as escalas foram previamente desenvolvidas e testadas por autores de referência (Tabela II). É possível verificar esta informação com maior minúcia no anexo 4.

Tabela II. Escalas de Medida

Constructo	Autores de Referência	Número de Itens	Escala
Satisfação na Comunicação Interna (SCI)	Verčič, Vokić, & Coric, (2009)	32	Likert-7pontos (1 – extremamente insatisfeito a 7– extremamente satisfeito)
<i>Engagement</i> dos colaboradores (ENG)	Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova & Bakker, (2002)	17	Likert-7pontos (1 – nunca a 7– sempre)
Suporte organizacional percebido (SOP)	Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, (1986)	8	Likert-7pontos (1 – discordo totalmente a 7– concordo totalmente)
Identificação organizacional (IO)	Tompkins & Cheney, (1983)	8	Likert-7pontos (1 – discordo totalmente a 7– concordo totalmente)

Fonte: elaboração própria com base no proposto por Verčič *et al.* (2009); Schaufeli *et al.* (2002); Eisenberger *et al.* (1986); Tompkins & Cheney (1983)

4.6 Tratamento dos Dados

A análise dos dados iniciou-se após o terminar da sua recolha e, dada a natureza quantitativa dos mesmos, esta análise fez-se com recurso ao programa IBM SPSS 25 (*Statistical Package for Social Sciences*). O questionário foi respondido por um total de 253 inquiridos, dos quais 121 terão sido excluídos, por dois motivos. Em primeiro lugar, terão sido excluídos 50 inquiridos, os quais responderam “não” à primeira pergunta do questionário “Trabalha na sua organização há pelo menos 1 ano?”, não se qualificando para pertencer à amostra definida anteriormente. Os restantes 71 inquiridos terão sido eliminados por não terem completado o questionário o que, segundo Malhotra e Birks (2006) constitui um fator eliminatório da amostra. Assim, de 253 respondentes iniciais, e após eliminação de todos aqueles que não se qualificavam para o presente estudo, a amostra final contou com 132 respondentes, correspondendo a uma taxa de resposta de 52%.

Após a limpeza da base de dados, foram criadas 15 novas variáveis, enunciadas mais à frente, e calculada a respetiva média algébrica do conjunto de itens de cada variável correspondente (Marôco, 2018).

5. Análise e Discussão de Resultados

5.1 Caracterização da Amostra

Como referido anteriormente, a amostra do presente estudo é constituída por 132 indivíduos, encontrando-se a exposição dos seus dados sociodemográficos, de forma mais detalhada, no anexo 5. Do total de inquiridos, 54 (41,2%) são do sexo masculino e 77 (58,8%) do sexo feminino. No que diz respeito às habilitações literárias, 57 (43,5%) inquiridos têm o grau de licenciatura e 40 (30,3%) têm o 12º ano. No que concerne ao cargo desempenhado na organização, “colaborador” foi a opção com maior taxa de respondentes (26,5%), representando 35 elementos da amostra. Em relação aos anos a trabalhar na empresa, o escalão dos 1-5 anos é aquele com maior relevância, contando com 15 (11,4%) inquiridos. Relativamente ao setor de atividade, “transportes e armazenamento” foi o setor com maior representatividade, tendo sido identificado por 30

dos 74 (56,1%) inquiridos que escolheram a opção de resposta “outro”, 33 (38,4%) respondentes identificaram o setor “gestão e exploração de aeroportos” como aquele a que pertenciam. Este setor torna-se assim o setor com maior significado para o presente estudo.

5.2 Índices Sintéticos

Considerando os construtos presentes no modelo de investigação proposto, e com o objetivo de testar as hipóteses formuladas criaram-se 15 índices sintéticos, coincidentes com as variáveis já apresentadas no modelo de investigação. Estes índices foram criados com o objetivo de testar as hipóteses formuladas e são enumerados de seguida - “satisfação na comunicação interna”, “satisfação na comunicação informal”, “satisfação na comunicação horizontal”, “satisfação na comunicação com o superior”, “satisfação na comunicação durante reuniões”, “satisfação no clima organizacional”, “satisfação no feedback pessoal”, “satisfação na qualidade dos media”, “satisfação nas informações corporativas”, “*engagement* dos colaboradores”, “vigor”, “dedicação”, “absorção”, “suporte organizacional percebido” e “identificação organizacional percebida”. Foram ainda calculadas as respetivas médias algébricas dos itens que as constituem. As estatísticas descritivas dos índices encontram-se detalhadas no anexo 6.

5.3 Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

Por forma a proceder à verificação da fiabilidade dos índices sintéticos realizou-se o cálculo dos Alfa de *Cronbach*. O valor deste coeficiente varia entre 0 e 1 (Marôco, 2018), sendo considerado como desejáveis valores superiores a 0,7 (Malhotra&Birks, 2006). Os Alfas de *Cronbach* de cada índice sintético (Tabela III) encontram-se detalhados de seguida .

Tabela III. Síntese da Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

Índices Sintéticos	Alfa de Cronbach	Índices Sintéticos	Alfa de Cronbach
SCI	0,970	Engagement	0,922
Informal	0,829	Vigor	0,868
Horizontal	0,936	Dedicação	0,857
Durante Reuniões	0,914	Absorção	0,782
Com o superior	0,943	SOP	0,820
Clima Organizacional	0,930	IO	0,956
Feedback pessoal	0,939		
Qualidade dos Media	0,890		
Informações corporativas	0,875		

Fonte: Elaboração própria

Todos os índices sintéticos calculados no presente estudo apresentam um alfa de *Cronbach* superior a 0,7, o que demonstra uma boa fiabilidade e uma boa consistência interna.

Analisaram-se ainda as correlações de *Pearson* (Tabela IV) para as quinze variáveis. Pela interpretação dos resultados é possível verificar que a “Satisfação na Comunicação Interna” se encontra positivamente correlacionado com o “*Engagement* dos colaboradores” ($r=0,179$, $p < .01$), com a “Absorção” ($r=0,245$, $p < .01$), com o SOP ($r=0,674$, $p < .01$) e com a IO ($r=0,691$, $p < .01$). É importante referir que destas correlações, as correlações com o SOP e com a IO são correlações mais fortes.

No que diz respeito às dimensões da SCI, todas elas se correlacionam com a variável SOP sendo que a correlação mais forte é entre este e a “satisfação com o clima organizacional” ($r=0,665$, $p<0,01$). O mesmo acontece com a variável IO, com a “satisfação com as informações corporativas” a demonstrar uma maior correlação ($r=0,675$, $p<0,01$). De entre as correlações verificadas, a que apresentam uma maior força na relação são a Satisfação na Comunicação interna e a Identificação Organizacional, o que sugere que níveis mais elevados de satisfação na comunicação interna praticada para com os colaboradores estão associados a níveis mais elevados de identificação organizacional. O mesmo se verifica com o Suporte Organizacional Percebido.

Tabela IV. Médias, Desvio-Padrão e Correlações de Pearson

Índices Sintéticos	M	DP	SCI	SCInf	SCHor	SCReu	SCSup	SCClima	SCFeed	SCMedia	SCCorp	ENG	VIG	DED	ABS	SOP	IO
SCI	4,885	1,052		0,822**	0,702**	0,845**	0,776**	0,877**	0,877**	0,826**	0,074**	0,179*	0,159	0,073	0,245**	0,674**	0,691**
SCInf	4,553	1,215			0,509**	0,674**	0,623**	0,713**	0,689**	0,631**	0,524**	0,133	0,101	0,043	0,215*	0,500**	0,465**
SCHoriz	5,299	1,331				0,528**	0,575**	0,490**	0,550**	0,484**	0,402**	0,178*	0,192*	0,118	0,157	0,436**	0,494**
SCReu	4,953	1,206					0,622**	0,705**	0,721**	0,649**	0,616**	0,195*	0,190*	0,116	0,211*	0,489**	0,533**
SCSup	5,403	1,370						0,560**	0,603**	0,511**	0,531**	0,226**	0,164	0,119	0,327**	0,498**	0,581**
SCClima	4,511	1,314							0,812**	0,755**	0,668**	0,146	0,142	0,055	0,190*	0,665**	0,605**
SCFeed	4,456	1,374								0,682**	0,633**	0,155	0,171*	0,082	0,153	0,645**	0,533**
SCMedia	4,813	1,287									0,668**	0,068	0,019	-0,026	0,198*	0,581**	0,600**
SCCorp	5,093	1,267										0,054	0,050	-0,040	0,135	0,560**	0,675**
ENG	4,241	1,250											0,910**	0,912**	0,831**	0,056	0,125
VIG	4,048	1,487												0,784**	0,599*	0,113	0,157
DED	4,317	1,522													0,641**	-0,017	0,002
ABS	4,373	1,242														0,040	0,166
SOP	4,621	0,936															0,686**
IO	5,203	1,169															

Fonte: Elaboração própria

* $p<.05$ ** $p<.01$

5.4 Validação das Hipóteses

Com o objetivo de proceder à validação das hipóteses de investigação em estudo, foram considerados Marôco (2018), Malhotra, Birks e Will (2012) e Pallant (2016) nas análises desenvolvidas.

5.4.1 Pressupostos à Realização das Regressões Lineares

Sendo o objetivo principal da presente dissertação dar resposta às questões de investigar bem como validar as hipóteses de investigação desenvolvidas, foram realizadas duas regressões lineares simples e três regressões lineares múltiplas. Para que tal fosse

possível, foi necessário testar a conformidade dos pressupostos intrínsecos às regressões, percebendo desta forma a adequação das mesmas.

No que diz respeito aos pressupostos das Regressões Lineares Simples realizadas (modelos 4 e 5 – anexos 10 e 11), começou-se por realizar o teste Kolmogorov-Smirnov¹ (K-S) por forma a testar a normalidade das variáveis. Com a análise dos resultados, foi possível verificar que a variável SCI não segue uma distribuição normal ($K-S_{SCI}=0,136$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), visto rejeitar-se a hipótese Nula do teste. No que diz respeito à variável SOP, a qual segue uma distribuição Normal ($K-S_{SOP}=0,056$, $valor-p=0,200$, $\alpha=0,05$), não se rejeitando, de igual forma, a hipótese Nula do teste. No que concerne à variável IO, esta não segue uma distribuição Normal ($K-S_{IO}=0,137$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), rejeitando-se a hipótese Nula do teste. No entanto, considerando o tamanho da amostra ($N = 132$, > 30), e recorrendo ao Teorema do Limite Central (TLC), torna-se possível pressupor que as variáveis seguem uma distribuição normal. Desta forma, é possível realizar as regressões.

Seguidamente, foi testada a validade dos pressupostos para as duas regressões realizadas. No que diz respeito ao pressuposto da distribuição Normal dos erros/resíduos, foi possível observar os valores dos erros distribuídos mais ou menos em cima da diagonal principal, em ambas as regressões. Pode-se então assumir que a distribuição dos erros é aproximada à Normal.

O pressuposto da homocedasticidade, ou seja, a constante variância dos erros foi testada através da representação gráfica do diagrama da dispersão. É possível observar nos diagramas (anexos 10 e 11) que os valores se encontram em torno do zero em ambas as regressões, aparentando uma constante variância dos erros.

Por forma a testar o pressuposto da independência dos erros ou ausência de correlação, foi realizado o teste de Durbin-Watson (D-W), o qual varia entre 0 e 4. As duas regressões simples apresentaram valores dos testes bastante próximos de dois ($d_5=2,150$; $d_6=1,931$), podemos concluir que não existe autocorrelação, nos modelos. O pressuposto da ausência de multicolinearidade foi testado através do fator de inflação da variância (FIV) e do índice de Condição (IC). Valores superiores a 10 e 30,

¹ Genericamente, as hipóteses do teste K-S são as seguintes: H0: A variável χ segue uma distribuição Normal; H1: A variável χ não segue uma distribuição Normal

respetivamente, indicam a presença de multicolinearidade nas regressões. Verificou-se que os valores do FIV são iguais ($FIV=1$), bem como todos os valores de IC ($IC=9,428$). Sendo ambos os valores inferiores aos limites apresentados, não existe multicolinearidade. Considerando o que foi apresentado, todos os pressupostos são válidos, não sendo nenhum pressuposto violado.

Da mesma forma, foi também testada a validade dos pressupostos para as três regressões lineares múltiplas (modelos 1, 2 e 3 – anexos 7,8 e 9).

Primeiramente, testou-se a normalidade das variáveis através do teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Com a análise dos resultados, foi possível verificar que a variável “*Engagement* dos colaboradores” segue uma distribuição normal ($K-S_{ENG}=0,063$, $valor-p=0,200$, $\alpha=0,05$), visto não se rejeitar a hipótese Nula do teste. No que diz respeito às variáveis “Vigor” ($K-S_{VIG}=0,104$, $valor-p=0,001$, $\alpha=0,05$), “Dedicação” ($K-S_{DED}=0,094$, $valor-p=0,006$, $\alpha=0,05$) e “Absorção” ($K-S_{ABS}=0,087$, $valor-p=0,015$, $\alpha=0,05$) não seguem uma distribuição Normal, rejeitando-se assim a hipótese nula deste teste². No que diz respeito às dimensões da SCI, foi possível observar que as variáveis “satisfação na comunicação informal” ($K-S_{INF}=0,136$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), “satisfação na comunicação horizontal” ($K-S_{HOR}=0,228$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), “satisfação na comunicação durante reuniões” ($K-S_{REU}=0,145$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), “satisfação na comunicação com o superior” ($K-S_{SUP}=0,198$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), “satisfação no clima organizacional” ($K-S_{CLI}=0,160$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), “satisfação no feedback pessoal” ($K-S_{FEE}=0,146$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), “satisfação na qualidade dos media” ($K-S_{MED}=0,128$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$), e “satisfação nas informações corporativas” ($K-S_{COR}=0,145$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$) não seguem uma distribuição Normal, visto rejeitar-se a hipótese Nula do teste. No entanto, considerando que a amostra é de grande dimensão ($N = 132$, > 30), e recorrendo ao TLC é possível pressupor que as variáveis seguem uma distribuição Normal. Desta forma, é possível realizar as regressões. O pressuposto da distribuição Normal dos erros foi testado através do da observação da representação gráfica da probabilidade Normal, onde foi possível verificar uma distribuição dos erros mais ou menos uniforme à diagonal principal. Desta forma, podemos concluir que a

² Para todos os testes e análises realizados foi considerado um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$), valor mais utilizado, segundo Marôco (2018)

distribuição dos erros se aproxima à Normal. No que diz respeito ao pressuposto da homocedasticidade, ou seja, a variância dos erros ser constante, foi testado através da representação gráfica do diagrama de dispersão, onde foi possível verificar, para os três modelos, que a variância dos erros é aproximadamente constante. Foi realizado o teste de Durbin-Watson (D-W), onde d varia entre 0 e 4, com o objetivo de testar o pressuposto da ausência de correlação ou independência dos erros. Pôde-se verificar valores de d bastante próximos de 2 ($d_1=1,277$; $d_2=1,442$; $d_3=1,922$), o que demonstra não existir autocorrelação entre os modelos. Por fim, por forma a testar o pressuposto da ausência de multicolinearidade, foi possível observar que os valores de FIV variam entre $FIV=1,709$ e $FIV=4,232$ e os valores de IC entre $IC=12,239$ e $IC=25,196$. Sendo que todos os valores apresentados pelas variáveis são inferiores a 10 e 30, respetivamente, podemos assegurar que não existe multicolinearidade. Tendo tudo isto em consideração, podemos concluir que todos os pressupostos são válidos, não sendo nenhum pressuposto violado. Desta forma, foi possível realizar as regressões.

5.4.2 *Relação entre a Satisfação na Comunicação Interna e o Engagement dos Colaboradores – Vigor, Dedicção e Absorção*

Com o objetivo de dar resposta à pergunta de investigação 1, bem como validar as hipóteses de investigação H1, H1a, H1b e H1c foram realizadas três regressões lineares múltiplas. As variáveis - satisfação com a comunicação informal, satisfação com a comunicação horizontal, satisfação com a comunicação durante reuniões, satisfação com o clima organizacional, satisfação com o feedback pessoal, satisfação com a qualidade dos Media e a satisfação com as informações corporativas, foram consideradas as variáveis independentes nas três regressões realizadas.

No que diz respeito à primeira regressão, através da análise do modelo das dimensões da SCI com a variável dependente “Vigor” (modelo 1 – anexo 7) foi possível verificar que 3,5% da variação do “Vigor” é explicada pela variação total das dimensões da SCI, o que foi possível concluir através da análise do coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado). Através do teste F, pode-se concluir que o modelo das dimensões da SCI e a variável dependente “Vigor” ($F(8)=1,592$, $valor-p=0,134$, $\alpha=0,05$) não é estatisticamente significativo. Relativamente ao impacto das dimensões da SCI no “Vigor” ($\beta=0,192$;

$t=1,349$; $valor-p=0,180$; $\alpha=0,05$), este não revela significância estatística na explicação desta relação. Posto isto, a hipótese H1a não se valida.

Na segunda regressão, feita a análise do modelo das dimensões da SCI com a variável dependente “Dedicação” (modelo 2 – anexo 8), foi possível observar, através do coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado), que a variação da variável dependente “Dedicação” não é explicada pela variação total das dimensões da SCI. Desta forma, e através da análise do teste F, foi possível verificar que o modelo ($F(8)=1,005$, $valor-p=0,436$, $\alpha=0,05$) não é significativo. No que diz respeito ao impacto das dimensões da SCI na “Dedicação” ($\beta=0,177$; $t=1,222$; $valor-p=0,224$; $\alpha=0,05$), não é apresentada significância na explicação da relação em análise. Não se valida, desta forma, a hipótese H1b.

Por último, com o objetivo de validar a hipótese H1c, e feita a análise do modelo das dimensões da SCI com a variável dependente “Absorção” (modelo 3 – anexo 9), foi possível verificar, através do coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado), que a variação total das dimensões da SCI explica 6,8% da variação da “Absorção”. Relativamente ao impacto que as variáveis independentes exercem na variável dependente “Absorção”, podemos observar que a “satisfação na comunicação com o superior” ($\beta=0,365$; $t=2,947$; $valor-p=0,004$; $\alpha=0,05$) mostra-se como o preditor mais significativo. Desta forma, e através da análise do teste F, foi possível concluir que o modelo ($F(8)=2,188$, $valor-p=0,033$, $\alpha=0,05$) é significativo, contando com um baixo valor de erro padrão da estimativa ($S=1,199$) e apresentando um bom ajuste entre os valores observados na amostra e os estimados pelo modelo. Valida-se, deste modo, a hipótese H1c e, por sua vez, valida-se H1 parcialmente.

5.4.3 *Relação entre a Satisfação na Comunicação Interna e o Suporte Organizacional Percebido pelos Colaboradores*

De maneira a compreender de que forma a satisfação na comunicação interna tem um efeito no Suporte organizacional percebido pelos colaboradores, responder à questão de investigação Q2, bem como validar a hipótese de investigação H2, foi realizada uma regressão linear simples, onde a SCI corresponde à variável independente, e o SOP à variável dependente (modelo 4 – anexo 10).

Pela interpretação do modelo e através da análise do coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado), verificou-se que 45,1% da variação total do Suporte Organizacional percebido é explicada pela variação da satisfação na comunicação interna. Através do teste F ($F(1)=108,450$, $valor-p=0,00$, $\alpha=0,05$), é possível afirmar que o modelo é significativo pois rejeita-se a hipótese nula do teste, atestando assim a sua validade. O erro padrão da estimativa ($S=0,694$) é baixo, o que indica um bom ajuste entre os valores observados da amostra e os valores estimados pelo modelo. O efeito da variável independente (SCI) na variável dependente (SOP) é positivo e significativo ($\beta=0,674$; $t=10,414$; $valor-p=0,00$; $\alpha=0,05$), confirmando assim a hipótese H2.

5.4.4 *Relação entre a Satisfação na Comunicação Interna e Identificação Organizacional dos Colaboradores*

Por fim, por forma a validar a hipótese H3 e, por conseguinte, dar resposta à questão de investigação Q3, realizou-se uma Regressão Linear simples, onde a Satisfação na comunicação interna (SCI) foi considerada a variável independente e a Identificação Organizacional (IO) a variável dependente. Através da análise do modelo da regressão (modelo 5 – anexo 11), foi observado, através do coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado), que 47,3% da variação da variável dependente IO é explicada pela variação total da variável independente SCI. Desta forma, e através do teste F, foi possível concluir que o modelo ($F(1)=118,682$, $valor-p=0,000$, $\alpha=0,05$) é significativo. O efeito da variável independente (SCI) na variável dependente (SOP) é positivo e significativo ($\beta=0,691$; $t=10,894$; $valor-p=0,000$; $\alpha=0,05$), confirmando assim a hipótese H3.

5.5 Discussão dos Resultados

A Tabela V sintetiza as hipóteses de investigação e a sua respetiva validação.

De acordo com os resultados obtidos no presente estudo, ao analisar a disposição dos colaboradores em investirem esforços no trabalho e a sua resiliência mental durante o mesmo, foi possível verificar que, ao contrário do enunciado por Schaufeli *et al.* (2002), os quais acreditam que o vigor dos colaboradores é influenciado pela comunicação que a organização pratica internamente, esta relação não se demonstra significativa no estudo. O mesmo acontece com a Dedicção dos colaboradores. O envolvimento destes no seu trabalho, experienciando um sentimento de entusiasmo e encontrando significado no

trabalho desenvolvido, não mostrou ser influenciado pela satisfação dos colaboradores para a CI praticada. Estes resultados não vão de encontro ao enunciado por Karanges *et al.* (2015), o que pode ser explicado por Kahn (2010), o qual enfatiza que o *Engagement* é dinâmico e sujeito a flutuações, podendo ou não ser afetado por intervenções de gestão tais como a comunicação interna. Por outro lado, a SCI mostrou-se ser significativa no aumento da concentração no trabalho, onde o colaborador tem muitas vezes dificuldade em se distanciar. Desta forma, a SCI leva ao aumento da Absorção dos colaboradores perante o trabalho, o que vai ao encontro de estudos desenvolvidos por Neves e Eisenberg (2002) e Karanges *et al.* (2014), as quais apontam a comunicação interna e a satisfação dos colaboradores perante ela como um elemento chave no processo e manutenção do *engagement*. É ainda importante referir que a satisfação na comunicação com o superior foi aquela que mais contribuiu para a força desta relação. O aumento da SCI mostrou-se ser significativo no aumento do SOP, o que vai de encontro a Eisenberg *et al.* (1986), os quais afirmam que o SOP dos colaboradores é influenciado pelo tratamento organizacional recebido e pela sua interpretação. Por fim, podemos verificar que o aumento da SCI leva ao aumento da identificação organizacional dos colaboradores para com as suas organizações, indo ao encontro de Cheney e Dickson (1982) ao afirmarem que a IO deriva de mensagens enviadas pela organização, que vinculam os valores e objetivos dos colaboradores aos valores e objetivos da organização.

Tabela V. Síntese da Validação das Hipóteses de Investigação

Hipóteses de Investigação		
H1	Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e o <i>Engagement</i> (ENG).	Suportada
H1a	Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e o Vigor (VI).	Não Suportada
H1b	Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e a Dedicção (DE).	Não Suportada
H1c	Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e a Absorção (AB).	Suportada
H2	Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e o Suporte Organizacional Percebido (SOP)	Suportada
H3	Existe uma relação positiva entre Satisfação na Comunicação Interna (CI) e a Identificação Organizacional (IO)	Suportada

Fonte: Elaboração própria

6 Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação

No presente capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, considerando os objetivos de pesquisa delineados inicialmente, todo o enquadramento teórico desenvolvido, bem como os resultados obtidos. São ainda apontadas algumas limitações teóricas e práticas do estudo, assim como os contributos académicos e empresariais dados e sugestões de futuras investigações.

6.1 Conclusões

Compreender de que forma a satisfação dos colaboradores para com a comunicação interna das suas organizações influencia o *engagement* dos mesmos perante a organização, o suporte organizacional que percebem e o nível de identificação que têm para com as suas organizações, era o problema de investigação da presente dissertação. Deste modo, pretendeu-se analisar a relação entre as variáveis enunciadas anteriormente. Ou seja, de que forma a satisfação dos colaboradores para com a comunicação que as suas organizações praticam para com eles, os torna colaboradores com maiores níveis de *engagement* perante o trabalho e perante a organização, lhes dá uma perceção positiva acerca do apoio e suporte por parte das mesmas, bem como compreender se o facto dos colaboradores se sentirem identificados com as suas organizações é influenciado pela comunicação interna praticadas por elas.

Analisando os resultados, foi possível alcançar o objetivo de estudo e dar resposta às questões de investigação da presente dissertação. No que diz respeito à primeira questão de investigação, respeitante ao efeito da satisfação na comunicação interna no *engagement* dos colaboradores, foi possível verificar que a SCI tem efeitos significativos e positivos nos *outcomes* organizacionais dos colaboradores propostos no estudo, fortalecendo a importância que esta deverá ter para as organizações como potenciadora de resultados.

A segunda questão de investigação referia-se ao efeito da SCI no suporte organizacional percebido pelos colaboradores. Foi possível observar que a SCI deverá ter um papel efetivo e de destaque nas organizações, sendo a sua manutenção essencial para que os colaboradores se sintam apoiados no seu trabalho e percecionem uma valorização efetiva dos seus contributos para a organização.

Por fim, a última questão de investigação prendia-se com o efeito da SCI na identificação dos colaboradores para com as suas organizações, tendo sido possível observar que a identificação dos colaboradores é potenciada pela sua satisfação no que diz respeito à forma como as suas organizações comunicam para com eles. Uma estratégia de CI eficaz deverá despertar os colaboradores para os valores e interesses das suas organizações aquando da tomada de decisão.

Desta forma, a Comunicação interna deverá ser capaz de promover competências sociais e de trabalho, como o envolvimento nas tarefas, as interações entre partes ou a disponibilidade dos colaboradores intervirem ativamente no dia a dia das suas organizações. Colaboradores que sintam que as suas ideias, opiniões, sugestões são tidas em consideração e aplicadas verdadeiramente nas estratégias das organizações, quando vêm resultados positivos vão sentir-se como parte responsável pela obtenção dos mesmos. Assim, torna-se fundamental olhar cada vez mais para a gestão dos recursos humanos de uma perspetiva estratégica, em particular no que diz respeito às estratégias de comunicação interna. Em última instância, deverá existir um objetivo comum semelhante, tornando o sucesso da organização o reflexo do sucesso dos colaboradores.

6.2 Contributos Académicos e Empresariais

No que diz respeito aos contributos académicos, o presente estudo dá um contributo no estudo da relação existente entre a SCI e o *engagement*, possibilitando uma caracterização mais aprofundada sobre os colaboradores, como estes devem ser abordados pelas suas organizações e superiores e de que forma estas organizações conseguem ter um papel ativo nesta perceção. Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, as organizações devem olhar para os seus colaboradores como elementos chave para atingirem o sucesso (Macey & Schneider, 2008). Desta forma, a comunicação interna praticada deverá ser feita de forma a maximizar os seus níveis de *engagement*, transmitindo sempre os valores, objetivos e crenças da organização. Só assim é possível que todos os esforços dentro das organizações estejam alinhados e em congruência, potenciando resultados. O presente estudo vem dar mais um contributo acerca deste fenómeno, sendo possível verificar que a SCI é um possível potenciador do *engagement* nos colaboradores, da identificação organizacional e do suporte organizacional percebido.

Boas práticas de comunicação interna, levam a colaboradores com atitudes mais ajustadas aos interesses das organizações e com desempenhos que tragam maior retorno para a organização (*e.g.* Verčič *et al.*, 2009). É de notar que esta comunicação reproduzirá melhores resultados organizacionais se percebida como sincera, por parte dos colaboradores. Deverá ainda existir uma preocupação, por parte das organizações com a efetividade das mensagens enviadas. Verificar se o colaborador compreendeu exatamente o que lhe está a ser transmitido é fundamental.

6.3 Limitações do Estudo

Sendo um aspeto transversal a todos os estudos, esta investigação teve algumas limitações, as quais deverão ser tidas em consideração aquando da interpretação dos resultados obtidos. Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra não probabilística por conveniência impossibilitou a generalização dos resultados a toda a população. Outra limitação prendeu-se com a possibilidade de os inquiridos não terem obrigatoriedade de resposta à questão relacionada com a idade. Esta particularidade fez com que não fosse possível fazer comparações etárias, visto que muitos dos inquiridos preferiram não responder. O facto do questionário impossibilitar os inquiridos que trabalham há menos de 1 ano nas suas organizações responderem, fez com que se verificasse uma redução significativa na amostra, tendo sido esta uma limitação ao estudo. No que diz respeito ao instrumento utilizado para medir a variável satisfação na comunicação interna, uma das suas maiores desvantagens é focar-se apenas na perceção dos colaboradores para com a comunicação interna, não tendo em conta a comunicação praticada (Downs & Adrian, 2004).

6.4 Sugestões de Investigação Futura

São sugeridos, de seguida, alguns tópicos acerca dos quais seria interessante desenvolver pesquisa futura. Verificando algumas contradições entre a literatura existente e os resultados da presente dissertação, realça-se a importância de ter em conta uma abordagem mais qualitativa acerca das temáticas abordadas, considerando a própria comunicação interna praticada por determinada organização, ao invés de apenas ter em consideração a perceção dos colaboradores perante a mesma. No que diz respeito a

questões metodológicas, estudos futuros deverão abordar os construtos estudados com metodologias alternativas tais como estudos de campo, compreendendo com maior profundidade os temas estudados. Seria também interessante estudar esta relação de uma perspetiva longitudinal, tentando perceber e justificar possíveis flutuações ao longo do tempo com as estratégias de comunicação interna que vão sendo desenvolvidas pela organização.

Referências

- Albrecht, S. L. (2011). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. *Human Resource Management International Digest*, 19(7).
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28. Doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72.
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. NY: John Wiley & Sons.
- Buckley, F., Monks, K., & Sinnott, A. (1998). Communications enhancement: a process divided for the organization and the HRM department? *Human Resource Management*, 37(3/4), 221-234.
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Cheney, P. H., & Dickson, G. W. (1982). Organizational characteristics and information systems: an exploratory investigation. *Academy of Management Journal*, 25(1), 170-184.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dawkins, J. (2005). Corporate Responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2). 108-119.
- Downs, C., & Adrian, A. (2004). Assessing organizational communication: Strategic communication audits (The Guilford communication series).
- Downs, C., & Hazen, M.D., (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington, DC, US: American Psychological Association
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 821-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Gallup (2016). Retrieved from: http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.

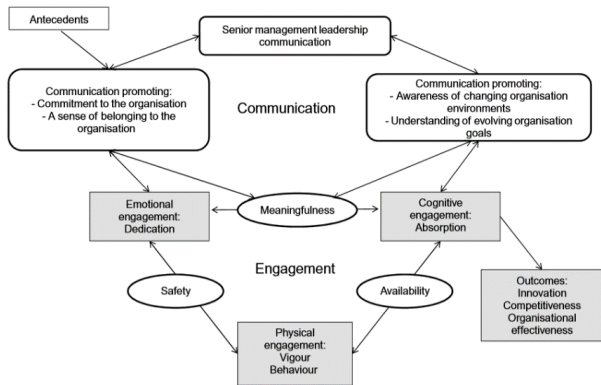
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N., (2002). Communication Audits and the effects of increased information: a follow-up study. *The journal of business communication*, 39(4), 414-436.
- Harter, J.K., & Schmidt, F.L. (2002). Business-Unit-Level relationship between satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hume, J., & Leonard, A., (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. *Public Relations Review*, 40, 294-304.
- IBM Corp. Released 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277-280.
- Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 20-30.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. Retrieved from: <http://pt.scribd.com/document/327997881/Kahn-1990-Psychological-Conditions-of-Personal-Engagement-and-disengagement-at-work>
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I., (2014). Optimizing employee Engagement with internal communication: a social Exchange perspective. *Public Relations and Marketing*, 7(2), 329-353.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 21, 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kunsch, M.M.K. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada: novas buscas em comunicação. Brasil: Summus Editorial.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*. Pearson education.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). *Marketing research: an applied approach*. 4th ed. Harlow, England: Pearson.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics: 7ª edição*. ReportNumber, Lda.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (6th ed.). London: McGraw-Hill Education.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Qualtrics (2019 copyright). Qualtrics.XM. Available at: <https://www.qualtrics.com/pt-br/>
- Quirke, B. (2016). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. NY: Routledge
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional – teoria e prática*. Portugal: Edições Sílabo.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 43, 904-914.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for business students*. (7^aed.). Harlow, England: Prentice Hall
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). *Utrecht work engagement scale*. Valencia: Utrecht university
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of engagement and Burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Doi: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1-17.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.). New York, NY, US: Free Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1983). Account analysis of organizations: Decision making and identification. *Communication and organizations: An interpretive approach*, 123-146.
- Trahant, B. (2008). Driving better performance through continuous employee engagement. *Public Manager*, 38(1), 54-58
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Verčič, A.T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230.
- Verčič, A.T., Vokić N.P., & Ćorić, S. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Verčič, A.T., Vokić N.P., & Ćorić, S. (2007). Internal Communication Satisfaction Questionnaire. *Društvena istraživanja: journal for general social issues*, 18, 175-202
- Verčič, A.T., Vokić N.P., & Ćorić, S. (2009). *Development of the internal communication satisfaction questionnaire*. Zagreb: Faculdade de Economia

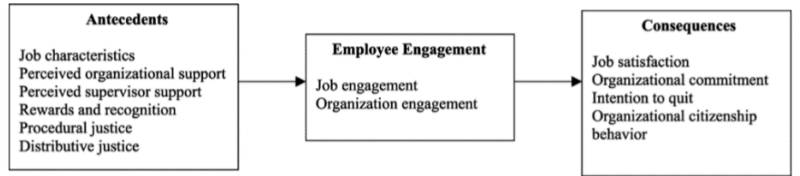
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177-198. Doi: <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

Anexos

Anexo 1 – Modelo Concetual Welch (2011)



Anexo 2 – Modelo Antecedentes e Consequências do *Engagement* dos colaboradores (Salks, 2006)



Anexo 3 – Questionário

Secção 1 - Apresentação



O presente questionário surge no âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado de Marketing, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG), pela aluna Joana Biscaia Almeida Rodrigues.

O inquérito tem como finalidade avaliar de que forma a satisfação na comunicação interna afeta os colaboradores. Não havendo respostas certas ou erradas, pretende-se que dê a sua opinião pessoal e sincera. Todos os dados recolhidos serão utilizados para fins estritamente académicos, garantindo a total confidencialidade e anonimato dos inquiridos. O seu preenchimento demora cerca de 15 minutos.

A sua opinião é fundamental para este estudo, pelo que muito agradecemos a sua participação neste questionário. Qualquer dúvida, contacte: joanabiscaia36@gmail.com

Secção 3 – Satisfação na Comunicação interna

De seguida, são apresentadas algumas afirmações relativamente à comunicação interna praticada pela empresa em que trabalha. Por favor, indique o seu grau de concordância de acordo com a escala de 1 a 7 (onde 1= extremamente insatisfeito a 7= extremamente satisfeito) apresentada:

Comunicação Horizontal - Toda a comunicação dos colaboradores para com os seus pares (colegas de trabalho, membros de equipa...)

Comunicação Informal - Toda a comunicação que não é feita através dos meios de comunicação formais da organização.

	Extremamente insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Satisfeito	Extremamente satisfeito
1. São tomadas decisões com base na comunicação horizontal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. E-me transmitida informação através de comunicação informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Muita da comunicação dentro da empresa é feita de forma informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A informação transmitida informalmente é usada pela organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que os meus colegas estão disponíveis para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Existe uma boa comunicação na equipa em que estou inserido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Os meus colegas recebem bem as críticas que lhes são feitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tenho uma boa comunicação com a minha equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. As reuniões na minha organização são bem organizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. As informações que recebo nas reuniões são úteis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Durante as reuniões recebo informação relevante e necessária para fazer o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sinto-me satisfeito com a duração das reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sinto que o meu superior está disponível para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. O meu superior reconhece o meu potencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. O meu superior compreende os meus problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. O meu superior está familiarizado com os problemas que surgem no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. A comunicação feita pela minha organização faz-me sentir como parte importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 2 – Questão filtro

Trabalha há pelo menos 1 ano na sua organização?

- Sim
- Não

Secção 3 – Satisfação na Comunicação interna (continuação)

18. Identifico-me com a comunicação praticada pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. A comunicação na minha empresa promove os valores organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. A comunicação praticada pela minha empresa incentiva-me a atingir os meus objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Informações sobre as consequências do mau desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Informações sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Informações acerca do quanto sou valorizado na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Informações acerca de como devo desempenhar as minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. A minha organização tem meios de comunicação de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A minha organização está presente nos Digital Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Existe qualidade na comunicação praticada pela minha empresa nos Digital Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Sinto-me satisfeito pela forma como a minha organização comunica consigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Tenho informações acerca do regulamento interno da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Tenho informações sobre o desempenho financeiro da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Tenho informações sobre legislações que afetem a atividade da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Tenho informações acerca das mudanças que acontecem na minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Joana Biscaia Almeida Rodrigues

Secção 4 – Engagement dos colaboradores

De seguida, são apresentadas algumas afirmações relativamente à sua relação para com a organização em que está inserido. Por favor, indique o seu grau de concordância com a escala de 1 a 7 (onde 1= nunca a 7= sempre) apresentada:

- 1- Nunca (nunca)
- 2- Quase nunca (algumas vezes por ano ou menos)
- 3- Raramente (uma vez por mês ou menos)
- 4- Às vezes (algumas vezes por mês)
- 5- Frequentemente (uma vez por semana)
- 6- Quase sempre (algumas vezes por semana)
- 7- Sempre (todos os dias)

	Nunca	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1. Quando me levanto de manhã, gosto de ir para o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. No meu trabalho, sou mentalmente bastante resiliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. No meu trabalho, sou sempre perseverante, mesmo quando as coisas não correm bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Consigo trabalhar longos períodos de tempo seguidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Para mim, o meu trabalho é desafiador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. O meu trabalho inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tenho entusiasmo no que diz respeito ao meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tenho orgulho no trabalho que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Acho que o trabalho que faço está cheio de significado e propósito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. O tempo voa quando estou a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Deixo-me sempre levar quando estou a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. É-me difícil desapegar-me do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Sinto-me emerso no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 5 – Suporte Organizacional Percebido

De seguida, são apresentadas algumas afirmações relativamente à sua relação para com a organização em que está inserido. Por favor, indique o seu grau de concordância de acordo com a escala de 1 a 7 (onde 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente) apresentada:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1. A minha organização preocupa-se com o meu bem-estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A minha organização considera os meus objetivos e valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A minha organização demonstra pouca preocupação comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A minha organização tem em conta as minhas opiniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A minha organização está disposta a ajudar-me se eu precisar de um favor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Quando tenho um problema, a minha empresa disponibiliza ajuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A minha organização perdoa-me ia um erro sem intencionalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Dada a oportunidade, a minha organização aproveitar-se-ia de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 6 – Identificação Organizacional

De seguida, são apresentadas algumas afirmações relativamente à sua relação para com a organização em que está inserido. Por favor indique o seu grau de concordância de acordo com a escala de 1 a 7 (onde 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente) apresentada:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1. Tenho orgulho em ser colaborador na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto-me satisfeito por ter escolhido a minha organização para trabalhar em vez de outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quando falo com os meus amigos, refiro-me à minha organização como uma boa empresa para se trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Identifico-me facilmente com a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que a minha organização se preocupa comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Descreverei a minha organização como uma grande "família", na qual os membros se sentem integrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sinto que os meus valores e os valores da minha organização são semelhantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sinto que a imagem que a minha organização transmite me representa bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O histórico da minha organização é um exemplo do que as pessoas dedicadas conseguem alcançar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Estaria disposto a passar o resto da minha carreira na organização em que me encontro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Preocupo-me realmente com o futuro da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tenho sentimentos calorosos no que diz respeito a trabalhar na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 7 – Dados Sociodemográficos

No sentido de possibilitar a caracterização do grupo de respondentes e fazer comparações estatísticas, são agora pedidas algumas informações pessoais. Lembramos mais uma vez que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

Sexo

- Masculino
- Feminino

Idade

- 19-29 anos
- 30-40 anos
- 40-50 anos
- 50-60 anos
- Mais de 60 anos

Habilitações Literárias

- Até ao 4º ano
- Até ao 6º ano
- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outras

Cargo desempenhado na organização

- Chefia de topo
- Chefia intermédia
- Colaborador

Anos na empresa

- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- 26-30 anos
- 31-35 anos
- 36-40 anos
- 41-45 anos
- Mais de 45 anos

Setor de atividade

- Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- Indústrias extractivas
- Indústrias transformadoras
- Electricidade, gás e água
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho (...)
- Transporte e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Actividades financeiras e de seguros
- Actividades imobiliárias
- Educação
- Actividades de saúde humana e apoio social
- Outras

Obrigada pelo tempo dispendido a responder a este questionário. A sua participação foi essencial, Muito Obrigado.

Anexo 4 – Quadro de Referência

Variável	Definição	Referência	Escala Original	Escala Traduzida	Relação
Satisfação na Comunicação Interna (SCI)	Nível individual de satisfação dos colaboradores com a comunicação praticada para com eles	Downs & Hazen, 1977)			H1
Satisfação na Comunicação Informal	Toda a comunicação que não é feita através dos meios de comunicação formais da organização. Refere-se à satisfação com o nível de comunicação informal existente, com o número de decisões tomadas com base em comunicação informal.	Verčič, Vokić, & Coric (2009)	-Distupnoscu Kolega -Koliko uspjesno komuniciram sa clanovima svog tima -Rezultatima komuniciranja s kolegama -Spremnosc mojih kolega da prime kritiku	-São tomadas decisões com base na comunicação horizontal -É-me transmitida informação através de comunicação informal -Muita da comunicação dentro da empresa é feita de forma informal -A informação transmitida informalmente é usada pela organização	H1
Satisfação na Comunicação Horizontal	Comunicação dos colaboradores com os seus pares no desempenho das suas funções, entre membros de equipas. Diz respeito à facilidade de comunicação entre colegas de trabalhos e facilidade do colaborador em aceitar críticas dos seus pares.	Verčič, Vokić, & Coric (2009)	-Brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne Komunikacije -Kolicinom traceva u organizaciji -Kolicinom vremena kojeg provodim u neformalnoj komunikaciji -Korisnosc uinformacija prenesenih neformalnim putem	-Sinto que os meus colegas estão disponíveis para mim -Existe uma boa comunicação na equipa em que estou inserido -Os meus colegas recebem bem as críticas que lhes são feitas -Tenho uma boa comunicação com a minha equipa -As reuniões na minha organização são bem organizadas	H1
Satisfação na Comunicação durante reuniões	Satisfação na comunicação exercida durante as reuniões, satisfação acerca das informações obtidas e acerca da duração das reuniões na organização.	Verčič, Vokić, & Coric (2009)	-Koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujem -Korisnosc informacija dobivenih na sastancima -Primam li informacije vazne za obavljanje posla na vrijeme -Trajanjem sastanak	-As informações que recebo nas reuniões são úteis -Durante as reuniões recebo informação relevante e necessária para fazer o meu trabalho -Sinto-me satisfeito com a duração das reuniões	H1
Satisfação na Comunicação com o superior	Satisfação na comunicação formal dos colaboradores com os seus superiores. Satisfação no que diz respeito ao superior prestar atenção, ajudar e acreditar nos colaboradores.	Verčič, Vokić, & Coric (2009)	-Dostupnoscu neposredno nadredenog -Koliko je moj nadredeni upoznat s problemima s kojima se susrecem na poslu -Koliko moj nadredeni razumije moje probleme -Prepoznavanjem mogã potencijala od strane neposredno nadredenog	-Sinto que o meu superior está disponível para mim -O meu superior reconhece o meu potencial -O meu superior compreende os meus problemas -O meu superior está familiarizado com os problemas que surgem no trabalho	H1
Satisfação no Clima organizacional	Satisfação dos colaboradores acerca da forma como a organização promove os seus valores e objetivos. Altos níveis de satisfação implicam que os	Verčič, Vokić, & Coric (2009)	-Koliko me Komunikacije u organizaciji poticu u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	-A comunicação feita pela minha organização faz-me sentir como parte importante -Identifico-me com a comunicação praticada pela empresa	H1

Satisfação no Feedback pessoal	<p>colaboradores se identifiquem com a organização, assim como com os seus valores e objetivos.</p> <p>Satisfação do colaborador com a disponibilidade de informação sobre os objetivos individuais, com a organização da informação, com a forma como é transmitido o feedback e satisfação com a informação fornecida acerca de como atingir melhores resultados individualmente</p>	Verčić, Vokić, & Coric (2009)	<p>-Medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)</p> <p>-Mogućnost komuniciranja putem suvremenih medija</p> <p>-Kvalitetom komuniciranja putem suvremenih medija</p> <p>-Informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla</p> <p>-Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspjehu</p> <p>-Informacijama o tome koliko se moj posao cijeni unutar organizacije</p> <p>-Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao</p>	<p>-A comunicação na minha empresa promove os valores organizacionais</p> <p>-A comunicação praticada pela minha empresa incentiva-me a atingir os meus objetivos</p> <p>-Informações sobre as consequências do mau desempenho</p> <p>-Informações sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização</p> <p>-Informações acerca do quanto sou valorizado na organização</p> <p>-Informações acerca de como devo desempenhar as minhas funções</p> <p>-A minha organização tem meios de comunicação de qualidade</p>	H1
Satisfação na Qualidade dos Media	<p>Satisfação com os meios de comunicação utilizados pela organização e com a qualidade da comunicação com os media e com os digital media.</p>	Verčić, Vokić, & Coric (2009)	<p>-Informacijama o pravilniku o radu</p> <p>-Informacijama o prometu, dobiti i financijskom uspjehu organizacije</p> <p>-Informacijama o promjenama u organizaciji</p> <p>-Informacijama o zakonskim propisima koji utjecu na poslovanje moje organizacij</p>	<p>-A minha organização está presente nos Digital Media</p> <p>-Existe qualidade na comunicação praticada pela minha empresa nos Digital Media</p> <p>-Sinto-me satisfeito pela forma como a minha organização comunica comigo</p>	H1
Satisfação com as Informações corporativas	<p>Satisfação acerca das informações sobre o trabalho, sobre a rotatividade, lucro sucesso financeiro da organização, familiaridade com o trabalho, regras e procedimentos de trabalho</p>	Verčić, Vokić, & Coric (2009)	<p>-Koliko Komunikacija u organizaciji pomaze da se osjecam njezinim vaznim dijelom</p> <p>-Koliko komunikacija u organizaciji pomaze da se s njom identificiram (poistovjecujem)</p> <p>-Koliko komunikacije u organizaciji promicu organizacijske vrijednosti</p> <p>-Koliko me komunikacije u organizaciji poticu u ostvarivanju organizacijskih ciljeva</p>	<p>-Tenho informações acerca do regulamento interno da empresa</p> <p>-Tenho informações sobre o desempenho financeiro da minha empresa</p> <p>-Tenho informações sobre legislações que afetem a atividade da minha empresa</p> <p>-Tenho informações acerca das mudanças que acontecem na minha empresa</p>	H1
Engagement dos Colaboradores (ENG)	<p>A maneira através da qual as organizações conseguem um melhor aproveitamento dos colaboradores física, cognitiva e emocionalmente durante o desenvolvimento das suas tarefas.</p>	Kahn (1990)	<p>Schaufeli, Martínez, Marques-</p>		H1

	colaborador perante o trabalho e perante a organização, persistente e abrangente, e não sendo característico de um evento, indivíduo ou comportamento momentâneo. O Engagement é constituído por três dimensões – vigor, dedicação e absorção	Pinto, Salanova, & Bakker (2002)			
Vigor	Atos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, disposição de investir esforços e persistência diante de dificuldades	Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002	-When i get up in the morning, i feel like going to work -At my work, i feel bursting with energy -At my work, i always persevere, even when things do not well -I can continuous working for very long periods at a time -At my job, i am very resiliente, mentally -At my work, i feel strong and vigorous	-Quando me levanto de manhã, gosto de ir para o trabalho -No meu trabalho, sinto-me cheio de energia -No meu trabalho, sou sempre perseverante, mesmo quando as coisas não correm bem -Consigo trabalhar longos períodos de tempo seguidos -No meu trabalho, sou mentalmente bastante resiliente -No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso	H1, H1a
Dedicação	Estado de espírito de altos níveis de envolvimento no trabalho, levando o colaborador a experienciar um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio	Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002	-To me, my job is challenging -My job inspires me -I am enthusiastic about my job -I am proud on the work that i do -I find the work that i do full of meaning and purpose	-Para mim, o meu trabalho é desafiador -O meu trabalho inspira-me -Tenho entusiasmo no que diz respeito ao meu trabalho -Tenho orgulho no trabalho que faço -Acho que o trabalho que faço está cheio de significado e propósito -Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta	H1, H1b
Absorção	Estado de espírito de total concentração no trabalho, onde o colaborador tem, muitas vezes, dificuldade de se distanciar	Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002	-When i am working, I Forget everything else around me -Time flies when i am working -I get carried always when i am working -It is difficult to detach myself from my job -I am immersed in my work -I feel happy when i am working intensely	-O tempo voa quando estou a trabalhar -Deixo-me sempre levar quando estou a trabalhar -É-me difícil desapegar-me do meu trabalho -Sinto-me emerso no meu trabalho -Sinto-me feliz quando estou a trabalhar	H1, H1c
Suporte Organizacional Percebido (SOP)	É a crença global do colaborador acerca de até que ponto a sua organização está disposta a valorizar as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, atendendo às necessidades socioeconómicas.	Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986	-My organization really cares about my well-being -My organization strongly considers my goals and values -My organization shows little concern for me -My organization cares about my opinions	-A minha organização preocupa-se com o meu bem-estar -A minha organização considera os meus objetivos e valores -A minha organização demonstra pouca preocupação para comigo	H2

<p>Identificação Organizacional (IO)</p> <p>A identificação organizacional ocorre quando “ao tomar uma decisão, o colaborador no seu papel organizacional percebe os valores e interesses como relevantes na avaliação das alternativas de escolha</p>	<p>(Tompkins & Cheney, 1983).</p>	<p>-My organization is willing to help me if i need a special favor -Help is available from my organization, when i have a problema -My organization would forgive a honest mistake on my part -If given opportunity, my organization would take advantage of me</p> <p>-I am proud to be an employee of my organization -I am glad I chose to work for my organization rather than another company -I talk up my organization to my friends as a great company to work for -I find it easy to identify with my organization -I feel that my organization cares about me -I would describe my organization as a large “family” in which most members feel a sense of belonging -I find my values and the values of my organization are very similar -My organization’s image in the community represents me well -The track record of my organization is an example of what dedicated people can achieve -I would be willing to spend the rest of my career with my current organization -I really care about the fate of my organization -I have warm feelings toward my organization as a place to work</p>	<p>-A minha organização tem em conta as minhas opiniões -A minha organização está disposta a ajudar-me se eu precisar de um favor -Quando tenho um problema, a minha empresa disponibiliza ajuda -A minha organização perdoar-me-ia um erro sem intensão -Dada a oportunidade, a minha organização aproveitar-se-ia de mim -Tenho orgulho em ser colaborador na minha organização -Sinto-me satisfeito por ter escolhido a minha organização para trabalhar em vez de outra -Quando falo com os meus amigos, refiro-me à minha organização como uma boa empresa para se trabalhar -Identifico-me facilmente com a minha organização -Sinto que a minha organização se preocupa comigo -Descreveria a minha organização como uma grande “família”, na qual os membros se sentem integrados -Sinto que os meus valores e os valores da minha organização são semelhantes -Sinto que a imagem que a minha organização transmite me representa bem -O histórico da minha organização é um exemplo do que as pessoas dedicadas conseguem alcançar -Estaria disposto a passar o resto da minha carreira na organização em que me encontro -Preocupo-me realmente com o futuro da minha organização -Tenho sentimentos calorosos no que diz respeito a trabalhar na minha organização.</p>	<p>H3</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Tabela VI – Frequências das variáveis Sociodemográficas

Anexo 5 – Dados Sociodemográficos

Variável		Opções de Resposta	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa		
Sexo	Válido	Feminino	54	40,9	41,2		
		Masculino	77	58,3	100		
		Total	131	99,2			
	Omisso	Sistema	1	0,8			
	Total		132	100			
Idade	Válido	19-29	11	8,3	25,6		
		30-40	8	6,1	44,2		
		40-50	11	8,3	69,8		
		50-60	11	8,3	95,3		
		Mais de 60	2	1,5	100		
		Total	43	32,6			
	Omisso	Sistema	89	67,4			
	Total		132	100			
Habilitações Literárias	Válido	Até ao 6ºano	1	0,8	0,8		
		Até ao 9ºano	3	2,3	3,1		
		Até ao 12ºano	40	30,3	33,6		
		Licenciatura	57	43,2	77,1		
		Mestrado	26	19,7	96,9		
		Doutoramento	2	1,5	98,5		
		Outras	2	1,5	100		
		Total	131	99,2			
			Omisso	Sistema	1	0,8	
	Total		132	100			
Anos na organização	Válido	1-5 anos	15	11,4	34,1		
		6-10 anos	6	4,5	47,7		
		11-15 anos	6	4,5	61,4		
		16-20 anos	2	1,5	65,9		
		21-25 anos	9	6,8	86,4		
		26-30 anos	1	0,8	88,6		
		31-35 anos	4	3,0	97,7		
		36-40 anos	1	0,8	100		
		Total	44	33,3			
			Omisso	Sistema	88	66,7	
	Total		132	100			
Cargo desempenhado	Válido	Chefia de topo	3	2,3	7,0		
		Chefia intermédia	5	3,8	18,6		
		Colaborador	35	26,5	100		
		Total	43	32,6			
	Omisso	Sistema	89	67,4			
	Total		132	100			
Sector de Atividade	Válido	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	3	2,3	2,3		
		Eletricidade, gás e água	1	0,8	3,1		
		Comércio por grosso e a retalho	5	3,8	6,9		
		Transporte e armazenamento	30	22,7	29,8		
		Alojamento, restauração e similares	4	3,0	32,8		
		Atividades financeiras e de seguros	6	4,5	37,4		
		Atividades Imobiliárias	1	0,8	38,2		
		Educação	2	1,5	39,7		
		Atividades de saúde humana e apoio social	5	3,8	43,5		
		Outros	74	56,1	100		
		Total	131	99,2			
			Omisso	Sistema	1	0,8	
			Total		132	100	

Anexo 6 – Síntese das estatísticas Descritivas dos índices sintéticos e dos itens que os compõem

Índice Sintético	Itens	N	Média (X)		Mediana (X)	Moda (Mo)	Desvio- Padrão		Mínimo	Máximo
			Item	Var.			Item	Var.		
Satisfação na Comunicação Interna	SCI1	132	4,77	2,574	5	6	1,604	0,140		
	SCI2	132	4,79	2,123	5	5	1,457	0,127		
	SCI3	132	4,31	2,109	5	5	1,452	0,126		
	SCI4	132	4,34	2,120	4	4	1,456	0,127		
	SCI5	132	5,42	2,016	6	6	1,420	0,124		
	SCI6	132	5,43	2,385	6	6	1,544	0,134		
	SCI7	132	4,76	2,170	5	6	1,473	0,128		
	SCI8	132	5,59	1,877	6	6	1,370	0,119		
	SCI9	132	4,69	2,002	5	5	1,415	0,123		
	SCI10	132	5,11	1,607	5	6	1,268	0,110		
	SCI11	132	5,23	1,719	6	6	1,311	0,114		
	SCI12	132	4,79	1,985	5	6	1,409	0,123		
	SCI13	132	5,55	2,143	6	6	1,464	0,127		
	SCI14	132	5,53	2,262	6	6	1,504	0,131		
	SCI15	132	5,27	2,124	6	6	1,457	0,127		
	SCI16	132	5,36	2,264	6	6	1,505	0,131		
	SCI17	132	4,69	2,139	5	5	1,463	0,127		
	SCI18	132	4,45	2,096	5	5	1,448	0,126		
	SCI19	132	4,58	1,955	5	5	1,390	0,122		
	SCI20	132	4,33	2,160	5	5	1,470	0,128	1	7
	SCI21	132	4,28	1,974	4	5	1,405	0,122		
	SCI22	132	4,45	2,387	5	5	1,545	0,134		
	SCI23	132	4,44	2,325	5	5	1,525	0,133		
	SCI24	132	4,65	2,244	5	5	1,498	0,130		
	SCI25	132	4,83	2,277	5	6	1,509	0,131		
	SCI26	132	5,04	2,113	5	6	1,454	0,127		
	SCI27	132	4,73	2,242	5	6	1,497	0,130		
	SCI28	132	4,64	2,170	5	5	1,473	0,128		
	SCI29	132	5,42	1,726	5	6	1,314	0,114		
	SCI30	132	5,08	2,498	5	6	1,581	0,138		
SCI31	132	4,99	2,252	5	6	1,501	0,131			
SCI32	132	4,89	2,346	5	6	1,532	0,133			
Engagement dos Colaboradores	ENG1	132	3,86	3,783	3	2	1,945	0,169		
	ENG2	132	3,98	3,763	3	2	1,940	0,169		
	ENG3	132	4,31	3,605	5	6	1,899	0,165		
	ENG4	132	3,80	3,202	3	2	1,789	0,156		
	ENG5	132	3,98	3,908	3	2	1,977	0,172		
	ENG6	132	4,36	3,773	5	6	1,942	0,169		
	ENG7	132	4,25	3,667	5	2	1,915	0,167		
	ENG8	132	4,51	3,550	5	6	1,884	0,164		
	ENG9	132	4,30	3,556	5	2	1,886	0,164		
	ENG10	132	4,17	3,728	3	2	1,931	0,168		
	ENG11	132	4,34	3,631	5	6	1,906	0,166		
	ENG12	132	4,42	3,330	5	6	1,825	0,159		
	ENG13	132	4,35	3,236	5	6	1,799	0,157		
	ENG14	132	4,44	3,088	5	6	1,757	0,153		
	ENG15	132	4,44	3,302	5	6	1,817	0,158	1	7
ENG16	132	4,57	2,965	5	6	1,722	0,150			
ENG17	132	4,02	3,435	4	2	1,853	0,161			
Suporte organizacional percebido	SOP1	132	4,75	1,975	5	5	1,405	0,122		
	SOP2	132	4,61	1,705	5	5	1,306	0,114		
	SOP3	132	3,69	2,460	4	2	1,568	0,137		
	SOP4	132	4,41	1,999	5	5	1,414	0,123		
	SOP5	132	4,91	1,915	5	5	1,384	0,120		

	SOP6	132	4,77	1,723	5	5	1,313	0,114
	SOP7	132	4,94	1,889	5	6	1,375	0,120
	SOP8	132	3,73	2,169	4	4	1,473	0,128
	IO1	132	5,83	1,907	6	6	1,287	0,112
	IO2	132	5,70	1,708	6	6	1,341	0,117
	IO3	132	5,60	2,867	6	6	1,502	0,131
	IO4	132	5,52	2,406	6	6	1,263	0,110
	IO5	132	4,77	2,146	5	5	1,397	0,122
Identificação Organizacional	IO6	132	4,60	1,961	5	5	1,419	1,123
	IO7	132	4,48	20,13	5	5	1,400	0,122
	IO8	132	4,77	1,952	5	6	1,465	0,128
	IO9	132	4,49	1,595	5	6	1,551	0,135
	IO10	132	5,22	2,257	6	6	1,722	0,150
	IO11	132	5,73	1,798	6	6	1,307	0,114
	IO12	132	5,30	1,656	6	6	1,381	0,120

Anexo 7 – Regressão Linear Múltipla (Modelo 1)

Tabela VII – Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 1

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros Durbin-Watson	Multicolineriedade	
			K-S	Sig.		FIV	IC
1	Constante						1,000
	SCInformal	132	0,136	0,000	1,277	2,617	12,239
	SCHorizontal	132	0,228	0,000		1,709	15,120
	SCReuniões	132	0,145	0,000		2,761	17,774
	SCSuperior	132	0,198	0,000		2,153	18,546
	SCClima	132	0,160	0,000		4,232	20,131
	SCFeedback	132	0,146	0,000		3,677	22,391
	SCMedia	132	0,128	0,000		2,799	23,196
	SCCorporativas	132	0,145	0,000		2,221	25,944
Vigor	132	0,104	0,001				

Método: Inserir

Preditores: (Constante), SCInformal, SCHorizontal, SCReuniões, SCSuperior, SCClima, SCFeedback, SCMedia, SCCorporativas

Variável Critério: Vigor

Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$

Tabela VIII – Síntese do Modelo de Regressão 1

Modelo	Varáveis	R ² Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
1	Constante							4,509	0,000	3,003
	SCInformal	0,035	1,592	8	0,134	1,461	-0,107	-0,774	0,441	-0,132
	SCHorizontal						0,139	1,237	0,218	0,155
	SCReuniões						0,192	1,349	0,180	0,237
	SCSuperior						0,068	0,542	0,589	0,074
	SCClima						0,159	0,901	0,369	0,180
	SCFeedback						0,103	0,627	0,532	0,112
	SCMedia						-0,265	-1,842	0,068	-0,306
	SCCorporativas						-0,099	-0,775	0,440	-0,116
Vigor										

Método: Inserir

Preditores: (Constante), SCInformal, SCHorizontal, SCReuniões, SCSuperior, SCClima, SCFeedback, SCMedia, SCCorporativas

Variável Critério: Vigor

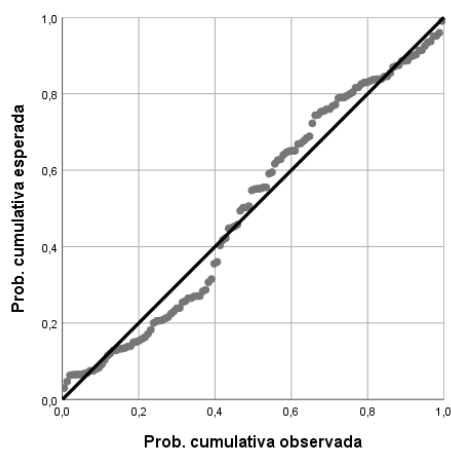
Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$ 

Figura 2. Gráfico da Probabilidade normal dos erros (Modelo de Regressão 1)

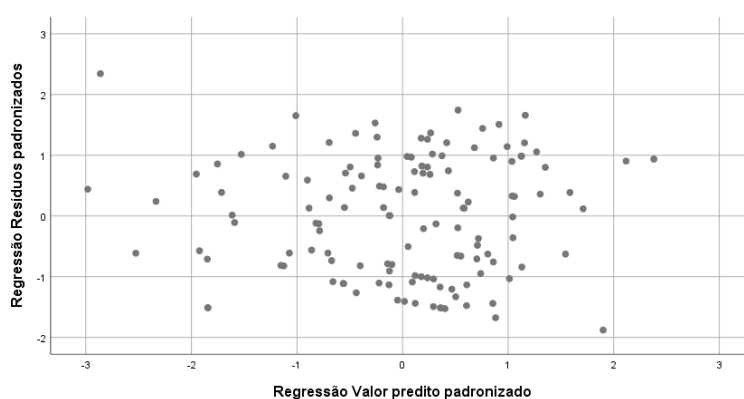


Figura 3. Diagrama de Dispersão da variância dos erros (Modelo de Regressão 1)

Anexo 8 – Regressão Linear Múltipla (Modelo 2)

Tabela IX – Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 2

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros Durbin-Watson	Multicolineriedade	
			K-S	Sig.		FIV	IC
2	Constante						1,000
	SCInformal	132	0,136	0,000	1,442	2,617	12,239
	SCHorizontal	132	0,228	0,000		1,709	15,120
	SCReuniões	132	0,145	0,000		2,761	17,774
	SCSuperior	132	0,198	0,000		2,153	18,546
	SCClima	132	0,160	0,000		4,232	20,131
	SCFeedback	132	0,146	0,000		3,677	22,391
	SCMedia	132	0,128	0,000		2,799	23,196
	SCCorporativas	132	0,145	0,000		2,221	25,944
Dedicação	132	0,094	0,006				

Método: Inserir

Preditores: (Constante), SCInformal, SCHorizontal, SCReuniões, SCSuperior, SCClima, SCFeedback, SCMedia, SCCorporativas

Variável Critério: Dedicação

Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$

Tabela X – Síntese do Modelo de Regressão 2

Modelo	Varáveis	R ² Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
2	Constante							5,544	0,000	3,847
	SCInformal	0,000	1,005	8	0,436	1,522	-0,097	-0,687	0,493	-0,122
	SCHorizontal						0,083	0,726	0,469	0,095
	SCReuniões						0,177	1,222	0,224	0,063
	SCSuperior						0,116	0,908	0,365	0,129
	SCClima						0,095	0,526	0,600	0,110
	SCFeedback						0,057	0,342	0,733	0,063
	SCMedia						-1,169	-1,159	0,249	-0,200
	SCCorporativas						-0,180	-1,381	0,170	-0,216
Dedicação										

Método: Inserir

Preditores: (Constante), SCInformal, SCHorizontal, SCReuniões, SCSuperior, SCClima, SCFeedback, SCMedia, SCCorporativas

Variável Critério: Dedicação

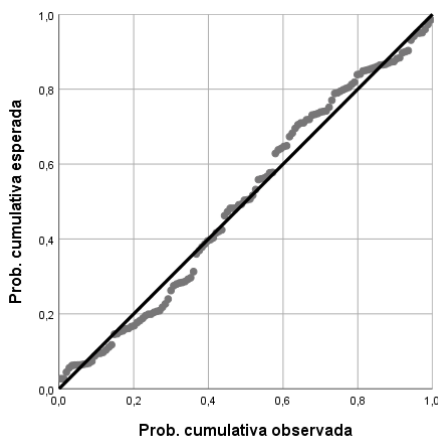
Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$ 

Figura 4. Gráfico da Probabilidade normal dos erros (Modelo de Regressão 2)

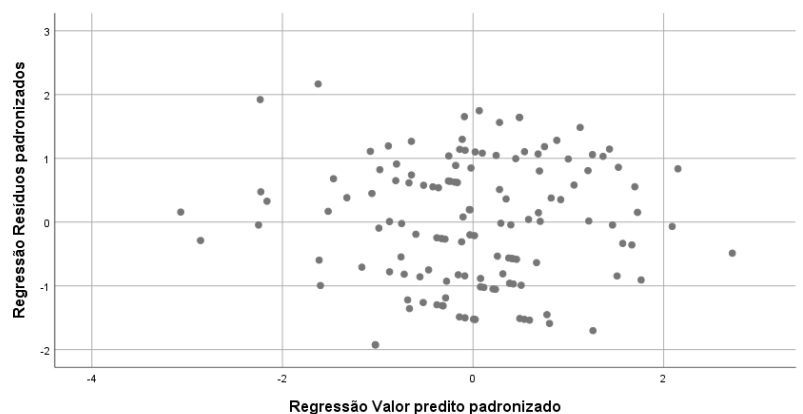


Figura 5. Diagrama de Dispersão da variância dos erros (Modelo de Regressão 2)

Anexo 9 – Regressão Linear Múltipla (Modelo 3)

Tabela XI – Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 3

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros		Multicolineriedade	
			K-S	Sig.	Durbin-Watson	FIV	IC	
3	Constante							1,000
	SCInformal	132	0,136	0,000	1,922	2,617		12,239
	SCHorizontal	132	0,228	0,000		1,709		15,120
	SCReuniões	132	0,145	0,000		2,761		17,774
	SCSuperior	132	0,198	0,000		2,153		18,546
	SCClima	132	0,160	0,000		4,232		20,131
	SCFeedback	132	0,146	0,000		3,677		22,391
	SCMedia	132	0,128	0,000		2,799		23,196
	SCCorporativas	132	0,145	0,000		2,221		25,944
Absorção	132	0,087	0,015					

Método: Inserir

Preditores: (Constante), SCInformal, SCHorizontal, SCReuniões, SCSuperior, SCClima, SCFeedback, SCMedia, SCCorporativas

Variável Critério: Absorção

Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$

Tabela XII – Síntese do Modelo de Regressão 3

Modelo	Varáveis	R ² Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
3	Constante							5,127	0,000	2,803
	SCInformal	0,068	2,188	8	0,033	1,199	0,018	0,130	0,896	0,018
	SCHorizontal						-0,050	-0,453	0,651	-0,047
	SCReuniões						0,054	0,385	0,701	0,056
	SCSuperior						0,365	2,947	0,004	0,331
	SCClima						0,077	0,444	0,658	0,073
	SCFeedback						-0,164	-1,016	0,312	-0,149
	SCMedia						0,114	0,808	0,421	0,110
	SCCorporativas						-0,105	-0,837	0,404	-0,103
Absorção										

Método: Inserir

Preditores: (Constante), SCInformal, SCHorizontal, SCReuniões, SCSuperior, SCClima, SCFeedback, SCMedia, SCCorporativas

Variável Critério: Absorção

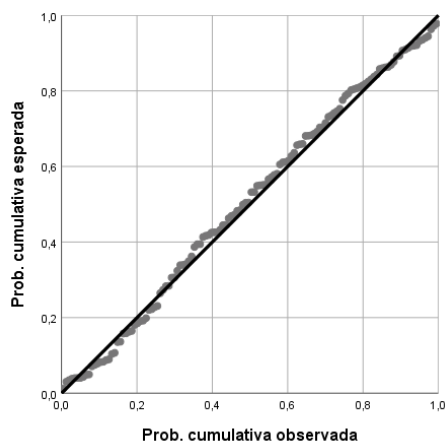
Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$ 

Figura 6. Gráfico da Probabilidade normal dos erros (Modelo de Regressão 3)

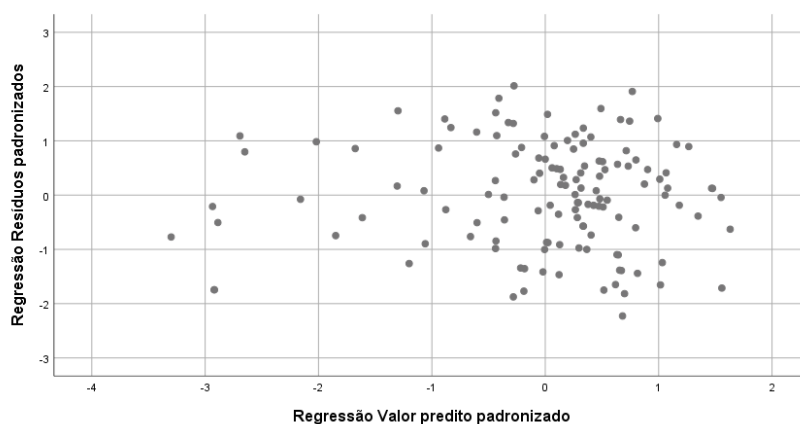


Figura 7. Diagrama de Dispersão da variância dos erros (Modelo de Regressão 3)

Anexo 10 – Regressão Linear Simples (Modelo 4)

Tabela XIII – Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 4

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros Durbin-Watson	Multicolineriedade	
			K-S	Sig.		FIV	IC
4	Constante						1,000
	SCI	132	0,136	0,000	2,150	1,000	9,428
	SOP	132	0,056	0,200			

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Satisfação na Comunicação Interna (SCI)

Variável Critério: Suporte Organizacional Percebido (SOP)

Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$

Tabela XIV – Síntese do Modelo de Regressão 4

Modelo	Varáveis	R ² Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes				
			F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)	
4	Constante										
	SCI	0,451	108,450	1	0,000	0,694	0,674	5,873	0,000	1,691	
	SOP							10,414	0,000	0,600	

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Satisfação na Comunicação Interna (SCI)

Variável Critério: Suporte Organizacional Percebido (SOP)

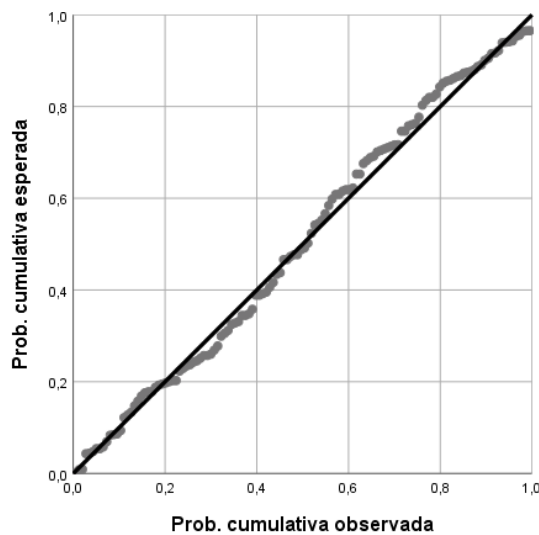
Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$ 

Figura 8. Gráfico da Probabilidade de variância dos erros (Modelo de Regressão 4)

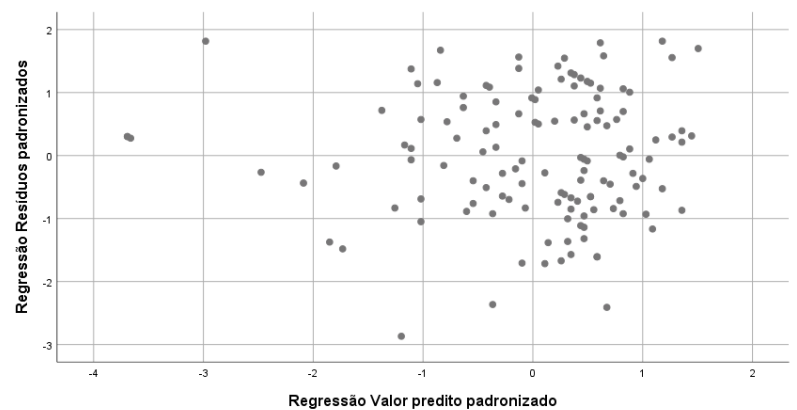


Figura 9. Diagrama de Dispersão de variância dos erros (Modelo de Regressão 4)

Anexo 11 – Regressão Linear Simples (Modelo 5)

Tabela XV – Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 5

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros Durbin-Watson	Multicolineriedade	
			K-S	Sig.		FIV	IC
5	Constante						1,000
	SCI	132	0,136	0,000	1,931	1,000	9,428
	IO	132	0,137	0,000			

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Satisfação na Comunicação Interna (SCI)

Variável Critério: Identificação Organizacional (IO)

Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$

Tabela XVI – Síntese do Modelo de Regressão 5

Modelo	Varáveis	R ² Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
5	Constante							4,124	0,000	1,452
	SCI	0,473	118,682	1	0,000	0,849	0,691	10,894	0,000	0,768
	IO									

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Satisfação na Comunicação Interna (SCI)

Variável Critério: Identificação Organizacional (IO)

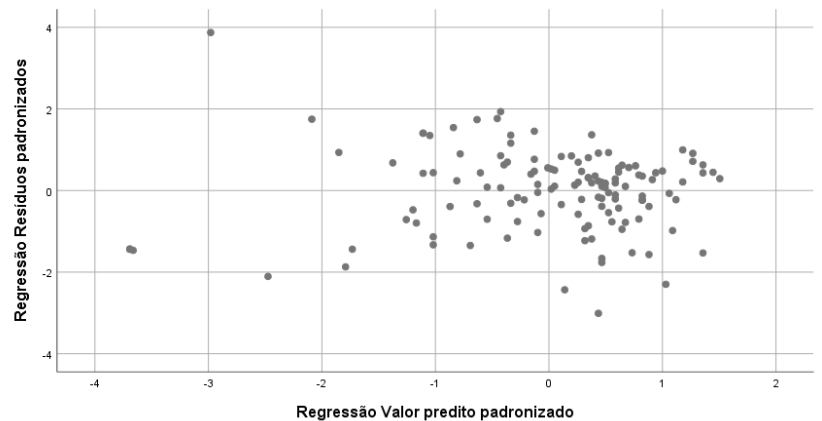
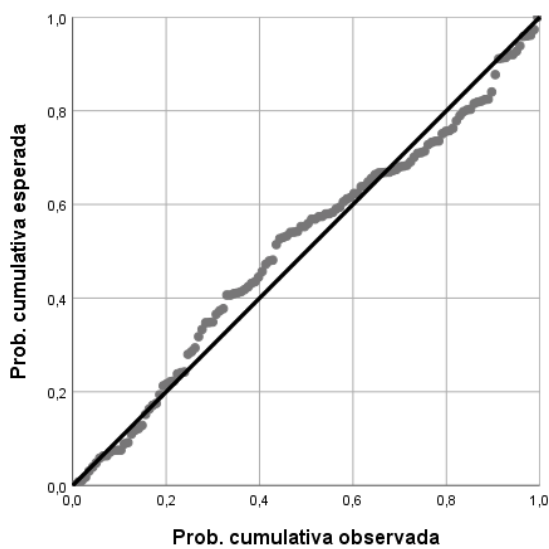
Nível de Significância considerado na análise: $\alpha=0,05$ 

Figura 11. Diagrama de Dispersão de variância dos erros (Modelo de Regressão 5)

Figura 10. Gráfico da Probabilidade normal dos erros (Modelo de Regressão 5)