



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**CENTRO REGIONAL DE VISEU**

**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

# *VAMOS COMUNICAR?*

*Uma investigação no setor terciário do concelho de Viseu sobre a Comunicação  
Interna nas Organizações e a Motivação dos Colaboradores*

*Sabrina Lourenço de Almeida*

*Orientação: Professora Doutora Filomena Capucho*

*Coorientação: Professor Doutor Paulo Ribeiro*

Viseu, outubro de 2016





**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**CENTRO REGIONAL DE VISEU**

**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

# *VAMOS COMUNICAR?*

*Uma investigação no setor terciário do concelho de Viseu sobre a Comunicação  
Interna nas Organizações e a Motivação dos colaboradores*

Dissertação apresentada na Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos

*Sabrina Lourenço de Almeida*

*Orientação: Professora Doutora Filomena Capucho*

*Coorientação: Professor Doutor Paulo Ribeiro*

Viseu, outubro de 2016



*Viel wissen ist gut, in Bescheidenheit es anzuwenden ist eine grosse Weisheit!*

*Saber muito é bom, usá-lo com humildade é uma grande sabedoria!*

*(Hans Ulrich Gfeller)*



## ***AGRADECIMENTOS***

---

A concretização de um nível académico implica, antes de mais, a aquisição de todo um conjunto de conhecimentos, que só será possível com a ajuda, compreensão e dedicação de todo um conjunto de pessoas, que nos formam e marcam.

À Professora Doutora Filomena Capucho, orientadora da dissertação, que através de críticas construtivas, ideias, sugestões e rigor, possibilitou concretizar um interesse numa investigação. A sua dedicação e disponibilidade foram incansáveis.

Ao Professor Doutor Paulo Ribeiro, coorientador desta dissertação, cuja ajuda, cooperação e sugestões permitiram levar a bom porto este estudo.

Ao professor Doutor Paulo Pereira, como coordenador do mestrado de Gestão.

A todos os participantes deste estudo, que dedicaram algum do seu tempo precioso a esta investigação e sem os quais não seria possível a execução da mesma.

A todos que de alguma forma estiveram presentes nesta etapa académica, com um especial bem-haja à Professora Doutora Célia Ribeiro e à Mestre Susana Pereira.

À Ruth Dellomonaco, a quem agradeço conscientemente grande parte do que eu sou; por todos os ensinamentos que me deu.

Ao Hansueli e Steffi, que para além de verdadeiros amigos, me ensinaram que tudo é possível: é só uma questão de trabalho e dedicação; por todo o apoio e preocupação.

Ao João, que ao longo de todos estes anos esteve sempre ao meu lado e me apoiou em todas as minhas decisões; por nunca me ter deixado desanimar e por me dar forças e motivação para seguir em frente.

Aos meus pais, a quem não consigo expressar por palavras toda a gratidão. Reconheço toda a dedicação, amor, carinho, paciência e sacrifício que dedicam às suas filhas. Eles fizeram de mim a pessoa que sou hoje e são, sem dúvida, um exemplo que pretendo seguir.

Um especial bem-haja a todos



## **RESUMO**

---

As organizações têm vindo a apostar na internacionalização e globalização, verificando-se uma forte terciarização da atividade económica. A par destas mudanças, a atuação dos colaboradores no interior das organizações tem sofrido alterações, reconhecendo-se a importância da motivação dos mesmos para o sucesso da organização. Por seu turno, estudos recentes relacionam a comunicação organizacional com o êxito organizacional, que por sua vez também está relacionado com a motivação dos colaboradores.

O principal objetivo deste trabalho prende-se com a procura de uma relação positiva entre a comunicação interna das organizações e a motivação dos colaboradores.

A componente empírica deste trabalho foi suportada por um estudo de carácter exploratório, quantitativo, descritivo-correlacional, transversal e não experimental, tendo-se, para o efeito, constituído uma amostra não aleatória composta por 230 indivíduos pertencentes a médias e grandes organizações do setor terciário da atividade económica do concelho de Viseu. A análise descritiva permitiu perceber melhor a caracterização da amostra e os resultados da escala de comunicação interna e da escala de motivação. Com a análise fatorial estabeleceram-se quatro fatores comunicacionais, nomeadamente: *comunicação e relacionamento interpessoal, informação e linguagem organizacional, relações organizacionais e feedback e participação organizacional*; e quatro fatores motivacionais, isto é: *gestão da motivação, desempenho e avaliação, comprometimento organizacional e realização e poder*.

As hipóteses formuladas permitiram concluir que o género tem influência nas *relações organizacionais* e na *realização e poder*, o estado civil na *comunicação e relacionamento interpessoal*, as habilitações literárias no *feedback e participação organizacional* e nas *relações organizacionais*. Por seu turno, os resultados também permitem comprovar parcialmente a hipótese que estabelece uma relação positiva entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores, isto é, verifica-se que alguns fatores motivacionais estão positivamente correlacionados com os fatores comunicacionais: *comunicação e relacionamento interpessoal* com *gestão da motivação e realização e poder*; *informação e linguagem organizacional e relações organizacionais* com a *gestão da motivação, o desempenho e avaliação e o comprometimento organizacional*; *feedback e participação organizacional* com a *gestão da motivação e o desempenho e avaliação*.

Em síntese, concluiu-se que em linhas gerais, tanto em termos teóricos como empíricos, se verifica uma relação entre a qualidade de comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores.

**Palavras – chave:** Organização, Comunicação, Motivação, Colaboradores do setor terciário

## ***ABSTRACT***

---

Organizations from all economy quadrants have been investing on expanding their business internationally and wide-spread across the globe, focusing on the rise the importance of tertiary services on the whole economic scenario. In hand with these changes, the way employees behave within companies has suffered major shifts. Companies are starting to recognize that employees' motivation has a considerable impact in the company's success. Recent studies show that a good organizational communication is the key for success and can also impact on employees' motivation.

The main goal of this dissertation is to establish a positive correlation between companies' internal communication and employees' motivation. The empirical research underlying this paper was supported by an explanatory, quantitative, transversal and non-experimental study. A sample of 230 single individuals belonging to different organizations from de third sector of economic activity from Viseu was used. A descriptive analysis helped a better understanding of the sample and of the results of communication and motivation scale. With a factorial analysis we could establish four main communication factors: *communication and interpersonal relationships, information and organizational language, organizational relationships, feedback and individual involvement with the organization*; and four major motivational factors: *motivations management, performance and evaluation, organizational commitment and self-realization and power*.

All the compiled data and the formulated hypothesis allowed to acknowledge that gender has an influence in *organizational relationships* and *self-realization and power*; marital status impacts on *communication and interpersonal relationships*; literacy has an impact on *feedback and individual involvement with the organization* and *organizational relationships*. Additionally, the results also allow to partially prove the hypothesis that internal organizational communication has a positive correlation with employees' motivation. We can relate motivational factors to communication factors such as: *communication and interpersonal relationships* with *motivational management, organizational commitment and self-realization and power*; *information and organizational language* and *organizational relationships* with *motivation management, performance and evaluation* and *organizational commitment*; *feedback and individual involvement with the organization* with *motivational management* and *performance and evaluation*.

It was concluded, both theoretically and empirically, that the quality of internal organizational communication can be related to the motivation of employees.

**Key-words:** Organization, Communication, Motivation, Employees from de third sector of economic activity

# ÍNDICE GERAL

---

<i>INTRODUÇÃO</i> .....	1
<i>CAPÍTULO 1- Organizações</i> .....	7
1.1. Conceito de Organização.....	7
1.1.1. Conceito de Recursos Humanos: importância do indivíduo na organização .....	9
1.1.2. Evolução do Mercado e Mudanças nas Organizações.....	9
1.1.2.1. Mundialização .....	11
1.2. Estrutura Organizacional .....	11
1.2.1. Departamentalização.....	12
1.2.2. Tipos de Estrutura Organizacional .....	13
1.3. Tipos de Organização .....	20
1.4. Organizações do Setor Terciário da Economia .....	21
1.4.1. O Setor Terciário no Concelho de Viseu.....	22
1.5. Conclusão .....	23
<i>CAPÍTULO 2 - Comunicação</i> .....	25
2.1. Relações Humanas.....	25
2.2. Perspetivas Teóricas da Comunicação.....	27
2.2.1. Do Modelo de Jakobson à Perspetiva Sociocomunicativa da Comunicação .....	29
2.2.1.1. Modelo de Jakobson .....	29
2.2.1.2. Modelo da Escola de Palo Alto .....	32
2.2.1.2.1. Dimensões da Comunicação Segundo Watzlawick: Construção da Relação e Transmissão de Informação.....	32
2.2.1.2.2. Perspetiva de Goffman: Encenação Quotidiana e Papéis dos Intervenientes.....	34
2.2.1.2.3. <i>Face Threatening Acts</i> e <i>Face Flattering Acts</i> .....	35
2.3. Formas de Comunicação .....	36
2.4. Mitos de Comunicação .....	37
2.5. Barreiras Gerais à Comunicação .....	38
2.6. Comunicação Organizacional.....	38
2.6.1. Importância da Comunicação para os Gestores.....	39
2.6.2. Comunicação como Formação de uma Cultura Organizacional .....	40
2.7. Comunicação Não-verbal nas Organizações .....	43
2.7.1. Comunicação Verbal, Para-verbal e Não-verbal .....	43

2.7.2. Importância da Comunicação Não-verbal no Contexto Organizacional .....	44
2.7.3. Comunicação Não-verbal dos Gestores e Colaboradores.....	44
2.8. Qualidade da Comunicação Interna nas Organizações.....	45
2.8.1. Importância da Comunicação Interna.....	45
2.8.2. Objetivos da Comunicação Interna.....	46
2.8.3. Tipos de Comunicação Interna .....	47
2.8.4. Meios de Comunicação Interna .....	49
2.8.5. Barreiras à Comunicação Interna.....	49
2.8.6. Relação entre Comunicação Interna e Cultura Organizacional .....	50
2.8.7. Comunicação Interna e Conceito de <i>Endomarketing</i> .....	51
2.9. Tecnologias da Informação e Comunicação Interna .....	51
2.9.1. Aumento da Competitividade e Aceleração do Progresso Tecnológico .....	52
2.9.2. Facilitação do Fluxo de Informação <i>Top Down vs Bottom Up</i> .....	53
2.10. Para uma Comunicação Interna de Qualidade.....	54
2.10.1. A dupla faceta da comunicação interna .....	54
2.10.2. Meios Facilitadores: a Relação entre Comunicação Interpessoal e Comunicação Organizacional.....	54
2.10.3. Qualidade Comunicacional e Eficácia Comunicacional.....	56
2.11. Conclusão .....	57
<b>CAPÍTULO 3 - Motivação .....</b>	<b>59</b>
3.1. Conceito de Motivação.....	59
3.2. Motivação nas Organizações .....	61
3.2.1. Análise Histórica .....	61
3.2.2. Motivação no Interior da Organização .....	61
3.3. Teorias da Motivação .....	63
3.3.1. Teorias do Conteúdo.....	63
3.3.1.1. A Teoria das Necessidades de Maslow .....	64
3.3.1.2. A Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg.....	65
3.3.1.3. A Teoria das Necessidades de McClelland .....	66
3.3.1.4. A Teoria ERG de Alderfer.....	67
3.3.2. Teorias do Processo .....	68
3.3.2.1. A Teoria das Expectativas de Vroom .....	68
3.3.2.2. A Teoria da Equidade de Adams .....	69
3.3.2.3. A Teoria da Tarefa Enriquecida .....	70

3.3.3. Teorias do Resultado .....	71
3.3.3.1. A Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham .....	71
3.3.3.2. A Teoria do Reforço de Skinner .....	72
3.4. Outras Abordagens ao Conceito de Motivação .....	73
3.4.1. A Teoria de Campo de Lewin.....	73
3.4.2. A Teoria da Dissonância Cognitiva.....	74
3.4.3. A Teoria da Maturidade de Argyris.....	74
3.4.4. A Teoria X e Y de McGregor .....	74
3.4.5. O Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer .....	75
3.5. Conclusão .....	76
<i>CAPÍTULO 4 - Comunicação e Motivação nas Organizações</i> .....	77
4.1. Síntese Integrativa .....	77
4.1.1. Organização e Comunicação .....	77
4.1.2. Organização e Motivação .....	78
4.1.3. Motivação e Comunicação .....	78
4.1.4. Organização, Motivação e Comunicação .....	80
4.2. Conclusão .....	80
<i>CAPÍTULO 5 - Investigação e Metodologia</i> .....	83
5.1. Definição de Investigação e Metodologia .....	83
5.2. Justificação do Estudo .....	84
5.3. Questões de Investigação e Objetivos .....	85
5.4. População e Amostra .....	86
5.5. Tipo de Estudo.....	88
5.6. Hipóteses de Investigação.....	89
5.7. Operacionalização das Variáveis.....	90
5.8. Instrumento de Recolha de Dados .....	91
5.9. Metodologia.....	97
<i>CAPÍTULO 6 - Apresentação e Análise dos Resultados</i> .....	105
6.1. Apresentação dos Resultados e sua Análise .....	105
6.2. Análise Descritiva.....	106
6.2.1. Caracterização da Amostra .....	106
6.2.2. Análise Descritiva da Escala de Comunicação Interna .....	109
6.2.3. Análise Descritiva da Escala da Motivação.....	111
6.3. Análise Fatorial.....	113

6.4. Análise Inferencial.....	117
6.4.1. Estudo de Hipóteses.....	118
6.5. Discussão dos Resultados.....	134
<i>REFLEXÕES CONCLUSIVAS</i> .....	141
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> .....	147
<i>ANEXOS</i> .....	161

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1. População empregada segundo os Censos: total e por setor de atividade económica .....	23
Tabela 2. Exemplos de canais descendentes, ascendentes e laterais/horizontais .....	48
Tabela 3. Meios facilitadores de comunicação com qualidade .....	54
Tabela 4. Classificação de <i>Alfa de Cronbach</i> .....	96
Tabela 5. <i>Alfa de Cronbach</i> dos fatores de comunicação interna e motivação .....	97
Tabela 6. Distribuição dos participantes em função da idade .....	106
Tabela 7. Estatísticas para a idade .....	107
Tabela 8. Distribuição dos participantes em função do género .....	107
Tabela 9. Distribuição dos participantes em função do estado civil .....	107
Tabela 10. Distribuição dos participantes em função das habilitações literárias .....	108
Tabela 11. Distribuição dos participantes em função da experiência profissional .....	108
Tabela 12. Distribuição dos participantes em função da atividade económica da organização .....	109
Tabela 13. Análise descritiva da subescala da comunicação .....	110
Tabela 14. Análise descritiva da subescala do relacionamento .....	111
Tabela 15. Análise descritiva da escala da motivação .....	112
Tabela 16. Classificação dos valores de KMO .....	114
Tabela 17. Fatores Comunicacionais .....	115
Tabela 18. Fatores Motivacionais .....	116
Tabela 19. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> e <i>ANOVA</i> dos fatores comunicacionais em função da classe etária .....	119
Tabela 20. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> e <i>teste t</i> dos fatores comunicacionais em função do género .....	120
Tabela 21. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> e <i>ANOVA</i> dos fatores comunicacionais em função do estado civil .....	121
Tabela 22. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> , <i>ANOVA</i> e <i>teste de Kruskal Wallis</i> dos fatores comunicacionais em função das habilitações literárias .....	122
Tabela 23. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> e <i>ANOVA</i> dos fatores comunicacionais em função da experiência profissional .....	123

Tabela 24. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> , <i>ANOVA</i> e <i>teste de Kruskal Wallis</i> dos fatores motivacionais em função da classe etária.....	124
Tabela 25. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> , <i>teste t</i> e <i>Mann-Whitney</i> dos fatores motivacionais em função do gênero.....	125
Tabela 26. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> e <i>ANOVA</i> dos fatores motivacionais em função do estado civil.....	126
Tabela 27. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> e <i>ANOVA</i> dos fatores motivacionais em função das habilitações literárias.....	127
Tabela 28. Médias, desvio padrão, <i>teste de Levene</i> , <i>ANOVA</i> e <i>teste de Kruskal Wallis</i> dos fatores motivacionais em função da experiência profissional.....	128
Tabela 29. <i>Correlação de Pearson</i> entre o nível de comunicação percebido e os fatores motivacionais .....	129
Tabela 30. <i>Correlação de Pearson</i> entre a qualidade percebida da chefia e os fatores motivacionais .....	130
Tabela 31. <i>Correlação de Pearson</i> entre a qualidade da comunicação da chefia e os fatores motivacionais .....	131
Tabela 32. <i>Correlação de Pearson</i> entre a opinião dos colaboradores sobre a organização e os fatores motivacionais.....	132
Tabela 33. <i>Correlação de Pearson</i> entre os fatores comunicacionais e os fatores motivacionais .....	134

## ***ÍNDICE DE FIGURAS***

---

Figura 1. Estrutura simples.....	14
Figura 2. Estrutura funcional.....	14
Figura 3. Estrutura divisionária.....	15
Figura 4. Estrutura matricial.....	15
Figura 5. Estrutura por projetos.....	16
Figura 6. Estrutura por Unidades Estratégicas de Negócios .....	16
Figura 7. Estrutura por regiões .....	17
Figura 8. Estrutura por produto .....	18
Figura 9. Estrutura por clientes .....	18
Figura 10. Estrutura por processo .....	19
Figura 11. Estrutura em rede .....	19
Figura 12. Elementos da comunicação.....	30
Figura 13. Modelo básico da comunicação .....	31
Figura 14. Modelo básico de motivação do indivíduo .....	60
Figura 15. Pirâmide das necessidades de Maslow .....	64
Figura 16. Fatores de satisfação e fatores de insatisfação .....	66
Figura 17. Hierarquia dos níveis de necessidade de Alderfer .....	67
Figura 18. Modelo conceitual da relação entre as variáveis com base nas origens das escalas.....	95
Figura 19. Modelo das variáveis desta investigação. ....	117



# **INTRODUÇÃO**

---

O papel das organizações no seio das sociedades tem-se alterado consideravelmente, devido a diversos fatores, dos quais se destacam, entre outros, o tamanho crescente das organizações, a globalização dos mercados e a economia capitalista atual. Por outro lado, a forma como os indivíduos são vistos no interior das próprias organizações tem sofrido diversas alterações, passando de uma visão de mão-de-obra ou trabalhador para uma abordagem de colaborador, ou seja, vendo os indivíduos como pessoas que trabalham juntas para um fim comum.

No seio de uma organização todos os indivíduos comunicam naturalmente entre si, isto é, torna-se impossível não comunicar. A presença dum indivíduo, só por si, já transmite uma mensagem para o mesmo (intracomunicação) ou para os outros (intercomunicação). Mesmo quando não é dito nada, está-se a transmitir que não se pretende comunicar, e esta ação só por si já se traduz em comunicação. Relativamente à definição de comunicação, existe a definição mecanicista, que essencialmente se resume a um indivíduo que emite a mensagem a outro através de um canal (modelo de Jakobson, 1969). Contudo, esta visão é bastante redutora, o que conduziu ao desenvolvimento do que atualmente se designa de modelo de orquestra, no qual a comunicação é definida por relações que se estabelecem no quotidiano (Goffman, 2002; Watzlawick, 2011).

Dado que a organização é composta por indivíduos que necessitam de estar motivados para as funções que desempenham, e uma vez que a organização tem vindo a sofrer várias alterações, a abordagem da motivação dos colaboradores passou a estar na mira dos gestores, por associarem a motivação à produtividade. Por outras palavras, colaboradores mais motivados são mais produtivos (Bilhim, 1996), o que ajudará a colocar a organização no topo da competitividade. Existem diversas teorias motivacionais, que essencialmente se dividem em três grandes grupos: conteúdo, processo e resultado, tendo estas sido desenvolvidas essencialmente a partir dos anos 40 do século passado.

De forma a analisar a relação entre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores, elaborou-se a seguinte questão de investigação: *A qualidade da comunicação interna na organização condiciona a motivação dos colaboradores?* Partindo desta questão, formularam-se os seguintes objetivos de investigação:

- Identificar as variáveis caracterizadoras da amostra em estudo;

- Inventariar as formas de comunicação mais utilizadas dentro das organizações do setor terciário do concelho de Viseu;
- Caracterizar a qualidade da comunicação nas organizações;
- Averiguar a importância que os colaboradores atribuem à comunicação interna;
- Identificar os elementos caracterizadores da motivação dos trabalhadores;
- Verificar a motivação percebida/sentida pelos colaboradores;
- Relacionar qualidade de comunicação e motivação.

A escolha do tema de investigação baseou-se nos indícios bibliográficos existentes sobre uma relação positiva entre a comunicação no interior da organização e a motivação dos colaboradores e na ambição de comprovar a existência dessa relação em termos empíricos, com tradução em dados quantitativos. Como não existem outros estudos que relacionem a qualidade da comunicação interna nas organizações do setor terciário do concelho de Viseu com a motivação dos colaboradores, considerámos oportuno e relevante abordar este assunto. Desta forma, optou-se pela elaboração de um estudo quantitativo, transversal, do tipo descritivo-correlacional não experimental e com carácter exploratório, tendo por base uma amostra não probabilística. A amostra é composta por 230 colaboradores de médias e grandes organizações do setor terciário do concelho de Viseu.

Este trabalho é constituído por duas partes: enquadramento teórico; investigação empírica. A primeira parte engloba os primeiros quatro capítulos desta investigação. O primeiro capítulo foi nomeado de *Organizações* e aborda o conceito de organização, a estrutura organizacional, os tipos de organização e as organizações do setor terciário da economia, com especial ênfase para o setor terciário no concelho de Viseu. Quanto às estruturas organizacionais, introduz-se o termo “departamentalização” e apresentam-se diversos tipos de estruturas, desde as mais simples até às mais complexas.

O segundo capítulo intitula-se de *Comunicação*, sendo que o primeiro ponto trata das relações humanas. De seguida são apresentadas várias perspetivas teóricas da comunicação, nomeadamente aborda-se o modelo de Jakobson (1969) e o modelo da Escola de Palo Alto, aprofundando-se dentro deste último modelo as dimensões da comunicação segundo Watzlawick (2011), a perspetiva de Goffman (2002), os *Face Threatening Acts* (Brown & Levinson, 1987) e *Face Flattering Acts* (Kerbrat-Orecchioni, 2006). Posteriormente, apresentam-se as formas de comunicação, os mitos de comunicação, as barreiras gerais à comunicação e a comunicação organizacional, abordando-se dentro deste ponto a importância da comunicação para os gestores e a comunicação como formação de cultura organizacional.

Passa-se à exploração da comunicação não-verbal nas organizações, com especial ênfase para a distinção entre a comunicação verbal, para-verbal e não-verbal. O ponto seguinte prende-se com a qualidade da comunicação interna nas organizações, no qual se examinam diversos aspetos, como a importância, os objetivos, os tipos, os meios e as barreiras na comunicação interna e a relação desta com a cultura organizacional e o conceito de *endomarketing*. O penúltimo ponto deste capítulo dá enfoque às tecnologias da informação e comunicação. Encerra-se o capítulo com a exploração dos pontos necessários para se alcançar uma comunicação interna com qualidade.

O terceiro capítulo designa-se de *Motivação*, e inicia-se com uma exploração teórica do conceito de motivação, passando-se pela exploração deste conceito na organização, nomeadamente com uma pequena análise histórica e análise no interior organizacional. O ponto seguinte aborda três tipos de teorias motivacionais: as teorias de conteúdo, de processo e de resultado. Por fim, tratam-se outras teorias motivacionais, como a teoria de campo de Lewin (desenvolvida em 1935), a teoria da dissonância cognitiva, a teoria da maturidade de Argyris (com origem em 1957), a teoria X e Y de McGregor (que remonta aos anos 60) e a teoria do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (que surgiu em 1991).

No quarto capítulo procura-se elaborar uma síntese integrativa na qual se relacionam os três conceitos teóricos anteriormente apresentados: organização, comunicação e motivação.

Os primeiros quatro capítulos são acompanhados de uma pequena conclusão, de forma a sintetizar e encerrar o tema que o mesmo engloba.

A segunda parte desta investigação intitulada de *Investigação Empírica* e é composta por dois capítulos ao longo dos quais descrevemos o estudo empírico concretizado, sendo que são apresentados, analisados e discutidos os resultados em função dos objetivos previamente traçados.

O quinto capítulo explicita o tipo de investigação e a metodologia exibida no presente estudo e começa por justificar a pertinência do mesmo, apresentando também a questão de investigação e os objetivos. São ainda esclarecidos dados relativos à população e à amostra que engloba, ao tipo de estudo posto em prática, às hipóteses de investigação e à forma como as variáveis são operacionalizadas. Os pontos seguintes prendem-se com o instrumento de recolha de dados, nomeadamente com a escala de comunicação e relacionamento e a escala da motivação. Por último, são expostos os resultados da análise psicométrica do questionário e a metodologia.

O sexto e último capítulo apresenta os resultados finais desta investigação, encontrando-se dividido em quatro pontos: a análise descritiva, na qual se caracteriza a

## *Introdução*

amostra e se analisa os resultados descritivos da escala de comunicação interna e da escala da motivação; a análise fatorial, onde são apresentados os fatores do presente estudo; a análise inferencial, na qual se faz o estudo das hipóteses formuladas; e, por fim, a discussão dos resultados, na qual se relacionam os resultados da presente investigação com as conclusões de outros autores que se debruçaram sobre esta temática.

Finaliza-se esta investigação com as conclusões, ou seja, elaboram-se algumas reflexões conclusivas, apresentam-se as limitações do presente estudo e colocam-se sugestões para futuras investigações. Seguem-se as referências bibliográficas e os anexos.

***PARTE I – ENQUADRAMENTO***

***TEÓRICO***



# ***CAPÍTULO 1- Organizações***

---

## **Sumário**

---

- 1.1. Conceito de Organização
  - 1.2. Estrutura Organizacional
  - 1.3. Tipos de Organização
  - 1.4. Organizações do Setor Terciário da Economia
  - 1.5. Conclusão
- 

### **1.1. Conceito de Organização**

Vivemos atualmente num mundo globalizado, em que tudo existe em todo o lado, e tudo se transmite e espalha com muita facilidade e rapidez, mas nem sempre foi assim. Se recuarmos até ao início do século passado, percebemos que a forma de organização das sociedades e a própria forma de atuação das organizações mudou consideravelmente. Ao longo dos séculos, vários filósofos, como Platão, Jean-Jacques Rousseau e Karl Marx, entre outros, analisaram a necessidade do ser humano viver em comunidade(s), surgindo, neste sentido, a necessidade de gestão de pessoas nos mais diversos campos. Rapidamente se percebeu que os seres humanos são delicados e difíceis de gerir, uma vez que existe um conjunto de características que os diferenciam, nomeadamente as competências, aptidões, preferências, motivações e estilos (A. I. Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015).

Quando pesquisado o significado da palavra organização em fontes mais clássicas como os dicionários, verificamos que as características apontadas são: planeamento; disposição; estrutura; ordenação; composição; organismo; ordem; eficiência; coordenação; coerência que por sua vez forma um todo. O substantivo deriva do verbo *organizar*, cuja raiz epistemológica vem do latim «organu» (Bilhim, 1996; Drosdowski, 1989; Hornby, 2000; Porto Editora, 2008; Robert, 2001).

A organização pode ser interpretada como um local físico ou abstrato, constituído por pessoas e que carece de análise quanto às relações que estabelecem (O. G. Pereira, 2004; Souza & Santos, 2014; Teixeira, 2005). Neste sentido, o fator humano deve ser visto como o centro da atenção, pois é este que desenvolve os esforços para a obtenção dos objetivos organizacionais propostos (L. A. S. Almeida, 2013). Este conceito pode ainda ser definido

como a forma de alcançar um objetivo através de delegação, relações estruturais e repartições funcionais (G. Duarte, 2011). A organização assenta em quatro princípios básicos: unidade de comando; paridade entre responsabilidade e autoridade; princípio escalar e cadeia de comando; amplitude de controlo (Teixeira, 2005).

Facilmente se percebe que a organização é um sistema “de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (O. G. Pereira, 2004, p. 103). Por outras palavras, ela é composta por um conjunto de seres humanos, que interagem entre si com a finalidade de obterem benefícios comuns (satisfação de interesses comuns), de natureza pública ou privada e lucrativa ou não, sendo que para tal é imprescindível fazer uso da comunicação (Machado, Machado & Portugal, 2014; Pinto, 2013).

Existem duas características imperativas na forma de atuação da organização: a coerência, que se refere à adequação do discurso à realidade que circunscreve a organização de forma a conseguir preservar a confiança; a responsabilidade, que consiste no reconhecimento por parte da organização do seu papel na sociedade, isto é, exige, por parte desta, cuidados na tomada de decisão (A. L. Almeida, Baptista & Soares, 2013).

A realidade de cada organização resulta de uma sequência de acontecimentos ambientais que lhe são externos, o que, por sua vez, se traduz no seu (in)sucesso (D'Ascenzi & Lima, 2014). Quando assistimos a estratégias de fusões e aquisições verificamos, não apenas opções de integração vertical e horizontal, mas também uma tentativa de harmonizar os ideais de eficácia e eficiência, resultantes das diferenças e dos choques de pensamentos internos a cada uma das organizações. Este paradigma deixa de considerar as pessoas como meros recursos organizacionais, para passarem a ser consideradas pela sua complexidade (Chiavenato, 1994).

Neste sentido, é essencial que a organização desempenhe o seu papel fulcral, sendo necessário alinhar o planeamento dos recursos humanos com o planeamento dos negócios para garantir o alcance dos resultados desejados (Nascimento et al., 2014). Para tal, a gestão dos recursos humanos alargou a sua área de atuação, passando a desempenhar um vasto leque de funções, que não se restringem apenas às fases de seleção e recrutamento dos indivíduos (Barracho, 2014). Por outro lado, as organizações devem estar sempre atentas a todas as alterações que possam surgir no exterior, pois isso terá implicações diretas na sua concorrência e capacidade de resposta.

Concluindo, os modelos tradicionais de gestão são lentos e não geram incentivos à inovação, o que é atualmente uma das forças motoras de mercado. Logo, uma organização

deve ter sempre em consideração o seu desempenho, mas também o seu ambiente sociocultural e sociopolítico, de forma a melhor abordar todas as mudanças que se possam registar (Vanderley, 2001). Podemos ainda afirmar que o desempenho organizacional tem fundamentalmente em consideração os resultados operacionais, de mercado e financeiros, enquanto a competitividade organizacional se refere à capacidade das organizações para ganhar e manter a sua quota de mercado. Estes dois conceitos são diretamente determinados pelo desempenho dos colaboradores, isto é, dependem dos resultados dos colaboradores e do seu comportamento (Šikýř, 2013).

### **1.1.1. Conceito de Recursos Humanos: importância do indivíduo na organização**

Com todas as alterações que têm surgido nos últimos dois séculos (aumento do tamanho das cidades, concentração das atividades, incremento da dimensão das organizações e todo o processo relativamente recente da globalização) tem-se assistido a uma modificação terminológica no que diz respeito às pessoas que constituem as organizações. Neste sentido, vários têm sido os termos aplicados às pessoas que compõem as organizações, desde mão-de-obra, capital humano, capital intelectual, recursos humanos ou potencial humano; porém, nem todos eles visam enfatizar os mesmos atributos dos indivíduos. O termo de recursos humanos é o que tem sobrevivido a todas as críticas e que continua a ser o mais utilizado tanto a nível prático (no dia a dia das organizações) como teórico (nas investigações nesta área). Portanto, os indivíduos são atualmente considerados um ponto estratégico de posicionamento no mercado, que está assim diretamente relacionado com a capacidade interna de desenvolvimento dos recursos humanos (Barracho, 2014).

### **1.1.2. Evolução do Mercado e Mudanças nas Organizações**

Desde o início do século passado que as formas de concorrência nos diversos mercados têm sofrido fortes alterações, o que exige por parte das organizações uma forte capacidade adaptativa às novas regras de mercado (L. A. S. Almeida, 2013). Até ao fim da segunda Guerra Mundial produziu-se em larga escala sem preocupações sociais, apenas visando a produção maciça para a população que se encontrava em crescimento e com um aumento considerável do poder de compra. Nesses anos, alastrou-se a ideia de que a qualidade de vida está relacionada com a abundância de bens de consumo, ou seja, consumir significava felicidade (período conhecido como os loucos anos vinte). Nesta época a única preocupação das organizações era produzir o máximo, não havendo o mínimo de cuidado com o bem-estar

dos colaboradores, pois trabalhava-se muitas vezes com contratações diárias e em condições humanamente desprezíveis. O fim da segunda Guerra Mundial pode ser denotado como ponto de viragem deste sistema de produção (Tonin, 2006). Surgiu então o conhecido Estado de Providência (*Welfare State*), que veio de certa forma limitar a atuação discricionária das organizações e impor medidas legais de forma a garantir o bem-estar social e os direitos considerados fundamentais dos cidadãos. Porém, a economia capitalista dificultou consideravelmente o papel de atuação do Estado, uma vez que depressa este percebeu que a facilidade de movimentação de capitais trouxe poder às organizações. Assim, se os governos adotassem medidas que causassem muitos custos para as organizações, estas rapidamente se deslocavam, o que teria consequências graves a todos os níveis para o país onde se encontravam instaladas. Com a queda do muro de Berlim, o papel do Estado saiu enfraquecido, e, com a globalização, o tamanho de muitas organizações atingiu dimensões muito superiores às de muitos países, em termos económicos<sup>1</sup>. Todas as mudanças que se têm verificado no mercado vieram exercer sobre as organizações uma grande pressão e uma forte capacidade de adaptação, compreensão das oportunidades e aniquilação das ameaças (Nascimento et al., 2014). As mudanças nas formas como as organizações competem vieram revelar que os recursos físicos são facilmente imitáveis, não constituindo de facto uma vantagem competitiva. A questão chave reside nas pessoas que constituem as organizações (L. A. S. Almeida, 2013). Portanto, as mudanças dentro de uma organização podem ser exercidas pelo exterior, mas dependem essencialmente do seu interior, isto é, quando existe por parte dos indivíduos que a compõem a capacidade de alterar os seus comportamentos, podendo ter implicações nas crenças e nos valores das organizações. A gestão eficiente pode ser um facilitador da mudança e da inovação, o que se manifesta numa boa base para um lucro sustentável (A. I. Ferreira et al., 2015).

Não deve ser descurado que as mudanças nas organizações só ocorrem se os seus membros estiverem dispostos a mudar e a inovar e que tenham as competências necessárias para tal, sendo da responsabilidade da gestão dos recursos humanos o incentivo do incremento de tais iniciativas (Rodrigues & Veloso, 2013).

---

<sup>1</sup> Exemplo como Microsoft, Sony, Nestlé, entre outras.

### **1.1.2.1. Mundialização**

O mundo moderno é composto por movimentos de globalização, tecnologia, inovação e conhecimento, com forte ênfase para a qualidade, produtividade e competitividade (Chiavenato, 2004). Neste sentido, a mundialização dos mercados veio originar igualmente a mundialização de um vasto número de organizações e conseqüentemente da modernização das mesmas. Assim, as organizações precisam hoje, mais que nunca, de saber conciliar as suas competências com os seus recursos de forma a conseguir explorar as oportunidades e a tornarem-se mais competitivas (Nascimento et al., 2014).

## **1.2. Estrutura Organizacional**

Todas as organizações têm uma estrutura que pode estar mais ou menos claramente definida. É fácil perceber que, para que as organizações possam alcançar os objetivos a que se propõem, necessitam de escolher a estrutura que melhor se apropria (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007; Teixeira, 2005). As funções no interior da organização reagrupam-se em função das semelhanças encontradas, com base num conjunto de critérios anteriormente definidos (Teixeira, 2005). Contudo, esta visão de agregação de funções pode ser explicada em modelos mais complexos, nomeadamente através do modelo de Burns e Stalker (1961). Este modelo defende a existência de dois polos de sistemas organizacionais: mecanicistas, também designadas de burocráticas, que são normalmente adotadas em ambientes estáveis e caracterizam-se pela definição de funções, métodos, responsabilidades e poder, ou seja, define-se por uma estrutura hierárquica de controlo de comando e autoridade, onde a tomada de decisão é realizada de forma centralizada; orgânicas que são frequentemente utilizadas em ambientes de mudança, onde o contributo de conhecimento especializado e a partilha de experiências se torna essencial, não estando as responsabilidades definidas rigidamente, sendo as funções flexíveis e adaptáveis às circunstâncias, isto é, a tomada de decisão é descentralizada.

As estruturas organizacionais são um conjunto de relações formais entre os diversos indivíduos que constituem a organização e que definem as funções de cada um que integra a organização (Teixeira, 2005). Nas palavras de Bilhim (1996, p. 22):

“A estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões.”

Portanto, a estrutura organizacional é constituída por um conjunto finito de relações permanentes, sendo geralmente alvo de atenção a complexidade e formalização dessas relações. Os anos 30 são apontados como marco histórico, em que se descobriu a existência de estruturas informais (até então só se admitiam estruturas formais), que teriam assim que ser igualmente consideradas no estudo das estruturas organizacionais, isto é, deveria admitir-se uma relação de interdependência entre as várias estruturas (Nelson, 1984).

Sintetizando, a estrutura organizacional é algo que merece a atenção dos gestores, pois, à medida que o tempo passa e as organizações evoluem, estas têm necessidade de se adaptar às novas mudanças, sendo importante notar que a comunicação desenvolve um papel fulcral no desenvolvimento da estrutura, pois os vários canais de comunicação permitem uma integração mais consistente das diversas partes (Kich & Pereira, 2011).

### **1.2.1. Departamentalização**

Quando se fala de estrutura organizacional acaba inevitavelmente por surgir o conceito de departamentalização. Neste sentido, a departamentalização é o processo de agrupamento de funções semelhantes ou por atividades principais e que ocorre por diversas razões, nomeadamente: pelo volume de trabalho; agrupamento de funções similares; tradições e leis de trabalho; separação de funções de forma a evitar conflitos; necessidades de controlo de funções dissemelhantes (J. T. Oliveira, 2014; Teixeira, 2005).

Existem correntes de pensamento que defendem os efeitos positivos da departamentalização, mas também há estudos que indicam os seus efeitos perversos<sup>2</sup>, pois a departamentalização parte do pressuposto que existe uma boa relação entre os diversos departamentos; porém, muitas vezes, acaba por se verificar um aumento de competitividade e conflitos de interesses entre estes, o que dificulta o bom desempenho organizacional. Neste sentido, uma estrutura organizacional fracionada que reporta a superiores hierárquicos pode não significar que o indivíduo que representa cada departamento possui as características e habilidades certas para melhor transmitir as mensagens; acresce ainda que esta estruturação da organização não se traduz necessariamente num aumento de transparência. Assim, a departamentalização não significa que a informação flua com maior facilidade e que a cultura e ética organizacional sejam fortalecidas pelas novas políticas adotadas (DeStefano, 2013).

---

<sup>2</sup> Ver obra de DeStefano (2013), onde apresenta as desvantagens da departamentalização, pois esta pode não ser consistente com a história ou cultura organizacional, pode causar uma gestão demasiado fracionada e uma elevada dispersão da informação. Por outro lado, a departamentalização pode incrementar a responsabilidade, práticas éticas e cumprimento dos objetivos.

Os departamentos que se formam no interior da organização são de natureza horizontal - vários departamentos no mesmo nível hierárquico - e vertical – departamentos de níveis hierárquicos diferentes. Estes mesmos departamentos podem ser criados com base num conjunto de critérios, dos quais se destacam a departamentalização por funções, produto, clientes, área geográfica, projetos, matricial ou formas combinadas (Teixeira, 2005).

### **1.2.2. Tipos de Estrutura Organizacional**

Depois de percebido o significado do conceito de estrutura organizacional e de abordados alguns pontos que caracterizam a sua complexidade, será importante definir os tipos de estruturas organizacionais mais referidas na literatura desta área. Deste modo, serão seguidamente apresentadas algumas das estruturas mais adotadas pelas organizações.

Note-se que não existe uma estrutura que seja considerada universalmente a melhor escolha; por outras palavras, não existe nenhuma estrutura que seja melhor que outra, pois em cada caso específico, em cada contexto concreto, a escolha da estrutura é algo particular (S. Gomes, 2014), dependendo de condições internas e externas do mercado, do setor de atividade, da competitividade que se pretende atingir, da agilidade desejada, entre outros. É igualmente verdade que numa mesma organização podem coexistir diversas estruturas, se ela for constituída por diversos departamentos e grupos de trabalho que trabalham de forma bem distinta no seu interior (J. T. Oliveira, 2014).

Independentemente dos tipos de estruturas que seguidamente serão apresentados, as estruturas organizacionais ainda podem ser classificadas como mecânicas – com elevada intensidade de diferenciação horizontal e rigidez nas relações laborais - ou orgânicas – com reduzida diferenciação horizontal e flexibilidade nas relações laborais (Teixeira, 2005).

#### ➤ Estrutura Simples

Tal como a designação indica, trata-se de uma estrutura simplificada e muito comum em organizações familiares e de pequena dimensão, sendo normalmente constituída por dois níveis hierárquicos: gestor e colaboradores. A maioria das responsabilidades estão a cargo do gestor, não estando muitas vezes definidas de forma clara as tarefas e obrigações. A grande vantagem reside no facto de permitir um controlo mais individualizado e um contacto pessoal entre os membros da organização. Por seu turno, a maior desvantagem é que à medida que a organização vai crescendo, um controlo total por apenas um indivíduo torna-se insustentável (S. Gomes, 2014; Teixeira, 2005).



Figura 1. Estrutura simples (S. Gomes, 2014; Teixeira, 2005)

➤ Estrutura Funcional

A estrutura funcional é geralmente adotada quando a organização cresceu e já não é sustentável uma estrutura simples, existindo geralmente um ambiente estável. Caracteriza-se por uma delegação de autoridade e responsabilidade, criando departamentos de acordo com as funções clássicas da gestão: produção, comercial, financeiro, recursos humanos, marketing, entre outros. Esta estrutura apresenta as seguintes vantagens: eficiência no aproveitamento das qualidades individuais; definição clara de responsabilidade; contacto do gestor do topo com todos os departamentos. Por outro lado, exhibe as seguintes desvantagens: os gestores de topo podem ter trabalho com demasiadas rotinas; os responsáveis de cada departamento podem desenvolver uma perspectiva de curto prazo com consequências negativas na competitividade da organização no longo prazo; os diversos departamentos podem desenvolver conflitos entre si; podem ocorrer dificuldades de adaptação às mudanças (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002; J. T. Oliveira, 2014; S. Gomes, 2014; Teixeira, 2005).



Figura 2. Estrutura funcional (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002; S. Gomes, 2014; Teixeira, 2005)

➤ Estrutura Divisionária

Esta estrutura caracteriza-se por dividir as tarefas da organização de acordo com a diversidade dos seus produtos, serviços, mercados ou processos, sendo que cada uma das divisões criadas é independente e tem os seus especialistas funcionais. O gestor de cada divisão é responsável pela definição dos objetivos da sua equipa, mas também pela colaboração com as restantes divisões da organização. Esta estratégia é essencialmente adequada quando a organização tem uma estratégia de atuação diversificada e tem como vantagens: descentralização de decisões e responsabilidades; disponibilidade de mais tempo para que a gestão de topo reflita sobre estratégias globais e de longo prazo; facilidade de

controlo de desempenho de cada divisão. As principais desvantagens apontadas são: dificuldade de controlo pelo número e/ou tamanho das divisões; adoção de políticas de gestão inconscientes; incremento dos custos organizacionais; sobrevalorização dos resultados de curto prazo (Firmino, 2002; J. T. Oliveira, 2014; Teixeira, 2005).



Figura 3. Estrutura divisionária (Firmino, 2002; Teixeira, 2005)

#### ➤ Estrutura Matricial

A estrutura matricial combina as vantagens da estrutura funcional e divisionária e é especificamente apropriada para organizações complexas. Os principais benefícios baseiam-se na ampliação da capacidade de recolha e transmissão de informação, estabelecimento de canais formais e informais em várias direções no interior da mesma; duas linhas de autoridade (vertical e horizontal); elevado grau de flexibilidade organizacional e baixa burocracia nos procedimentos. Os principais inconvenientes sintetizam-se na falta de clareza na definição de funções e responsabilidades, na tomada de decisões mais lentas e no aumento da hipótese de conflito (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002; Stonner, 2014; Teixeira, 2005).

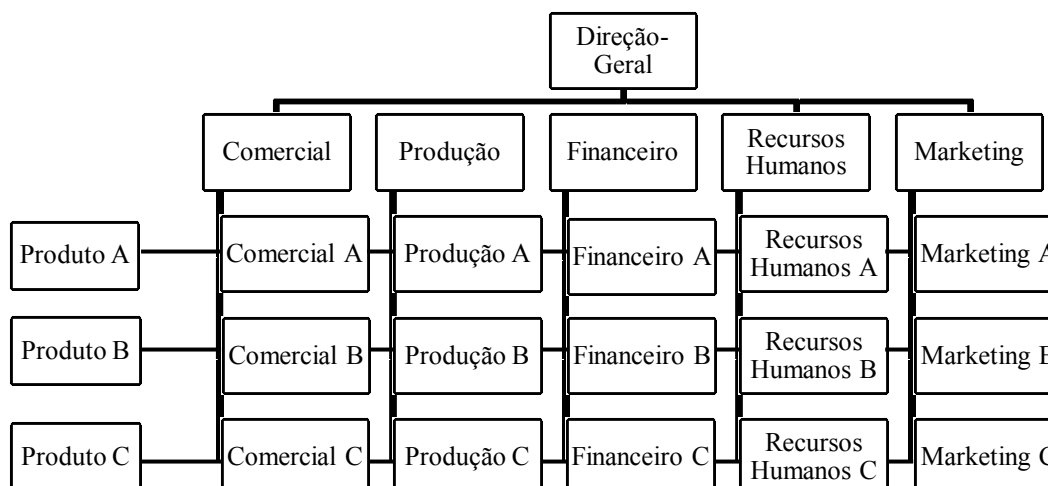


Figura 4. Estrutura matricial (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002; Teixeira, 2005)

➤ Estrutura por Projetos

Trata-se de um caso particular da estrutura matricial, uma vez que diz respeito a uma divisão segundo um ou mais projetos em vez de marcas ou produtos (Teixeira, 2005). As divisões criadas terão naturalmente uma natureza temporária, mediante a duração do projeto a que se referem, a não ser que findo este surja um novo com características semelhantes (Firmino, 2002; Teixeira, 2005). A principal vantagem reside na possibilidade de um estudo mais rigoroso das necessidades de cada projeto e a sua satisfação mais eficiente; porém, as maiores desvantagens baseiam-se num afastamento das diretrizes gerais da organização, no não aproveitamento de todas as sinergias e numa menor otimização de recursos (Stonner, 2014).



Figura 5. Estrutura por projetos (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002; Teixeira, 2005)

➤ Estrutura por Unidades Estratégicas de Negócios (UEN)

Trata-se de um tipo de estrutura que se adequa a organizações de grande dimensão, em que a quantidade de unidades de negócio cuja amplitude de controlo é já tão elevada que um gestor se torna insuficiente. Desta forma, agrupam-se os negócios semelhantes e com características estratégicas comuns, criando-se unidades estratégias de negócios. A principal vantagem apontada é que possibilita à organização a atuação em diversos negócios, não descurando a relevância de uma coesão organizacional. Por sua vez, as desvantagens centram-se na criação de demasiados níveis hierárquicos, dificuldades na definição de autoridade e incremento da concorrência por recursos comuns no interior da organização (Teixeira, 2005).

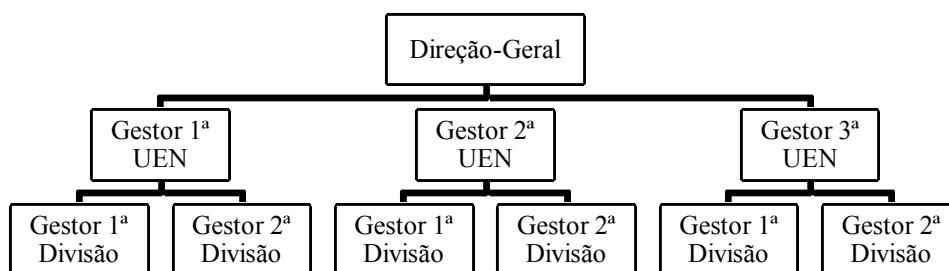


Figura 6. Estrutura por Unidades Estratégicas de Negócios (Teixeira, 2005)

➤ Estrutura por Regiões

A estrutura organizacional forma-se de acordo com as regiões onde a organização se encontra, que podem ser de um mesmo país ou agrupando países diferentes. Aqui, o elemento distintivo é a zona geográfica. Esta estrutura é particularmente conveniente quando a organização atua em zonas com culturas muito diferenciadas, pois permite atenuar distintamente e até mesmo eliminar choques culturais que podem pôr em causa o desempenho da organização (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002; J. T. Oliveira, 2014).

As principais vantagens desta estrutura são: permite à organização um ajustamento à região em que se insere, isto é, em termos sociais, legais e culturais; admite uma gestão mais focada para o sucesso do local; possibilita uma focalização mais personalizada nos clientes alvo. Porém, esta estrutura também apresenta as suas desvantagens, nomeadamente: o enfoque no território pode provocar descoordenação entre departamentos; a excessiva focalização territorial pode prejudicar o funcionamento geral da organização; implica geralmente um avultado volume de investimentos e uma duplicação de recursos, desnecessários em outro tipo de estrutura (Chiavenato, 1995).

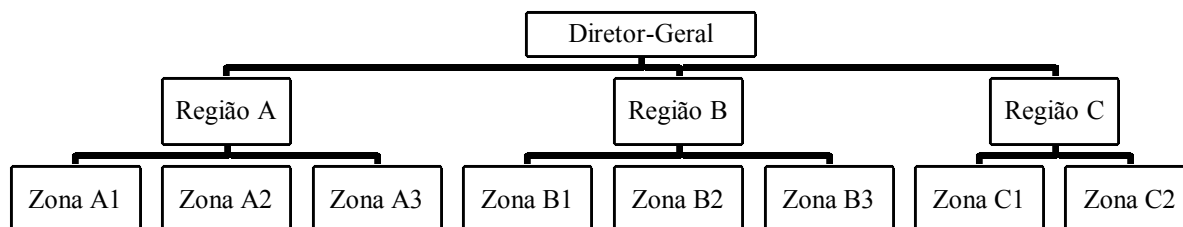


Figura 7. Estrutura por regiões (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002)

➤ Estrutura por Produto

Neste caso, a estrutura da organização gere-se em função do número de produtos que esta oferece, sendo cada órgão gerido de forma independente, sem nunca perder de vista a harmonia na organização como um todo (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002; J. T. Oliveira, 2014).

As principais vantagens deste tipo de estrutura são: a possibilidade de avaliação do sucesso de cada produto individualmente, pois é possível uma mensuração mais detalhada dos custos e benefícios de cada produto separadamente; uma coordenação interdepartamental facilitada, tornando as atividades funcionais secundárias; promove a inovação, o crescimento e a diversificação da atividade da organização. As suas principais limitações centram-se na

especialização individualizada dos diversos grupos de cada produto, não havendo a interação desejada e que se considera enriquecedora para o desenvolvimento do conhecimento na organização, podendo até mesmo torná-lo obsoleto (Chiavenato, 1995).

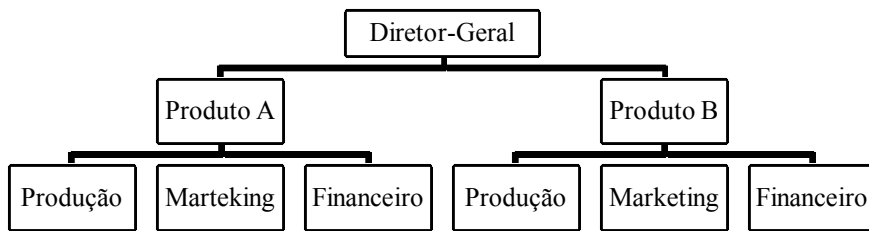


Figura 8. Estrutura por produto (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002)

➤ Estrutura por Clientes

A estrutura organizacional rege-se em função dos critérios de segmentação de mercado, isto é, forma-se de acordo com os clientes com quem lida. Estes critérios de segmentação podem compreender género, idade, escolaridade, poder de compra, entre outros. Será importante notar que cada segmento de mercado requer um tratamento diferenciado por parte da organização (Firmino, 2002; J. T. Oliveira, 2014).

As principais vantagens deste tipo de estruturação resumem-se no tipo de abordagem mais extrovertida focalizada no cliente, sendo particularmente indicado para quando os clientes apresentam características particulares, usufruindo dos canais de distribuição mais adequados. Por seu turno, este tipo de estrutura pode provocar uma excessiva concentração no cliente, fazendo com que, na ótica dos gestores, as restantes atividades também importantes para a atividade da organização se tornem secundárias (Chiavenato, 1995).

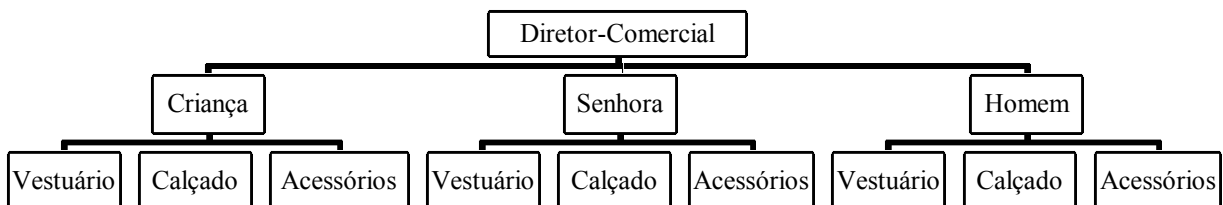


Figura 9. Estrutura por clientes (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002)

➤ Estrutura por Processo

A estrutura organizacional forma-se de acordo com os processos de produção que existem na organização para os diversos produtos. Neste caso, tem-se em atenção a produção/aquisição de matérias-primas, o fabrico, a montagem, o embalamento e o armazenamento. Para a implementação deste tipo de estrutura é, todavia, necessário que a organização possua um processo produtivo estável e tecnologias de produção adequadas (Firmino, 2002; J. T. Oliveira, 2014). O seu principal benefício é o facto de possibilitar um aproveitamento mais económico das tecnologias e dos equipamentos; contudo, a sua principal limitação reside também na sua vertente tecnológica, pois, quando há uma evolução neste campo que altere profundamente o processo de fabrico e não se verifica uma adaptação atempada, pode pôr em causa toda a atividade da organização (Chiavenato, 1995).

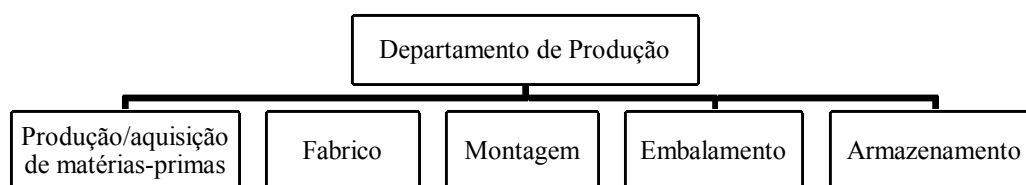


Figura 10. Estrutura por processo (Chiavenato, 1995; Firmino, 2002)

➤ Estrutura em Rede

Este tipo de estrutura apresenta geralmente um único departamento central, que se caracteriza por ser o intermediário entre os restantes departamentos. Numa perspetiva mais extrema, a organização pode ser constituída por outras organizações mais pequenas que estão interligadas. Portanto, esta estrutura tem como objetivo aumentar a eficiência e reduzir as atividades secundárias, facilitando a criação de um sistema flexível e uma maior abertura para a mudança com o aumento da utilização do parque tecnológico (Firmino, 2002; Teixeira, 2005).



Figura 11. Estrutura em rede (Firmino, 2002; S. Gomes, 2014; Teixeira, 2005)

Como se pode observar pela exposição anterior, existem vários tipos de estruturas organizacionais, desde as mais simples até às mais complexas. Cada organização é um caso específico, o que origina que a sua estrutura esteja adaptada às suas necessidades; por outras palavras, não é necessário que a estrutura de uma organização siga um determinado modelo tal como apresentado (pode muitas vezes verificar-se uma combinação de vários tipos de estruturas). Contudo, estas tipologias tendem a estar mais ou menos bem representadas quando se analisa o organograma de uma organização.

### 1.3. Tipos de Organização

Nas sociedades atuais existe uma grande variedade de organizações, pois o ser humano concluiu que estas são uma forma eficiente de satisfação das mais variadas necessidades.

Numa vertente económica, as organizações podem ser definidas como:

- Organizações com fins lucrativos – também designadas de empresas, às quais muitas vezes se atribui o nome de organizações empresariais e cujo objetivo é a maximização do lucro através da satisfação do seu público interno e externo, com uma produção de bens e serviços da forma mais eficaz e eficiente (L. Figueiredo, 2012);
- Organizações sem fins lucrativos – também conhecidas como terceiro setor representando organizações privadas/públicas sem fins lucrativos que geram bens e serviços públicos e privados (S. Gomes, 2014), sendo o seu principal objetivo satisfazer necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida da sociedade em que se inserem (Loureiro, 2011). São exemplos destas organizações o exército, a igreja, os serviços públicos, as entidades filantrópicas e as organizações não-governamentais (S. Gomes, 2014).

Por seu turno e com base na legislação em vigor em Portugal, as organizações também podem ser classificadas quanto ao seu tamanho:

- Pequenas e médias empresas – têm menos de 250 efetivos, um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros e um balanço total anual inferior a 43 milhões de euros (n.º 1, art. 2.º, do Decreto-Lei n.º 372/2007, 6 de novembro e que foi modificado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de junho);
  - Pequenas empresas – empregam menos de 50 efetivos e o volume de negócios anual ou o balanço total anual é inferior a 10 milhões de euros (n.º 2, art. 2.º,

do Decreto-Lei n.º 372/2007, 6 de novembro e que foi modificado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de junho);

- Micro empresas – apresentam um balanço total anual ou um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros e um número médio de efetivos inferior a 10 (n.º 3, art. 2.º, do Decreto-Lei n.º 372/2007, 6 de novembro e que foi modificado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de junho);
- Médias empresas – são todas as empresas que não são consideradas pequenas ou micro empresas e que respeitam os limites de pequenas e médias empresas.
- Grandes empresas – todas as empresas que ultrapassam os limites estipulados para as pequenas e médias empresas.

Quanto à localização geográfica, as organizações podem ser classificadas como nacionais, globais, multinacionais, transnacionais ou globais, não sendo, no entanto, objetivo deste trabalho aprofundar cada um destes conceitos.

Por último, as organizações enquadram-se num dos seguintes setores da atividade económica:

- Setor primário – tal como o próprio nome indica, encontra-se ligado a atividades primárias, isto é, não envolve grandes transformações de matérias-primas e inclui a agricultura, pesca, pecuária, caça, mineração e indústria de extração;
- Setor secundário – relacionado com a transformação das matérias-primas, isto é, envolve as indústrias de transformação, a produção de energia e a construção;
- Setor terciário – relacionado com a simples prestação de serviços, por outras palavras, com o comércio, turismo, transportes e atividades financeiras (O. Gomes, 2015).

O objetivo deste trabalho centra-se num estudo do setor terciário da economia, cujo conceito será introduzido no próximo tópico.

#### **1.4. Organizações do Setor Terciário da Economia**

Tradicionalmente, e em sentido económico, as atividades económicas encontram-se divididas em três tipos de setores, que já foram definidos anteriormente. Como neste trabalho é intenção aprofundar o estudo do setor terciário no concelho de Viseu, iremos começar por uma pequena abordagem geral do setor dos serviços para depois o analisarmos no concelho em questão.

Os serviços têm-se revelado “como o essencial da atividade económica e a competitividade autonomiza-se, deixando de ser uma pura consequência dos baixos custos e da produtividade, conseguida com elevado investimento tecnológico” (Lopes, 2012, p. 114).

Por vezes, confunde-se o conceito de setor terciário com o conceito de terceiro setor; este último pertence ao setor dos serviços, mas o setor de serviços não se reduz a este, ou seja, o terceiro setor caracteriza-se por ser todas as organizações que fogem à tradicional definição de economia que apenas inclui Público/Estado e Privado/Mercado (Quintão, 2011), isto é, reportam-se a todas as organizações de utilidade pública sem fins lucrativos, criadas normalmente por indivíduos sem vínculos ao governo (S. Gomes, 2014).

De um modo geral, todos os serviços possuem as seguintes características:

- São praticamente intangíveis;
- São um conjunto de atividades;
- São produzidos e consumidos quase ou até mesmo em simultâneo;
- O cliente/consumidor participa no processo de produção (Gronroo, 1993, citado em Mateus, 2013).

O setor dos serviços pode ainda ser considerado de complexa gestão, uma vez que envolve a formação de todo um conjunto de relações interpessoais e em simultâneo implica a intangibilidade da prestação (Mateus, 2013). Portanto, pode tornar-se difícil para todos os indivíduos envolvidos no processo produtivo perceber integralmente a sofisticação de todo o processo gerado no que pode aparentar ser uma simples prestação de serviços.

#### **1.4.1. O Setor Terciário no Concelho de Viseu**

Como anteriormente já foram definidos os setores de atividade económica e como o objetivo (como se verá mais à frente deste trabalho) é estudar as organizações do setor terciário do concelho de Viseu, será oportuno analisar a evolução da população empregada nos três setores no concelho de Viseu. Neste sentido, pode verificar-se que, em 1960, mais de metade da população empregada no município de Viseu (54,80%) pertencia ao setor primário da economia, sendo que o setor terciário representava pouco mais que um quarto (26,2%). Por seu turno, em 2011, o setor primário passa a representar uma fração quase insignificante (apenas 1,8%) e o setor terciário ocupa mais de três quartos da população empregada neste município (77,4%). Será importante notar que o peso do setor secundário pouco alterou nestes 40 anos (INE, PORDATA, 2015).

Tabela 1. População empregada segundo os Censos: total e por setor de atividade económica (INE, PORDATA, 2015)

Setor de atividade	Ano			
	1960		2011	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Total	28523	100,00%	41212	100,00%
Primário	15635	54,80%	729	1,80%
Secundário	5410	19,00%	8602	20,90%
Terciário	7478	26,20%	31881	77,40%

Esta evolução é típica dos países desenvolvidos e que se depararam com o fenómeno de terciarização da economia, isto é, o setor primário perde peso na população empregada, enquanto a maior parte desta passa a dedicar-se à atividade terciária. A terciarização acaba por absorver a mão-de-obra com altos níveis de capital humano, podendo constituir um motor para o crescimento económico de uma região/país e sendo característica típica das economias modernas (Filho, 2014).

Sintetizando, face ao grande desenvolvimento da região de Viseu que se tem verificado nos últimos anos, o fenómeno de terciarização tornou-se mais que evidente, ocupando atualmente o setor terciário mais de três quartos da população empregada neste concelho.

### 1.5. Conclusão

Uma organização caracteriza-se por ser um conjunto de indivíduos que trabalham para um objetivo comum. O seu tamanho tem vindo a aumentar ao longo dos anos, o que criou a necessidade de adaptação das suas estruturas organizacionais. O campo de atuação das organizações alastrou-se na generalidade e o número de indivíduos envolvidos na atuação das organizações incrementou consideravelmente. Neste sentido, verificou-se que existem vários padrões de estruturas organizacionais desde modelos mais simples aos modelos mais complexos. É igualmente verdade que os colaboradores passaram a ser abordados de forma diferente, uma vez que se passou a reconhecer e valorizar a sua função na organização.

Finalmente, não só o tamanho das organizações tem alterado como também o setor em que estas atuam, por outras palavras, tem-se verificado que o setor terciário da economia tem vindo a ganhar peso nas economias mais desenvolvidas. No caso do concelho de Viseu também se tem verificado esta tendência.



# ***CAPÍTULO 2 - Comunicação***

---

## **Sumário**

---

- 2.1. Relações Humanas
  - 2.2. Perspetivas Teóricas da Comunicação
  - 2.3. Formas de Comunicação
  - 2.4. Mitos de Comunicação
  - 2.5. Barreiras Gerais à Comunicação
  - 2.6. Comunicação Organizacional
  - 2.7. Comunicação não-verbal nas Organizações
  - 2.8. Qualidade da Comunicação Interna nas Organizações
  - 2.9. Tecnologias da Informação e Comunicação Interna
  - 2.10. Para uma Comunicação Interna de Qualidade
  - 2.11. Conclusão
- 

### **2.1. Relações Humanas**

À semelhança dos outros animais, o Homem tem necessidade de se relacionar e interagir com os seus semelhantes, dispondo das mais diversas formas do fazer. A comunicação pertence ao dia-a-dia de cada indivíduo, sendo através de gestos, expressões faciais e/ou palavras, que em conjunto realizam as ações comunicativas formais, informais, orais, escritas e/ou não-verbais. Este elemento liga os seres humanos em grupos, desde família, a amigos e conhecidos por todo o planeta (Santos, 2014). Logo, facilmente se percebe que o indivíduo não consegue viver em sociedade sem comunicar. É igualmente verdade que a comunicação é intrínseca à sobrevivência do ser humano, sendo um pilar base para a formação de comunidades, sociedades, culturas e organizações (Schelles, 2008). A convivência saudável entre os seres humanos é indispensável (S. Silva & Lira, 2014), sendo que as organizações têm reconhecido cada vez mais a comunicação como elemento principal do processo produtivo.

A comunicação tem-se tornado um fator de desenvolvimento da sociedade, entendendo-se o conceito de sociedade como uma composição de todas as ações e

experiências comunicativas, de acordo com a perspectiva das teorias germânicas (Dzamtoska, Matlievska & Denkova, 2013). Cada sociedade tem a sua própria cultura, o que significa que as formas de comunicação, as expressões e as atitudes também podem variar de significado conforme o contexto em questão. Porém, existem expressões não-verbais que possuem um significado universal como o sorriso ou o choro por exemplo, não sendo estas expressões afetadas pelo tempo e pelo espaço (Schelles, 2008).

O ser humano distingue-se dos outros animais por ter acesso à fala; por outras palavras, os humanos são os únicos seres vivos com acesso a uma linguagem verbal. A fala caracteriza-se por ser um ato de vontade individual e de inteligência, que não seria possível sem a existência de uma língua comum a um conjunto de indivíduos. “A comunicação humana é um processo constante, complexo e ativo que se distingue da comunicação animal por seu conteúdo simbólico, isto é, as pessoas são capazes de compreender, interpretar, elaborar e modificar signos e símbolos” (Francisco, 2012, p. 7). Estas características marcam a diferença entre o ser humano e animais que falam, como os papagaios ou as araras que se limitam a imitar sons ouvidos e decorados. Por outras palavras, a comunicação entre espécies encontra-se limitada pela receção, interpretação e conhecimento dos signos (Grandgeorge, 2003).<sup>3</sup>

Para se poder falar e comunicar verbalmente torna-se necessário a partilha de significados de um conjunto de palavras, que mais não são do que uma representação simbólica do mundo referencial. Estes conceitos orientam-nos para outro termo não menos importante que é a linguagem. A linguagem representa um processo de comunicação de mensagens entre dois ou mais falantes, em que cada falante é simultaneamente emissor e destinatário das mensagens produzidas. Assim, a linguagem baseia-se em laços sociais (Soares, 2003). Por outras palavras, a linguagem é o que possibilita ao indivíduo expressar os seus sentimentos, uma vez que permite o estabelecimento da intersubjetividade nos contextos em que as coisas que são ditas se desenvolvem (Sachuk & Machado, 2011). Logo, os indivíduos fazem escolhas linguísticas e não linguísticas constantemente e intencionalmente, sendo essa seleção feita com base nos valores individuais e coletivos (J. A. Oliveira, 2012). No fundo, os indivíduos necessitam de estabelecer entre si um conjunto de codificações que permita uma convivência harmoniosa (Farias & Cabral, 2013). Quando os indivíduos estabeleceram esse conjunto de codificações, torna-se possível o diálogo, onde a capacidade

---

<sup>3</sup> Existem estudos empíricos que defendem o contrário, pois indicam que animais como os golfinhos são capazes de comunicar, isto é, são capazes de associar objetos a representações simbólicas (Fourdan & Delfour, 2003).

de saber ouvir e uma grande consideração pelo outro são uma predisposição para troca e aprendizagem (A. L. Almeida et al., 2013).

Na comunicação é fundamental que os símbolos tenham significados comuns entre os indivíduos envolvidos na interação; por outras palavras, é necessário que partilhem um mesmo código. Os significados concedidos às mensagens dependem do modo de comunicação, das características pessoais e do contexto em que os indivíduos se encontram (Fiúza & Kilimnik, 2004). Dito de outra forma, o significado corresponde ao conceito/termo, que por sua vez está diretamente dependente do significante, que se caracteriza por ser a imagem sonora ou gráfica que representa esse termo. Por seu turno, os códigos combinam os significados com os significantes e vice-versa (Jakobson, 1969).

## **2.2. Perspetivas Teóricas da Comunicação**

A raiz etimológica do substantivo de comunicação está no latim “communicatione”, sendo que esta deriva da palavra “commune”, cujo significado é “comum” ou “entrar em relação com”. A palavra original do latim expressa uma ação em comum, tornar algo comum ou participar em algo (Porto Editora, 2008; Ramos, 2003; Santos, 2014).

Pegando novamente nas fontes mais tradicionais para definição deste conceito, o substantivo comunicação pode ser definido como sendo a troca de informação/mensagens entre dois ou mais indivíduos através do uso da fala, da escrita, dos códigos comuns ou até mesmo de comportamentos. Caracteriza-se, assim, como o estabelecimento de relações com base num diálogo (Drosdowski, 1989; Hornby, 2000; Machado et al., 2014; Porto Editora, 2008; Robert, 2001). Este conceito é interdisciplinar, isto é, a definição de comunicação varia de acordo com a ciência que a estuda (antropologia, sociologia, etc.), sendo definida de forma genérica como um “processo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas” (Santos, 2014, p. 4).

Assim, a comunicação baseia-se num processo de interações nas quais se partilham mensagens, ideias, sentimentos e emoções, que certamente influenciam a forma de atuação dos indivíduos, exteriorizando a história de vida, os valores, as crenças e toda a sua cultura (Ramos, 2003; Rego, 1999), ou seja, consiste num intercâmbio e negociação de informação entre indivíduos que se socorrem de símbolos verbais e não-verbais, dando origem a processos de produção e compreensão entre os diversos indivíduos (Silvestrin, Godoi & Ribeiro, 2006). Por outras palavras, a comunicação pode ser vista como todos os processos

que são utilizados com a intenção de transmitir algo, nomeadamente a fala, o gesto, o movimento, o sinal, entre outros (Diniz, Santana & Rodrigues, 2012), sendo o conteúdo do processo de comunicação constituído por uma mensagem, cujo objetivo é a transmissão de informação e compreensão da mesma por parte do destinatário, formando-se assim ciclos contínuos de permuta de mensagens (S. S. F. Silva, Nascimento & Nogueira, 2007; Souza & Santos, 2014).

Portanto, a comunicação é a emissão, transmissão e/ou receção de mensagens por diversos meios, processos e técnicas convencionais, usando a linguagem oral ou escrita e as (des)codificações que se expressam sob a forma de símbolos e sinais. Esta pode ainda ser feita através da presença pessoal ou recorrendo a meios eletrónicos, cartas ou livros. Sintetizando, numa versão um pouco redutora, como veremos, a comunicação caracteriza-se pelo entendimento de mensagens e troca informação entre o emissor e o recetor (G. Duarte, 2011). Num ponto inicial, pode-se afirmar que a comunicação apresenta sete características básicas, nomeadamente: a forma de interação social; a imprevisibilidade e criatividade; os contextos discursivos e socioculturais; as restrições de memória, o cansaço e as distrações; a existência constante de um propósito/intenção; a linguagem autêntica; o julgamento do êxito com base em dados concretos (Silvestrin et al., 2006).

Em contraste com a comunicação homem-homem surge a comunicação homem-máquina, uma vez que os seres humanos acabam por se relacionar com máquinas (exemplo: computadores) de forma semelhante com que se relacionam com os seus pares (Miwa & Terai, 2012). Allan Turing, fundador da ciência dos computadores, demonstrou através dos seus trabalhos que as máquinas são capazes de processar a informação e descodificar (criar mensagens) de forma muito mais rápida e eficaz que os seres humanos, sendo possível comunicar através destas, como bem se percebe no filme “O jogo da imitação” (Grossman, Ostrowsky, Schwarzman & Tyldum, 2014). A relação entre homem-máquina manifesta-se complexa e dinâmica, evoluindo ao longo do tempo e do espaço (Hammes-Adelé & Brangier, 2003).<sup>4</sup>

Numa visão mais alargada, o indivíduo atua sempre no sentido de criar no outro uma boa impressão, isto é, tenta impressionar o outro criando uma gestão e troca de boas impressões (D. Gomes, 2000). Por outras palavras, o comportamento de um indivíduo que representa um papel vai no sentido de construção duma imagem, criando impressões positivas

---

<sup>4</sup> Existem estudiosos que defendem a impossibilidade de formar um diálogo/conversa entre um homem e uma máquina, pois não é possível estabelecer uma relação *Eu vs Tu*, mas apenas uma relação *Eu vs Ela* (Effa, 2003).

que se pretendem transmitir naquela situação específica (Goffman, 2002). Esta imagem corresponde à noção goffmaniana de FACE, que aprofundaremos mais tarde.

### 2.2.1. Do Modelo de Jakobson à Perspetiva Sociocomunicativa da Comunicação

Ao longo da história foram surgindo várias teorias da comunicação, começando inicialmente como a perspetiva bastante linear de Jakobson (1969), conhecida como modelo telegráfico, passando posteriormente para uma abordagem mais complexa, desde Escola de Palo Alto, nomeadamente com o modelo de orquestra de Watzlawick (2011), à perspetiva de Goffman (2002).

#### 2.2.1.1. Modelo de Jakobson

Após já ter sido feita alusão várias vezes a conceitos como emissor, recetor, mensagem, ruído, entre outros, passaremos a explicar detalhadamente o significado destes termos. Pode-se afirmar que a comunicação entre indivíduos é composta por vários elementos (representados no processo de comunicação) que em conjunto permitem a interação dos seres humanos.

As teorias mais tradicionais apresentam como elementos da comunicação o emissor, recetor e o canal de transmissão. O emissor, ao tentar transmitir a sua mensagem deve tentar fazê-lo da forma mais expressa e clara para que o recetor tenha uma compreensão positiva, usando o canal mais apropriado para o efeito (Diniz et al., 2012; Teixeira, 2005). Com efeito, a comunicação apresenta fundamentalmente seis elementos (Chiavenato, 1994; Fiúza & Kilimnik, 2004; Garcia, 2010; J. G. Neves, Garrido & Simões, 2015; Jakobson, 1969; Ramos, 2003; Santos, 2014; Souza & Santos, 2014; Tavares, 2011), nomeadamente:

- Emissor – também designado de codificador ou remetente, e revela o indivíduo que tem uma mensagem para transmitir (com objetivos a atingir), representando a origem do processo de comunicação;
- Recetor – também nomeado de descodificador ou destinatário, e é quem recebe a mensagem, isto é, identifica quem vai reagir ao estímulo provocado pelo emissor;
- Código – conjunto de representações predefinidas entre os intervenientes no processo comunicativo que permite a compreensão das mensagens. Este combina os significantes com os significados;
- Mensagem – requer um contexto e trata-se do que se pretende transmitir, ou seja, da informação que o emissor pretende transmitir ao recetor. É composta por um conteúdo

e uma forma (maneira pela qual a mensagem é transmitida – verbal ou não verbal, oral ou escrita; gestual, vocal ou espacial, etc.);

- Canal – recurso utilizado para a transmissão da mensagem entre os indivíduos. Muitas vezes assume a designação «meio» ou «veículo de transmissão» e encontra-se fortemente relacionado com a forma da mensagem. Dependendo das circunstâncias há meios que se adequam mais que outros. Assim, a escolha do meio deve ir ao encontro de evitar o surgimento de ruídos na comunicação;
- Contacto – representado pelo canal físico e a conexão psicológica entre os indivíduos que lhes possibilita permanecer numa comunicação;
- Contexto – também designado de situação e atribui significado à mensagem entre os intervenientes. Pode ser apontado como as circunstâncias em que as mensagens são transmitidas. Para que a comunicação possa ser eficaz deve tentar-se sempre obter uma situação favorável a esta.

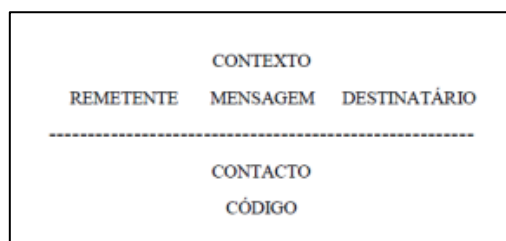


Figura 12. Elementos da comunicação (Jakobson, 1969, p. 123)

Estes elementos podem por vezes confundir-se, porém não se verifica a existência de comunicação quando um dos elementos anteriormente referidos estiver em falta (Jakobson, 1969). Podem ainda acrescentar-se as seguintes componentes, que formam o ciclo simples seguidamente apresentado (Ramos, 2003; Rego, 1999; Santos, 2014):

- Objetivos – estímulos/interesses que o emissor tem para a transmissão da mensagem, que devem também ir ao encontro dos interesses do recetor;
- Ruído - obstrução ao processo de comunicação, por outras palavras, é algo que impede a mensagem de ser corretamente transmitida do emissor ao recetor;
- Significado – está intrinsecamente relacionado com o processo de codificação e descodificação e o código utilizado;
- Feedback – também designado de resposta, representa a reação do recetor à mensagem transmitida; é a partir do feedback que o emissor percebe se a mensagem foi ou não corretamente percebida. Este elemento fecha o ciclo de comunicação e pode servir

como base motivadora para os colaboradores no interior de uma organização, pois quando gerido de forma adequada pode ajudar a corrigir muitos erros e mal entendidos (J. G. Neves et al., 2015; Köenig et al., 2011).

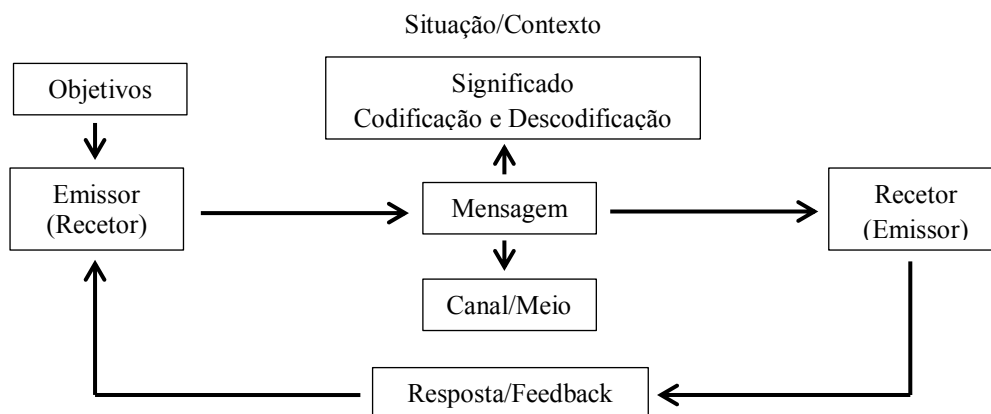


Figura 13. Modelo básico da comunicação (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013; Garcia, 2010; Ramos, 2003; Rego, 1999)

Este modelo é também conhecido como o modelo telegráfico da comunicação, sendo uma representação muito simplificada da realidade. Apesar de vários estudiosos defenderem que a informação só é corretamente compreendida se a pessoa que a recebe a perceber da mesma forma que a pessoa que a transmitiu (J. G. Neves et al., 2015; S. S. F. Silva et al., 2007; Souza & Santos, 2014), isto nunca acaba por se tornar verdade; serve como exemplo a transmissão de uma mesma mensagem a um conjunto de pessoas com idades, profissões ou escolaridades diferentes, e por maior que seja o esforço, esta será percebida de forma diferente pelos diversos elementos (Groff, Marschner & Sané, 2013).

#### ➤ Transmissão de informação

A comunicação envolve um processo de transmissão de informação, sendo que esta mesma informação é o objeto e conteúdo deste processo. Sendo a comunicação percebida como uma forma de transmissão de informação (Jakobson, 1969), será pertinente definir o que se entende por informação. A informação é um conjunto de dados com significados específicos e os significados só existem se a informação tiver por base algum tipo de referência com os sistemas cognitivos do recetor e do emissor (Jakobson, 1969; S. S. F. Silva et al., 2007). Numa troca ótima de informação, o emissor e o recetor partilham de um conjunto de conceitos e imagens comuns (Jakobson, 1969).

Porém, nem toda a comunicação contém informação, pois pode tratar-se por exemplo de simples expressões emocionais. Por outras palavras, a informação depende sempre da comunicação, o contrário nem sempre se verifica (Santos, 2014).

Numa análise inicial, a comunicação origina redes sociais interligadas com processos de comunicação complexos, ou seja, é processo de interação entre um emissor e recetor, em que existe a troca de informação e influências entre ambas as partes (J. F. Silva, 2009). Porém, não se deve julgar que o processo de comunicação se limita a ser a troca de informação, como também pode ser considerado um meio de poder, pois é capaz de gerar reações e atitudes nas partes intervenientes. Neste sentido e nas palavras de J. F. Silva (2009, p. 12):

“A comunicação, portanto, é na sua essência um meio de difusão de informações (...). Informações essas que, ao serem absorvidas e interpretadas pelos receptores, podem influenciar os seus comportamentos, gerando mudanças de atitudes e sentimentos. É, dessa forma, um meio de persuasão, de poder e de influência.”

#### **2.2.1.2. Modelo da Escola de Palo Alto**

Numa visão mais complexa, a comunicação não é simplesmente uma expressão de mensagens, mas sim um fenómeno de interação entre um ou mais indivíduos, e que representa todos os comportamentos num contexto social. Portanto, um ato comunicativo representa um ato social, o que necessariamente implica uma relação social entre pessoas. Logo, qualquer comportamento social tem um valor comunicativo mais ou menos fácil de entender e que depende do seu contexto. Nesta perspetiva mais elaborada, a comunicação apresenta-se como um modelo orquestra, pois admite-se que esta pode assumir várias formas - verbal e não-verbal – e depende da (inter)ação dos interlocutores em cena (Watzlawick, 2011).

##### **2.2.1.2.1. Dimensões da Comunicação Segundo Watzlawick: Construção da Relação e Transmissão de Informação**

Neste sentido, a comunicação apresenta duas dimensões fundamentais: a construção de uma relação entre os indivíduos e a transmissão de informação entre os mesmos. Dito de outro modo, a comunicação implica uma relação entre indivíduos e a existência de informação que se caracteriza por ser o conteúdo da mensagem. Apesar destas duas dimensões se encontrarem sempre presentes, há contextos em que uma delas se evidencia mais que a outra. Por exemplo, num contexto duma formação, a componente de transmissão

de informação ganha maior peso, pois o objetivo é a aprendizagem e não a criação de relacionamentos; porém, quando na rua nos cruzemos com alguém e dizemos “olá, tudo bem?” estamos perante uma atitude de cortesia (relacionamento interpessoal), sendo que não esperamos que a outra pessoa nos confesse todos os seus problemas, isto é, normalmente obtemos uma resposta de “olá, vai-se andando” ou “tudo bem, e consigo?”, ou seja, a conversa tende a ser curta e de pouco valor informativo (Capucho, 2003).

O ato comunicativo baseia-se na criação de uma relação entre indivíduos que começam a atuar uns sobre os outros. Nesta relação existe um sentimento de partilha de informações. Pode ainda defender-se que o ato de comunicar é uma forma de tentativa de ação sobre o outro, pois ao transmitir-se uma mensagem não se pretende apenas transmitir informação, mas também se tenciona obter o entendimento e consentimento do outro, de forma a criar uma relação entre os interlocutores (Watzlawick, 2011). A própria forma da mensagem revela o modo como se vê o outro, propondo-lhe uma identidade que estará na base da relação em (co)construção.

Como tudo que o indivíduo faz e diz é comunicação e como basta a presença de dois ou mais indivíduos para que se possa falar em comunicação, facilmente se percebe que é impossível não comunicar (Watzlawick, 2011). Assim, quando um indivíduo tenta não comunicar com os outros que o rodeiam, está a transmitir através da sua atitude e postura que não quer comunicar, e esta atitude por si só já é um ato comunicativo. Comunicar não é apenas uma necessidade dos indivíduos (J. S. Silva, Pinto, Rocha & Barros, 2012), é também um imperativo da sua existência e convivência.

Ao que anteriormente foi definido no processo de comunicação como feedback, agora é melhorado como sendo uma co-construção do discurso, pois não se trata de uma simples resposta a uma mensagem doutro indivíduo, mas sim na formação de um discurso comum com partilha de informação de todas as partes intervenientes. Contudo, esta co-construção de discurso, ou cooperação comunicativa como também é designada, não deve ser de forma alguma interpretada como sinónimo de colaboração, pois não implica a ausência de conflito. Por outras palavras, dois ou mais indivíduos estão a cooperar comunicativamente mesmo quando estão num contexto de discussão (Capucho, 2003).

O sentido que os interlocutores atribuem à informação que recebem depende da sua visão da realidade, por outras palavras, o sentido é resultado da interpretação do interlocutor do que é dito pelo locutor. Existe assim uma responsabilidade partilhada dos intervenientes no processo comunicativo, pois o locutor (emissor) tem que transmitir a mensagem da forma mais clara e adequada possível para que o interlocutor (recetor) a perceba corretamente.

Assim surge o conceito de metacomunicação, ou seja, quando um emissor está a comunicar não está apenas a transmitir uma mensagem, mas também indica ao recetor a forma como este deverá entender a mensagem transmitida, por outras palavras, consiste na comunicação sobre comunicação (Watzlawick, 2011).

#### **2.2.1.2.2. Perspetiva de Goffman: Encenação Quotidiana e Papéis dos Intervenientes**

Como a vida em sociedade é formada por interações sociais, os papéis na sociedade são definidos por essas relações, traduzindo-se a comunicação em todas as expressões transmitidas pelos diversos indivíduos. Assim, todos os indivíduos/autores têm a capacidade de influenciar os outros. Um indivíduo perante outros representa uma determinada imagem de si próprio, que pode ser verdadeira ou falsa, mas que é a que quer que os outros tomem como sendo a realidade, isto é, existe uma constante encenação (Goffman, 2002).

Nas palavras de Goffman (2002, p. 77), a face é entendida como “o valor social positivo que uma pessoa efetivamente reclama para si mesma através daquilo que os outros presumem ser a linha por ela tomada durante um contato específico.” Portanto, um indivíduo perante outro tem que manter uma imagem de si positiva, isso é, tem que ser simpático, educado, solidário e cortês para com os outros. A face/ imagem que o indivíduo acaba por conquistar não depende apenas da sua representação, mas também da interpretação dos restantes indivíduos envolvidos na interação social. Ao representar o indivíduo deve não apenas construir e manter a sua face/imagem desejada, como também deve tentar respeitar a construção das faces dos outros indivíduos que o rodeiam.

Será importante referir a importância dos elogios nas relações sociais. Esta técnica pode ser interpretada como forma de manipulação do outro, mas, independentemente desse raciocínio, é inquestionável a relevância que estes assumem quando se está a lidar com os outros. Assim, uma crítica precedida por um elogio muda a predisposição de quem recebe a crítica e atenua sentimentos negativos no outro, o que funciona como um estímulo positivo que deve ser usado, principalmente quando a informação que pretendem transmitir é negativa e pode provocar reações adversas nos outros. Enfim, esta atitude permite aos indivíduos não só a manutenção da face desejada, como também evitar danos na face do outro (Goffman, 2002), como será abordado seguidamente.

### 2.2.1.2.3. *Face Threatening Acts e Face Flattering Acts*

Surge então a distinção entre o que se designa de face positiva de face negativa. A primeira relaciona-se com a necessidade do indivíduo de se sentir aceite e aprovado pelos outros, enquanto a segunda vai ao encontro do desejo de autoafirmação, liberdade de atuação e independência (Preti, 2008). Por outras palavras, a fase positiva está relacionada com imagem do indivíduo, enquanto a face negativa se refere ao território (físico ou psicológico) desse mesmo indivíduo.

Perante outros indivíduos existe uma necessidade de preservar a face/imagem até então criada, sendo que esta é extremamente vulnerável. Assim, numa interação, os indivíduos estão perante ameaças constantes, passando a solução a ser uma negociação contínua da imagem. As ameaças podem ser suavizadas de diversas formas, nomeadamente com uma certa cortesia e polidez no discurso (Kerbrat-Orecchioni, 2006; Preti, 2008).

É neste sentido que surgem os FTA's (*Face Threatening Acts*) de Brown e Levinson (1987) e FFA's (*Face Flattering Acts*) de Kerbrat-Orecchioni (2006). Pode ainda acontecer uma mistura dos dois casos, como por exemplo no caso de um elogio, pode-se interpretar como sendo um ato de inveja, pois quem emite um elogio está a cobiçar a coisa alheia (face negativa), mas ao mesmo tempo manifesta cortesia e simpatia (face positiva), sendo geralmente este o sentimento que prevalece (Kerbrat-Orecchioni, 2006; Preti, 2008). Contudo, nem sempre uma atitude de cortesia é expressa com a intenção de simpatia e bom grado, basta observar quando um indivíduo emite um elogio com ironia – o típico “obrigada por nada” tantas vezes utilizado nas relações perante um conflito (Kerbrat-Orecchioni, 2006; Preti, 2008). É de notar que um FFA tanto pode ser direcionado à face positiva dum indivíduo como à sua face negativa.

Um FTA pode ser também uma ameaça à face negativa ou à face positiva para o destinatário. Quando o emissor pressiona o destinatário numa determinada direção, isto é, invade o seu território, estamos perante uma ameaça à face negativa. Por outro lado, quando o emissor não se preocupa com sentimentos e desejos, ou seja, danifica a imagem do outro, está a emitir uma ameaça à face positiva desse indivíduo. Todavia, um FTA pode também representar uma ameaça à face positiva ou negativa do emissor (Brown & Levinson, 1987; Kerbrat-Orecchioni, 1992).

Quando um indivíduo pretende realizar um FTA deve anteceder com um FFA, de forma a mudar a predisposição do recetor, isto é, se antes de uma ameaça à face positiva ou negativa for expresso um elogio à face positiva ou negativa, o recetor estará mais disposto a aceitar o FTA. Por outras palavras, deve-se tentar reduzir as ameaças que possam

eventualmente surgir com a manifestação dum FTA. Tomemos como exemplo um gestor que pretende dizer ao colaborador que etiquetou mal um conjunto de encomendas. Assim, se o gestor começar por afirmar que o colaborador tem demonstrado um bom empenhamento e dedicação, mas que, no entanto, no dia anterior se enganou e trocou umas etiquetas nas encomendas que lhe foram atribuídas, o colaborador aceitará mais facilmente a crítica.

Concluindo, num diálogo harmonioso a emissão de um FFA leva a que a resposta seja igualmente um FFA. Por outro lado, quando um indivíduo emite um FFA em relação a outro e este responde com um FTA, ambas as partes entram em conflito.

### 2.3. Formas de Comunicação

A comunicação humana envolve seis formas de comunicação:

- Intrapessoal – comunicação de um indivíduo consigo próprio, numa vertente introspetiva;
- Interpessoal – comunicação entre dois indivíduos ou entre um pequeno grupo/ grupos de pessoas, num contexto geralmente informal;
- Grupal – comunicação num grupo formal de média ou grande dimensão;
- Organizacional – comunicação desenvolvida no seio da organização, envolve tanto a comunicação interna como externa;
- Social – comunicação desenvolvida em grandes grupos de indivíduos heterogéneos, também designada de comunicação coletiva ou de massa;
- Extrapessoal – comunicação que se desenvolve entre as máquinas, animais ou outros seres, dependendo das crenças das pessoas, da qual não há prova física/tangíveis nem evidências empíricas de comunicação.

Estas formas de comunicação podem ainda ser classificadas como diretas/não mediada - comunicação realizada sem recurso a dispositivos técnicos, como a comunicação face-a-face - ou indiretas/mediada - comunicação exercida com base em dispositivos técnicos, exemplo os media ou livros (Sousa, 2006).

A comunicação interpessoal pode ser considerada a base para a existência de comunicação organizacional (J. F. Silva, 2009), que irá ser analisada em tópicos seguintes. Desta forma, a comunicação interpessoal caracteriza-se pela troca de ideias entre indivíduos, que se podem expressar em palavras, gestos, tom de voz, expressões faciais e posturas corporais (Santos, 2014), podendo ainda ser definida como uma troca de experiências,

instruções e informações com a finalidade de influenciar as atitudes e pensamentos dos indivíduos (J. F. Silva, 2009) e criar relações. Este tipo de comunicação pode ser dividido em comunicação verbal e não-verbal (conceitos analisados posteriormente neste trabalho). Acresce ainda que o processo de comunicação interpessoal implica uma reação entre os vários elementos (reações sociais e individuais), que por sua vez provocam reações subsequentes. Assim, facilmente se percebe que a comunicação interpessoal desempenha um papel fulcral no contexto organizacional, sendo a base da comunicação organizacional.

#### 2.4. Mitos de Comunicação

Face ao que acabamos de expor, será fácil entender que a falta de conhecimento dos mecanismos subjacentes à comunicação poderá criar, ainda hoje, alguns mitos no que diz respeito à comunicação (Rego, 1999), pois:

- Não é verdade que apenas comunicamos quando decidimos consciente e deliberadamente comunicar;
- As mesmas palavras não têm o mesmo significado para todos os indivíduos;
- A maior parte da comunicação não se limita apenas às palavras;
- A comunicação não é de forma alguma uma atividade num só sentido;
- As mensagens enviadas podem não ser iguais às mensagens recebidas;
- Pode ser facultada informação excessiva aos indivíduos, o que pode limitar a compreensão.

Ainda nesta linha de pensamento, existem leis próprias da comunicação, a saber:

- Lei do emissor – o impacto da mensagem está direta e positivamente relacionado com a importância do emissor;
- Lei da congruência – deve haver harmonia entre a mensagem e o emissor, para tornar a primeira credível;
- Lei do recetor – a dificuldade de comunicação amplia quando o número de destinatários é elevado ou quando estes são bastante heterogéneos;
- Lei da repetição – a mensagem é memorizada mais facilmente se for repetida várias vezes;
- Lei da simplificação – uma mensagem simples e clara torna-se de mais fácil compreensão e memorização;
- Lei da distorção – o conteúdo de uma mensagem tende a sofrer distorções quando é retransmitida pelos recetores a outros destinatários.

## 2.5. Barreiras Gerais à Comunicação

O processo comunicacional pode ser perturbado por aquilo a que se designa de barreiras de comunicação, que consistem em restrições e/ou limites que sucedem dentro ou entre as etapas deste mesmo processo, originando falhas nos sinais emitidos. As mensagens podem suportar não apenas perdas, mutilações e distorções, como também ruídos, interferências, ampliações e desvios, sendo os boatos um exemplo tradicional (S. S. F. Silva et al., 2007). As barreiras de comunicação podem ser classificadas como:

- Pessoais – abrangem o conjunto de aspetos, desde a forma de estar, ser e agir à postura corporal;
- Físicas – obstáculos físicos entre os interlocutores;
- Culturais – relacionados com o (des)conhecimento dos códigos de comunicação cultural;
- Psicossociais – englobam os estatutos sociais que os indivíduos envolvidos na comunicação atribuem mutuamente e que marcam uma distância social (Rego, 1999; Sousa, 2006).

Concluindo, tudo o que se interpõe entre os interlocutores e que pode distorcer a mensagem emitida pode ser classificado como uma barreira à comunicação.

## 2.6. Comunicação Organizacional

Semelhante às pessoas individuais, a organização comunica constantemente tanto a nível interno como externo. A comunicação externa extravasa o âmbito de análise deste trabalho, não se devendo, porém, desvalorizar esta componente. Poderemos assim referir como exemplos de comunicação externa: o jornalismo, a rádio, a televisão, as revistas, as relações públicas, a publicidade, o marketing social e as mais diversas formas de promoção da organização (J. F. Silva, 2009).

A comunicação organizacional envolve a troca de ideias, factos, opiniões e emoções entre os elementos que a constituem, tendo duas finalidades: providenciar informação, garantido a sua correta compreensão; e proporcionar atitudes motivacionais entre os diversos elementos (S. S. F. Silva et al., 2007). A missão principal da comunicação organizacional é fazer chegar as diversas informações da melhor forma possível a todos os níveis da organização (J. F. Silva, 2009). O processo de troca de informação através do processo de comunicação adquire, assim, uma importância vital no contexto organizacional (Dzamtoska et al., 2013).

Será importante notar que naturalmente a comunicação nas organizações é encarada como um elemento estratégico de diferenciação no mercado, dado que a combinação dos recursos humanos com tecnologias de produção são considerados um diferencial competitivo (Carneiro, 2012; Martins, 2013; S. Silva & Lira, 2014).

A organização acumula uma grande quantidade de informação, tanto no que diz respeito às suas operações como aos seus recursos internos (Choo, 2003). A comunicação organizacional permite que esta informação e conhecimento cheguem a todos os públicos de interesse, designados também de *stakeholders* – fornecedores, clientes, colaboradores, empresários, entre outros (Carneiro, 2012). Quando a comunicação organizacional se vocaciona para os colaboradores então estamos perante uma situação de comunicação interna.

### **2.6.1. Importância da Comunicação para os Gestores**

A comunicação é importante em toda a organização, sobressaindo principalmente nas funções de direção, pois este elemento é decisivo para a formação de relações humanas e de confiança entre os membros que constituem a organização (S. S. F. Silva et al., 2007). Por algum motivo, a maior parte do tempo de um gestor é despendido a comunicar com os outros, dado que a gestão eficiente decorre de se conseguir articular as várias equipas que constituem a organização (Rajhans, 2012).

A gestão deve, assim, ser percebida como um processo de conquista de resultados (obtenção de bens e/ou serviços) através do esforço de outros indivíduos (Dzamtoska et al., 2013; Teixeira, 2005), ou seja, conseguindo que os indivíduos façam as coisas pretendidas da forma mais eficiente e eficaz e dando feedback do seu desempenho, tornando-se indispensável o recurso constante à comunicação (Chiavenato, 1993; S. S. F. Silva et al., 2007). Resumindo, apesar da gestão ser multidisciplinar a sua atividade básica é a comunicação (Dzamtoska et al., 2013).

Efetivamente, a comunicação envolve mais que uma simples receção e interpretação da informação, implica também a existência de expectativas de compreensão e aceitação (S. S. F. Silva et al., 2007). Assim, o gestor deve ter habilidades dialógicas, de maneira a conseguir transmitir as mensagens corretamente, como também deve conseguir persuadir o seu público a esforçar-se na busca dos resultados desejados (Diniz et al., 2012). É essencial que o gestor consiga fazer prevalecer o princípio da cooperação, que se encontra baseado no pressuposto do objetivo comum (J. A. Oliveira, 2012). Podemos afirmar que a comunicação deve ser uma tentativa de integração de todos os membros da organização, permitindo aos

gestores o desempenho das suas funções, nomeadamente o planeamento, organização, liderança e controlo (Senger & Oliveira, 2003).

Neste sentido, a linguagem do gestor deve ser de fácil compreensão por parte dos recetores, mas não deve ser demasiado simplista, pois o uso de um vocabulário demasiado vulgar/comum pode provocar uma atitude de descrédito por parte dos indivíduos que recebem a informação. Em determinados contextos em que a linguagem utilizada inclui o manuseamento de termos técnicos específicos, torna-se inevitável que o gestor se sinta à vontade na discussão com base nesses conceitos. Não importa apenas o como se diz, mas também o que se diz, ou seja, o sucesso comunicativo do gestor depende da seleção adequada e estratégica da informação (Simões & Melo, 2008).

Por outro lado, e apesar de haver teóricos que defendem que a capacidade comunicativa é algo inato, existem alguns atributos que podem ser melhorados pelos gestores. Assim, a empatia apresenta-se como a habilidade para se identificar com os sentimentos dos outros indivíduos, isto é, o gestor deve desenvolver os esforços necessários para tentar entender as razões por que os outros agem e falam de determinada forma. Este deve também saber ouvir os outros, pois falar sistematicamente sem dar a palavra ao outro, impede-o de perceber os problemas e conseqüentemente de os solucionar. É de notar que a velocidade da fala é superior à velocidade da compreensão, o que significa que falar rápido também é um impedimento à compreensão. Torna-se ainda necessário que o gestor desenvolva técnicas de leitura, de modo a tomar conhecimento dos diversos assuntos de uma forma mais rápida e eficaz, para posteriormente transmitir a informação aos outros (superiores e/ou subordinados). Outro atributo importante que o gestor deverá possuir é a capacidade de domínio da linguagem corporal (Teixeira, 2005), como teremos oportunidade de abordar mais aprofundadamente num tópico seguinte deste trabalho.

### **2.6.2. Comunicação como Formação de uma Cultura Organizacional**

A comunicação nas organizações não se torna apenas relevante para a transmissão de informação: é necessário levar os colaboradores a querer “vestir a camisola”. Neste sentido, a organização deve tentar transmitir a sua cultura (D. Gomes, 2000; Lopes, 2012). A cultura caracteriza a sociedade/organização, representando as regras, normas e práticas aceites no interior desta (D. Gomes, 2000; Nogueira & Faria, 2014). É necessário ter em consideração que a cultura está em constante mutação, e mesmo quando nos referimos à cultura organizacional é necessário ter em linha de conta que um gesto/palavra/comportamento do

passado pode não ter o mesmo significado no presente (J. F. Silva, 2009; Nogueira & Faria, 2014). Por seu turno, a cultura organizacional permite à organização a criação de uma linguagem interna própria, que só os seus membros são capazes de perceber (Lopes, 2012).

O conceito de cultura é pertinente quando estamos a estudar a comunicação nas organizações, uma vez que é frequentemente utilizado como metáfora para a transmissão de valores dos superiores para os subordinados numa organização (D. Gomes, 2000). Esta metáfora encontra-se relacionada ao conceito de democracia, sentimento de justiça e de cooperação. Por outras palavras, a cultura organizacional associa-se com um conjunto de crenças e valores, que se referem aos hábitos, mentalidades, estilos de liderança, comportamentos, normas/regras, tradições e padrões aceites numa organização e que determinam a sua identidade única, sendo que a identidade define quem a organização é, o seu sentido e a sua essência (Camara et al., 2013; D. Gomes, 2000; J. F. Silva, 2009).

Por outro lado, no interior da cultura organizacional existem subgrupos de equipas, designadas também de equipas de desempenho, que desenvolvem o seu próprio funcionamento comunicacional. Neste ponto da análise é importante perceber o que Goffman (2002) definiu como equipa de desempenho. Uma equipa apresenta-se como sendo um “grupo de indivíduos que cooperem na encenação de uma rotina particular” (Goffman, 2002, p. 78). Por outras palavras, uma equipa:

“pode ser definida como um conjunto de indivíduos cuja íntima cooperação é necessária, para ser mantida uma determinada definição projetada da situação. Uma equipe é um grupo mas não um grupo em relação a uma estrutura ou organização social, e sim em relação a uma interação, ou série de interações, na qual é mantida a definição apropriada da situação” (Goffman, 2002, p. 99).

Desta forma, todos os membros da organização cooperam e trabalham para o alcance de objetivos comuns, o que não se verifica num simples grupo de indivíduos.

#### ➤ Cultura local e internacionalização

A cultura da organização depende da cultura da sociedade em que esta se insere. Assim, ao mudar de localização geográfica torna-se inevitável uma adaptação da comunicação, pois o público interno alterou e a cultura local também é diferente. Basta ter em linha de conta que as expressões regionais se modificam ou até mesmo o tipo de linguagem empregue pode divergir.

Quando uma organização se internacionaliza deve ter em atenção que a cultura em que se está a inserir tem aspetos específicos, diferentes da cultura em que estava enquadrada. Este

tipo de consideração é importante quando a organização comunica para o exterior, mas também quando comunica no seu interior, pois a organização é formada por pessoas, e muitas vezes são contratados trabalhadores locais, que requerem uma especial atenção na forma como se lida com eles. Nestas situações, e apesar de se tornar relevante a transmissão da cultura organizacional para os novos membros, é importante adaptar as mensagens à cultura local (D. Gomes, 2000). O mesmo acontece quando se fundem duas organizações, pois cada uma tinha a sua cultura específica, que já se encontrava incutida nos colaboradores.

➤ Relação da comunicação interna com a comunicação externa

Numa organização, a gestão da comunicação nos ambientes internos é tão complexa como a gestão nos seus ambientes externos, dado que tanto o que se passa internamente influencia a componente externa, como o contrário também se verifica (Dzamtoska et al., 2013; Farias & Cabral, 2013). É benéfico para as organizações aceitar que o ambiente interno não é determinado exclusivamente pelas estratégias dos interlocutores internos (I. Oliveira & Alencar, 2013).

Por outro lado, a comunicação interna é o meio que permite transmitir o ser da organização, isto é, a sua identidade, transformando-a, desta forma, numa imagem para cada público (imagem percebida). Ainda nesta perspetiva, a organização deve tentar influenciar a sua imagem, tendo sempre em linha de conta as expectativas destes públicos e os objetivos da própria organização (Camara et al., 2013; D. Gomes, 2000; J. F. Silva, 2009). Por outras palavras, a identidade organizacional é transmitida para o exterior através da comunicação externa, mas a primeira deriva duma gestão eficiente da comunicação interna.

A organização constrói uma identidade organizacional que vai exteriorizar para o contexto que a circunscreve e essa mesma exposição vai criar uma negociação entre o exterior e o interior da organização de forma a formar um modelo de relação saudável (Capucho, 2003).

## **2.7. Comunicação Não-verbal nas Organizações**

### **2.7.1. Comunicação Verbal, Para-verbal e Não-verbal**

Todo o ser humano comunica de várias formas, sendo as mais comumente apresentadas a comunicação verbal, não-verbal e para-verbal.

A comunicação verbal é a que normalmente se associa quando se fala em comunicação; porém, a comunicação extravasa esta análise simplista. Assim, a comunicação verbal consiste na expressão de palavras através da linguagem escrita e/ou falada (Mourão, Albuquerque, Silva, Oliveira & Fernandes, 2009). Também se relaciona com a participação, transmissão e troca de informação, experiências e conhecimentos (Santos, 2014).

Por seu turno, a comunicação para-verbal abrange todos os sons vocais que não são verbais, isto é, o tom e volume da voz, o ritmo da fala e a fluidez do discurso. Este tipo de comunicação pode ser classificado em dois grandes grupos: relacionados com a fala; independentes da fala (Capucho, 2003).

Por outro lado, a comunicação não-verbal é a que está para além das palavras propriamente ditas. Este tipo de comunicação acontece quando há interação com ou sem a utilização de palavras, isto é, percebe-se as expressões faciais, gestos, disposições dos objetos/ambiente, vestuário e as posturas corporais (J. G. Neves et al., 2015; Mourão et al., 2009; Santos, 2014). A comunicação não-verbal acompanha necessariamente a comunicação face-a-face, reforçando ou contradizendo o conteúdo expresso verbalmente. Todo o corpo do indivíduo comunica de forma consciente ou inconsciente.

Quando a comunicação não-verbal está de acordo com a comunicação verbal existe um reforço mútuo, pois a oralidade (composta pela fala e voz), em conjunto com os outros aspetos anteriormente referidos, gera significados que são percebidos e interpretados pelos outros (Martins, 2013). As pessoas expressam realmente o que querem ou sentem através do seu corpo e expressões faciais, acabando muitas vezes por “falar” muito mais do que o que querem transmitir (J. F. Silva, 2009). Em contrapartida, a tentativa de manter a face positiva nem sempre é eficaz, sendo muitas vezes a gestão mais eficiente das impressões a de saber gerir as más impressões, por outras palavras, é necessário saber lidar com os aspetos menos positivos que a nossa imagem transmite para os outros (D. Gomes, 2000).

### **2.7.2. Importância da Comunicação Não-verbal no Contexto Organizacional**

Como em outros contextos, nas organizações existem as formas de comunicação anteriormente apresentadas, ressaltando-se aqui o papel da comunicação não-verbal. Serve a título exemplificativo o filme *Tempos Modernos* (Chaplin, 1936), que mostra as relações de poder e controlo no ambiente organizacional, que muitas vezes não requerem o exercício do verbal para se manifestarem (Gois, Nogueira & Vieira, 2011). Este exemplo ainda demonstra que a mensagem consegue ser transmitida sem se ter necessariamente que recorrer ao verbal.

Será importante ter em consideração que este tipo de linguagem tem de ser contextualizada no ambiente social em que se insere; por outras palavras, deve ir ao encontro da cultura como anteriormente referido.

### **2.7.3. Comunicação Não-verbal dos Gestores e Colaboradores**

O gestor deve atribuir especial relevância à linguagem corporal dos seus colaboradores, não apenas aquando do processo de recrutamento, mas também ao longo de todas as atividades desenvolvidas pelos mesmos. Um aspeto não menos importante será o vestuário que os indivíduos utilizam e que também é uma forma de comunicação, uma vez que diz muito acerca de uma pessoa. Neste sentido, a adoção de uniformes deve ser abordada com algum cuidado, porque pode ser entendida como uma forma de retirar identidade aos indivíduos: a mensagem que os colaboradores passam aquando trajados da mesma forma retira-lhes as suas individualidades e atribui-lhes uma imagem padronizada. Não se deve esquecer que a forma de vestir é também uma forma de comunicação não-verbal (Nogueira & Faria, 2014).

Não se torna apenas fundamental que o gestor esteja atento às mensagens que são transmitidas pelos colaboradores sob a forma não-verbal, mas também às mensagens que o seu próprio corpo transmite, isto é, o gestor tem que se certificar que nele próprio existe uma concordância entre a sua linguagem verbal e não-verbal. Se estes dois elementos estiverem em discordância, então a credibilidade das mensagens sai gravemente afetada, não tendo a eficácia desejada junto dos elementos recetores. A liderança por exemplo, na qual as atitudes do gestor demonstram o caminho a seguir, é uma forma de transmitir a mensagem e é sem dúvida eficaz, pois cria a sinergia necessária para a execução correta das várias tarefas nas organizações (Schelles, 2008).

Concluindo, a comunicação não-verbal não deve ser negligenciada pelos vários elementos que compõem as organizações, pois a maior parte das mensagens são transmitidas

desta forma. Assim, torna-se relevante que os gestores desenvolvam a sua observação no que diz respeito aos seus subordinados, mas também é importante que prestem especial atenção às mensagens que o seu corpo transmite, uma vez que basta um desajuste entre este e o que dizem para pôr em causa toda a eficácia e eficiência organizacional.

## **2.8. Qualidade da Comunicação Interna nas Organizações**

### **2.8.1. Importância da Comunicação Interna**

A comunicação organizacional inclui, como foi mencionado anteriormente, a comunicação interna e externa, referindo-se a comunicação interna à comunicação usada maioritariamente dentro da organização e vocacionada para o público interno (Dzamtoska et al., 2013; Lopes, 2012). Dado que a comunicação interna é dirigida ao público interno da organização (Camara et al., 2013; J. F. Silva, 2009), esta implica não apenas uma simples receção e interpretação da mensagem, como também a expectativa de compreensão e aceitação da mesma (S. S. F. Silva et al., 2007; Santos, 2014).

“A comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interações onde «emissor» e «recetor» se interinfluenciam e partilham significados simbólicos” (Camara et al., 2013, p. 539). Ela pode, assim, permitir o desenvolvimento e a manutenção de um clima laboral mais positivo para o cumprimento dos objetivos organizacionais (J. F. Silva, 2009), possibilitando aos colaboradores aceder a informações importantes sobre a sua função e a própria organização, criando motivação, qualidade nas decisões, resolução de conflito, confiança e identificação, providenciando também a possibilidade de expressão de emoções, ambições e ajudas mútuas (Dzamtoska et al., 2013; J. F. Silva, 2009; Rajhans, 2012).

Será ainda importante assinalar que a organização deve tentar conhecer bem o seu público interno para se tornar mais competitiva e melhor desenvolver a sua estratégia (J. F. Silva, 2009; L. A. S. Almeida, 2013; Santos, 2014; Souza & Santos, 2014). Este tipo de comunicação tem ainda que estimular o diálogo e a interação face-a-face entre os vários elementos da estrutura hierárquica de forma a promover os resultados desejados (J. F. Silva, 2009; Martins, 2013). Assim, a comunicação interna define-se como sendo o conjunto de técnicas utilizadas pelos gestores da organização para comunicar com o público interno, pretendendo alcançar uma maior participação de todos os elementos que constituem a organização (G. Duarte, 2011). O processo de comunicação interna assenta “necessariamente (para melhor ou para pior) na conceção da organização, como comunidade de trabalho, sujeita

às vicissitudes da dinâmica dos grupos e dos subgrupos que a constituem, sendo modelada, em última instância, pelas suas interações e influências recíproca” (Lopes, 2012, p. 271). Pode-se considerar que os indivíduos envolvidos nos processos de comunicação interna modificam a organização e são modificados por ela, atualizando os conhecimentos, as vontades, as expectativas e as estratégias da organização em geral (I. Oliveira & Alencar, 2013).

Sendo a comunicação interna definida como uma comunicação entre os indivíduos que fazem parte da organização pode ser classificada como:

- Informativa – transmissão de informação específica sobre eventos e atividades;
- Diretiva – providência de linhas de orientação e intervenção direta de supervisores nos papéis a desempenhar (mais utilizada nas organizações com uma estrutura hierárquica mais rígida);
- Interativa – na qual os colaboradores participam na troca mútua de informação;
- Indireta – utilizada quando a organização sofre mudanças rápidas e necessita de uma mobilização atempada com uma utilização integral de todos os canais de comunicação (Dzamtoska et al., 2013).

Finalmente, existem vários fatores chave na comunicação interna, nomeadamente: as atitudes e satisfação dos colaboradores; o investimento no desenvolvimento dos colaboradores; a comunicação articulada no sentido ascendente e descendente; a diversidade dos meios usados; a celeridade do fluxo de informação; a consolidação da gestão dos recursos humanos e da estratégia global da organização; a identificação da informação como ativo intangível; os conflitos derivados das relações de poder/hierarquia (Carniello & Santos, 2013; Rajhans, 2012).

### **2.8.2. Objetivos da Comunicação Interna**

O papel principal da comunicação interna é a formação de um conhecimento e de uma imagem favorável no interior, que será espelhada para o exterior da organização (Carneiro, 2012; Dzamtoska et al., 2013; Martins, 2013). A relevância do conceito de comunicação no interior da organização concentra-se nas quatro funções principais que esta desempenha: auxilia a controlar o comportamento dos indivíduos pertencentes à organização; motiva os colaboradores quanto às funções a desempenhar; satisfaz as necessidades de afiliação natural dos indivíduos; fornece toda a informação necessária para a tomada de decisão (Bilhim, 1996). Torna-se relevante ter em consideração que a comunicação interna facilita não apenas

o acesso à informação, como também permite a adaptação das mensagens, a formalização clara dos diversos canais de comunicação e objetivos organizacionais e a ênfase da credibilidade dos públicos envolvidos (Carniello & Santos, 2013; Melo, 2006).

### **2.8.3. Tipos de Comunicação Interna**

A comunicação interna pode ser dividida em comunicação oral e comunicação escrita. A comunicação oral é uma das formas muito utilizadas no interior da organização e engloba instruções, pedidos, ordens e conversas, enquanto a comunicação escrita se expressa com memorandos, cartas, cartazes, folhetos, e-mails, jornais, revistas, entre outros (Chiavenato, 1994; Santos, 2014).

A comunicação interna pode ainda ser classificada em formal e informal (Chiavenato, 1994; Diniz et al., 2012; Dزامtoska et al., 2013; I. Oliveira & Alencar, 2013; J. F. Silva, 2009; Lopes, 2012; S. S. F. Silva et al., 2007; Teixeira, 2005). Os canais formais condizem com as linhas da hierarquia formal da organização, isto é, ocorrem na cadeia de comando (Camara et al., 2013; I. Oliveira & Alencar, 2013; J. F. Silva, 2009; Machado et al., 2014; S. S. F. Silva et al., 2007; Santos, 2014), permitindo “que as informações circulem dentro do contexto visualizado pelo organograma da empresa, visando, especialmente, os objetivos da organização” (Diniz et al., 2012, p. 29). A comunicação formal apresenta quatro fluxos/canais básicos: descendente - do topo da hierarquia à base; ascendentes - representam a resposta à informação transmitida de forma descendente; horizontal - comunicação com os pares do mesmo nível hierárquico; lateral - comunicação entre elementos de diferentes níveis hierárquicos e que não respeitem o reporte da estrutura hierárquica (Bilhim, 1996; Chiavenato, 1994; Garcia, 2010; S. S. F. Silva et al., 2007; Tavares, 2011).

Tabela 2. Exemplos de canais descendentes, ascendentes e laterais/horizontais (Chiavenato, 1994; Machado et al., 2014; Pelcenter, 1997; Teixeira, 2005)

Descendentes
Via sindical ou comissões de trabalhadores;
Reuniões com os vários elementos da organização;
Cadeia de comando - veículo ao longo do qual flui a informação desde o topo da hierarquia até ao último escalão da mesma e pode fazer-se de forma oral ou escrita;
Informações variáveis nas folhas de remunerações;
Afixação de avisos e comunicados;
Panfletos, handbooks e manual de acolhimento - de extrema relevância para a transferência de informação a novos elementos acabados de entrar nas organizações;
Relatório anual - apresenta aos vários interessados informações sobre a atividade e a saúde da empresa;
Registo de voz ou de imagem - utilizado quando não é possível por motivos diversos o contacto direto entre os gestores e subordinados;
Jornal da empresa - relevante quando a organização já possui uma dimensão relativamente elevada e é usada como veículo de transferência de informação de eventos e acontecimentos importantes dentro da empresa;
Ascendentes
Processo de reclamações;
Auditor do pessoal;
Política de porta aberta - colaboradores passam a ter acesso direto aos gestores de forma a poderem dar as suas sugestões;
Sistema de sugestões - caixas de sugestões ou formulários próprios;
Questionários/ inquéritos de opinião;
Reuniões especiais - discussão de aspetos específicos e recolha de críticas, opiniões e sugestões dos colaboradores;
Representante dos colaboradores;
Oficialização dos canais informais;
Laterais/Horizontais
Memorandos interdepartamentais;
Reuniões;
Festas/convívios organizacionais – organizados geralmente pela chefia;
Interações espontâneas entre os colaboradores;
Grupos de trabalho/equipas;
Festas/convívios extra organizacionais – organizados por qualquer membro da organização.

As estruturas organizacionais determinam a origem e o destino do fluxo de informação (mensagem) em termos hierárquicos, isto é, em situações formais. Porém, a estrutura organizacional também limita a comunicação, uma vez que define um conjunto de canais escassos e com a condição de serem formalmente aceites (Bilhim, 1996).

Em oposição aos canais formais, os canais informais ocorrem fora do contexto da estrutura organizacional de forma escrita ou oral (Chiavenato, 1994; I. Oliveira & Alencar, 2013; S. S. F. Silva et al., 2007; Santos, 2014), e transmitem a informação em todas as direções, nomeadamente: em sentido horizontal - mesmo nível hierárquico; diagonal - departamentos, funções e/ou hierarquias diferentes; gavinha - em todas as direções (Carneiro, 2012; Teixeira, 2005). Estes canais são constituídos “por trocas de informações diretamente

ligadas com as pessoas, sem manter vínculos com a formalidade (...) pode[ndo] gerar situações relacionadas às manifestações espontâneas do indivíduo, como boatos e críticas” (Diniz et al., 2012, p. 29). Os canais informais são frequentemente utilizados como meio de obtenção da informação que os canais formais não transmitem e apresentam as seguintes características: as informações transitam em todas as direções; a comunicação realiza-se de forma muito mais rápida; são seletivos em relação aos destinatários; operam para além do espaço interno da organização (Teixeira, 2005). Há correntes de opinião que defendem que este tipo de comunicação prejudica o normal funcionamento da organização e pode até mesmo danificar a transmissão de mensagens pelos canais formais (Bilhim, 1996).

Por fim, existem ainda os designados os mal-ditos e os não-ditos, como formas de transmissão de informação dentro das organizações. Os primeiros correspondem a situações vividas no ambiente de trabalho e, normalmente, estão associados a sentimentos de insatisfação, frustração e descontentamentos. Por seu turno, os segundos estão ligados a informação que está proibida de ser transmitida ou que não deve ser transmitida, isto é, informação que é censurada pelos níveis hierárquicos superiores (Diniz et al., 2012).

#### **2.8.4. Meios de Comunicação Interna**

Como já referimos sucintamente, são considerados meios de comunicação interna nas organizações: os painéis, os e-mails, os jornais/revistas internas, as circulares, os ofícios, os memorandos, os relatórios, os cartazes, as páginas de internet, os quadros de aviso, entre outros (Carneiro, 2012; Garcia, 2010; J. F. Silva, 2009). No entanto, nem todos os meios são universalmente os mais indicados, ou seja, os meios dependem do momento, do espaço e da organização em específico (J. F. Silva, 2009).

#### **2.8.5. Barreiras à Comunicação Interna**

No interior das organizações também existem barreiras à comunicação, sendo de notar que muitas vezes a maior falha acaba por ser a ausência de comunicação ou indicações pouco claras por parte da chefia, as interpretações deturpadas, a descontextualização, a estrutura hierárquica da organização, a filtragem de informação, a perceção/posicionamento seletiva, a utilização inadequada dos meios, a linguagem e as impertinências das mensagens, a resistência à mudança e/ou os conflitos entre os membros da organização (Ramos, 2003; Santos, 2014).

Existem três grandes grupos de barreiras à comunicação nas organizações. A primeira barreira está relacionada com fatores como o tempo, a sobreinformação e as diferenças culturais anteriormente abordadas. A segunda barreira está ligada à linguagem, isto é, o vocabulário empregue nas comunicações. Nesta incluem-se os jargões, que consistem na utilização de uma linguagem específica por um conjunto de pessoas. Por último, a terceira barreira está relacionada com questões psicológicas, ou seja, com a filtragem que as pessoas fazem da informação, com os graus de confiança na organização, com a abertura de espírito dos seus membros, existência de sentimento de inveja ou ciúme, preocupações ou stresse dos membros. Existe uma tendência para ouvir o que se espera ouvir e os indivíduos têm uma diferente perceção das mesmas palavras, o que provoca diferentes interpretações (Teixeira, 2005).

Porém, existem formas de ultrapassar estas barreiras, nomeadamente: conhecer os diferentes públicos internos e saber de que forma recebem a mensagem; apelar à importância da informação transmitida para os destinatários; facultar informação em pequenas quantidades de forma a não subcarregar os destinatários; fomentar um clima organizacional de abertura e confiança (Bilhim, 1996).

A discordância com uma mensagem na organização ou o levantamento de questões pertinentes não podem ser de todo considerados como resistência.

Por outro lado, a comunicação informal não deve ser vista como ruído, pois um ruído caracteriza-se por ser um fator que atrapalha o normal funcionamento da organização, o que não é de todo sinónimo de comunicação informal. A falta de agilidade, de iniciativa e de transparência contribuem para o incremento de ruído no interior da organização. No entanto, o ruído faz parte da organização, sendo de certa forma inevitável o surgimento de interpretações diferentes das que se inicialmente pretendia (I. Oliveira & Alencar, 2013).

### **2.8.6. Relação entre Comunicação Interna e Cultura Organizacional**

A cultura e a missão organizacional têm um impacto crucial na comunicação interna, dado que possibilita uma maior facilidade de acesso à informação, desobstrução dos canais e fluxos de informação e criação de motivação (A. L. Almeida et al., 2013; Camara et al., 2013; Martins, 2013). Será importante notar que a escolaridade média dos colaboradores tem aumentado<sup>5</sup>, o que significa que é natural que estes passem a buscar uma conexão/sentido na

---

<sup>5</sup> Segundo dados do INE, PORDATA (2016), em 1998 apenas 6,1% da população residente com mais de 15 anos tinha escolaridade de nível superior, enquanto em 2015 esse nível de ensino já representava 17,1% dessa mesma população.

relação laboral e mais informações sobre as organizações em que se inserem (A. L. Almeida et al., 2013).

Existem duas visões sobre a atitude dos colaboradores numa organização: os colaboradores percebem a organização de forma positiva e a sua participação na tomada de decisão é encarada com motivação, o que leva a uma comunicação interna aberta; ou a transparência nas organizações faz acentuar a percepção das discrepâncias, podendo causar conflito (A. L. Almeida et al., 2013). Neste trabalho defende-se a primeira perspectiva, pois “percebe-se que ela tem assumido cada vez mais um papel de busca de melhor conexão, relacionamento e compartilhamento entre as pessoas” (A. L. Almeida et al., 2013, p. 75).

### **2.8.7. Comunicação Interna e Conceito de *Endomarketing***

Não se deve confundir o conceito de comunicação interna com o conceito de *endomarketing*, pois apesar deste último ser uma ferramenta voltada para o público interno não é de todo sinónimo do primeiro. O *endomarketing* é um marketing voltado para o interior da organização, isto é, estimula a participação dos colaboradores e faz uso de técnicas de marketing e gestão de recursos humanos. Por outras palavras, o *endomarketing* tem toda a atenção voltada para o colaborador, no qual a comunicação interna é vista como forma de motivação, e cujo resultado último irá ao encontro da busca da sobrevivência da organização (S. Silva & Lira, 2014).

No entanto, os dois termos estão interligados (Carneiro, 2012; S. Silva & Lira, 2014): o *endomarketing* permite uma comunicação interna eficaz, sendo um fator propício para a motivação, fazendo uso de técnicas de comunicação eficazes, ativos tangíveis e intangíveis.

## **2.9. Tecnologias da Informação e Comunicação Interna**

As tecnologias da informação (TI) têm-se revelado uma importante ferramenta de recolha e tratamento de informação tanto interna como externa da organização, envolvendo todo o *hardware* e *software* à disponibilidade da organização (F. Almeida, 2002). As organizações deparam-se com um ambiente interno composto por forças e fraquezas e um ambiente externo formado de oportunidades e ameaças, para o qual é possível efetuar previsões sobre eventuais transformações (Pires, 2000; Woida & Valentim, 2013). As TI proporcionam às organizações uma melhor capacidade para ampliar, adquirir, manipular e comunicar as diversas informações, permitindo eliminar processos e economizar tempo e

dinheiro, aumentando a produtividade (F. Duarte, Kipper, Paz, & Mariani, 2014). Neste sentido, as TI servem como suporte para a obtenção dos requisitos necessários para os mercados globais (Martins, 2013). Por outro lado, a má utilização das TI, como a ausência de resposta a questões colocadas, seleção errada do vocabulário ou discursos vazios ou incoerentes, podem gerar mal entendidos ou desinteresse entre os membros envolvidos (A. L. Almeida et al., 2013).

Quanto maior for a complexidade do parque tecnológico das organizações, maiores serão as imposições sobre a integridade e disponibilidade das diversas informações (Moreira & Ribeiro, 2014). A inteligência competitiva organizacional consiste na utilização estratégica da informação e do conhecimento, transformando-os em estratégias corporativas, valorizadas pelo capital intelectual da organização. Assim, esta representa um diferencial competitivo porque recorre ao conhecimento individual dos membros da organização, adquirido num contexto de problemas e situações existentes no ambiente de trabalho (Woida & Valentim, 2013).

Com a 3ª revolução industrial surgiu a era da economia do conhecimento que veio revolucionar a configuração das organizações, as linhas de autoridade, os modos de cooperação, os canais de comunicação, as funções organizacionais e a gestão do conhecimento (Lopes, 2012), e neste quadro, as TI representam uma mais-valia na transmissão da informação.

### **2.9.1. Aumento da Competitividade e Aceleração do Progresso Tecnológico**

Com a revolução das TI foi possível aumentar a produtividade, descentralizar as decisões, incrementar o envolvimento dos colaboradores, aumentar a interdisciplinaridade, fomentar a globalização, estimular a partilha de conhecimento e incentivar a aprendizagem (Lopes, 2012). O rápido desenvolvimento eletrónico provocou uma alteração significativa e acelerada nos métodos de comunicação, permitindo não apenas comunicar a custos muito mais baixos, como também se desenvolveu uma convergência tecnológica entre as organizações no que se refere ao tratamento e processamento de dados e texto (Teixeira, 2005). Desta forma, as TI permitiram estreitar a distância e minimizar a perda de tempo. São exemplos destas inovações as teleconferências, os e-mails e as plataformas de comunicação e trabalho (algumas destas últimas já permitem que duas ou mais pessoas trabalhem em simultâneo no mesmo ficheiro).

À medida que se observa um incremento no uso da tecnologia, as relações pessoais mantêm-se essenciais para se conseguir a eficácia desejada nos processos produtivos (Souza & Santos, 2014). Como a comunicação se tem revelado um elemento essencial para o desenvolvimento organizacional, torna-se necessário um alinhamento estratégico entre as TI e as áreas de negócios (Moreira & Ribeiro, 2014). Esse alinhamento estratégico permite a execução de uma comunicação eficaz tanto no ambiente interno como externo, sendo uma fonte de conhecimento para o desenvolvimento de competências e para o melhoramento do desempenho organizacional.

### **2.9.2. Facilitação do Fluxo de Informação *Top Down vs Bottom Up***

As redes sociais caracterizam-se por uma ausência de limites físicos, a partilha de informação, a construção do sentido e a presença de riscos (A. L. Almeida et al., 2013). O impacto do uso das redes sociais (definidas como as interações sociais efetuadas na internet) no ambiente organizacional implica uma multiplicidade de vozes no processo comunicativo, existindo dificuldades no controlo da circulação de informação. Não existem emissores exclusivos das mensagens, pois todos podem comunicar livremente neste ambiente. Externamente, os colaboradores representam a imagem da organização e o que podem publicar nas redes sociais tem impacto nesta mesma imagem; por outro lado, internamente, as organizações disponibilizam meios de comunicação deste género (como por exemplo o e-mail ou os fóruns). Para tal, neste tipo de comunicação as organizações devem adotar uma atitude menos rígida e afastarem-se da tradicional vertente da comunicação *top down* e unidirecional, para uma vertente mais *bottom up*. O alinhamento interno possibilita a troca de opiniões e evita as críticas destrutivas, significando uma oportunidade para a criação de espaços de interação e participação. Porém, a disponibilização destas ferramentas aos colaboradores também acarreta os seus riscos, uma vez que estes podem utilizá-las não para benefício da organização, mas para amplificar os problemas das mesmas. No entanto, a promoção de um ambiente interno com muita comunicação e transparência tem influência na motivação dos colaboradores e incrementa o seu alinhamento com a organização (A. L. Almeida et al., 2013).

## 2.10. Para uma Comunicação Interna de Qualidade

### 2.10.1. A dupla faceta da comunicação interna

A evolução que se tem vindo a assistir na forma de atuação das organizações veio comprovar a necessidade da qualidade na comunicação (J. S. Silva et al., 2012). Por um lado, a comunicação interna nas organizações pode ser utilizada como instrumento de promoção de qualidade (Carneiro, 2012). Os sistemas de gestão de qualidade no interior da organização devem ter em atenção que grande parte do insucesso deriva de imperfeições da comunicação interna, uma vez que esta é catalisadora de mudanças, promovendo-a junto dos colaboradores (Carneiro, 2012; J. F. Silva, 2009). Como “a qualidade tem propriedades amplificadoras” (Pires, 2000, p. 155), não basta comunicar, é necessário comunicar de forma clara e eficaz, isto é, com qualidade, pois só desta maneira se consegue atingir os seus objetivos (Dzamtoska et al., 2013; L. A. S. Almeida, 2013).

### 2.10.2. Meios Facilitadores: a Relação entre Comunicação Interpessoal e Comunicação Organizacional

Quando não existe qualidade na comunicação interna, pode haver falta de informação para as partes envolvidas ou uma interpretação errada da mensagem transmitida, o que gera um défice no conhecimento (Carneiro, 2012). Para que tal não aconteça, existe um conjunto de meios que possibilitam a prática duma comunicação com qualidade, como se pode visualizar na tabela em baixo.

Tabela 3. Meios facilitadores de comunicação com qualidade (Carneiro, 2012; Lee, 2015; Pinto, 2013)

Oral	Escrita	Eletrónicos	Audiovisuais
Face-a-face	Relatórios	E-mail	Filmes
Telefones	Memorandos	<i>Newsletter</i>	Teleconferências
Discursos	Propostas	Intranet	Videoconferências ou
Reuniões	Folhetos	<i>Blogs</i> ou <i>websites</i>	<i>Webcam</i> conferência
Apresentações formais	Boletins	organizacionais	
Linhas de apoio	Brochuras	Conference calls	
	Quadros informativos	Fóruns de discussão	
	Jornais	Redes sociais (ex:	
	Moral	Facebook, LinkedIn;	
		Twitter, Yammer, etc.)	

Os meios devem ser escolhidos de acordo com a sua capacidade de transmitir a informação ao destinatário da forma mais clara e eficaz possível, ou seja, deve seleccionar-se o

veículo de transporte da mensagem em função da conveniência no contexto em questão, pois nem sempre a melhor escolha numa situação o é noutra semelhante (Carneiro, 2012).

Como já foi mencionado anteriormente, uma boa comunicação interpessoal é base fulcral para uma boa comunicação organizacional. Assim, Rego (1999) apresenta uma lista de atitudes possíveis de melhorar a capacidade comunicacional de qualquer membro da organização, nomeadamente:

- Esclarecer as ideias e objetivos antes do ato de comunicação;
- Usar os meios de comunicação adequados;
- Desenvolver uma escuta ativa;
- Saber dar e obter feedback;
- Não abusar da repetição/redundância;
- Usar uma linguagem simples, clara, direta e adequada;
- Aprender a controlar as emoções negativas e usar o humor;
- Considerar a comunicação não-verbal como elemento de comunicação, isto é, a postura, movimentos e gestos;
- Ter em atenção o tom de voz com que se comunica – aspetos para-verbais da linguagem

Comunicar bem não se limita à capacidade isolada de transmitir ou receber informações de forma adequada das diversas fontes que possam existir, é também a troca de entendimentos, que por sua vez só é possível se se tiver em atenção as palavras, as emoções e os contextos em que acontece essa partilha de conhecimento (Martins, 2013). Neste sentido, mais importante do que falar é saber ouvir e a abertura para tentar compreender e perceber os sentimentos do outro, isto é, desenvolver um sentimento de empatia é o pilar base para relações com qualidade (J. F. Silva, 2009).

Existem essencialmente três geradores de falta de qualidade da comunicação, nomeadamente:

- Bloqueio – consiste no barramento da mensagem, isto é, a comunicação é interrompida;
- Filtragem – a comunicação é estabelecida, porém a mensagem não é recebida na totalidade pelo destinatário;
- Ruído – no processo comunicativo há uma distorção da mensagem ou então a mensagem é mal interpretada pelo destinatário, podendo a base do problema estar tanto no emissor como no recetor (exemplos: falta de clareza; bloqueios emocionais;

fontes de informações múltiplas; audição seletiva; desinteresse; crenças individuais; preconceitos e estereótipos, etc.) (Santos, 2014).

Por fim, a qualidade da comunicação interna é influenciada pelos seguintes fatores:

- Prioridade que lhe é atribuída;
- Incentivos por parte da direção da organização para a livre circulação de informação e envolvimento dos colaboradores;
- Processos de pesquisa e investigação;
- Transparência nos diversos relacionamentos internos da organização (Santos, 2014).

### 2.10.3. Qualidade Comunicacional e Eficácia Comunicacional

A qualidade e a eficácia da comunicação interna são dois termos que se acompanham reciprocamente. A eficácia da comunicação interna é um elemento essencial para a gestão eficiente de toda a organização (Dzamtoska et al., 2013), pois permite que todas as mensagens sejam decodificadas e entendidas pelos destinatários da forma adequada (Santos, 2014). Quando o sistema de comunicação interna é eficaz, a informação flui com muita maior facilidade, criando um ambiente interno favorável para a atividade da organização e gerando condições para o surgimento de relações frutíferas que, por sua vez, são a base para a troca de informação com qualidade.

De notar que a comunicação interna eficaz compreende tanto o sistema de comunicação formal como informal, uma vez que tem de abranger todo o processo de transferência de mensagens (J. F. Silva, 2009). Importa salientar que uma política de informação e comunicação eficaz é constituída pelas seguintes fases: reconhecimento das necessidades; definição de objetivos; escolha dos meios (Pelcenter, 1997). Portanto, numa organização tem que existir um forte conhecimento do público interno, apoiada numa relação de confiança com a utilização dos mais variados meios de comunicação anteriormente referidos. Assim, torna-se fundamental uma comunicação bidirecional, assente num diálogo (Santos, 2014).

Na verdade, pode considerar-se como comunicação eficaz a que possibilita o alcance dos objetivos dos intervenientes no processo comunicativo. O responsável deve tentar desenvolver e pôr em prática ações de comunicação criativas, com uma mensagem clara e informação de fácil compreensão, usando sempre uma linguagem objetiva e adequada para com o público em questão (Carneiro, 2012). O saber escutar, a pertinência<sup>17</sup> *“timing”*, a precisão sem fragmentação e a perceção da existência de diferenças são fatores que facilitam

o processo de comunicação eficaz (Ramos, 2003), tanto para os quadros superiores como para os subordinados. Assim, a eficácia atinge-se, quando os indivíduos têm uma boa capacidade de expressão, sabem interpretar e articular estes dois aspetos, sendo fulcral numa organização a partilha de significados, valores e conhecimentos que permitem uma fácil adaptação às mais diversas situações (Pinto, 2013).

Em suma, os colaboradores que beneficiam de políticas de comunicação abertas fornecem um trabalho mais eficiente e eficaz à organização e estão mais abertos a eventuais mudanças. Quando os membros da organização reconhecem essa abertura, sentem-se obrigados a dar retribuições à organização. Estudos empíricos evidenciam que uma política de comunicação aberta não só providência informação como também incrementa consideravelmente a performance de toda a organização, dado que esta reconhece os esforços dos seus colaboradores (P. Neves & Eisenberger, 2012).

## **2.11. Conclusão**

A comunicação não se limita de forma alguma à simples transmissão de informação através de palavras, pois todo o corpo do indivíduo comunica. Assim, é suficiente a existência de um indivíduo para que se possa afirmar que existe comunicação (no limite intrapessoal).

Torna-se necessário perceber que o processo de comunicação é muito mais complexo do que aparentemente se pode imaginar, uma vez que implica igualmente a construção de uma relação desenvolvida através de vários elementos, e na presença de ruídos e barreiras pode não atingir as finalidades desejadas. Ao contrário das perspetivas mais simples em que se transmitia uma mensagem através de um canal de um emissor para um recetor, num determinado contexto com recurso a determinados códigos (Jakobson, 1969), numa visão mais complexa é impossível não comunicar, pois a comunicação é uma construção contínua de relações e transmissão de informação (Watzlawick, 2011), sendo que todos os indivíduos estão constantemente a encenar papéis perante os seus pares (Goffman, 2002).

Existem várias formas de comunicação, nomeadamente comunicação verbal, não-verbal e para-verbal. No interior de uma organização os canais de comunicação podem ser classificados como formais e informais e ainda como canais descendentes, ascendentes e lateral/horizontal.

A existência de uma boa comunicação interna na organização serve como agente motivador, eliminação de incertezas e cria confiança e segurança nos membros pertencentes à organização (J. F. Silva, 2009).



## ***CAPÍTULO 3 - Motivação***

---

### **Sumário**

---

- 3.1. Conceito de Motivação
  - 3.2. Motivação nas Organizações
  - 3.3. Teorias da Motivação
  - 3.4. Outras Abordagens ao Conceito de Motivação
  - 3.5. Conclusão
- 

### **3.1. Conceito de Motivação**

O conceito de motivação tem chamado cada vez mais à atenção dos estudiosos, dado que se associa este conceito à produtividade organizacional que atualmente rege o mercado tão competitivo. Para perceber o conceito de motivação num contexto organizacional é necessário iniciar-se pelo seu sentido mais amplo e depois perceber as teorias motivacionais existentes. Neste sentido, começar-se-á por esclarecer o termo motivação em sentido lato.

A motivação é um ato de despertar o interesse de outro, ou seja, é o conjunto de fontes que determinam a forma de atuação de alguém, isto é, resulta numa atuação consciente. Assim, motivar significa originar, causar, despertar interesse e fundamentar (Drosdowski, 1989; Hornby, 2000; Porto Editora, 2008; Robert, 2001; Tavares, 2011). A motivação pode ainda ser percebida como um estímulo obtido por intermédio do reconhecimento da existência de valores, incentivos e apoios às ambições dos indivíduos e pode até mesmo representar um esforço de alguém para levar os outros indivíduos a desenvolver uma determinada ação desejada. Por outras palavras, pode-se associar a motivação aos conceitos de estímulo, realização, ação, objetivos, processos, atividade e indivíduo. Desta forma, a motivação é uma combinação de forças energéticas que advém do próprio indivíduo ou até mesmo do ambiente no qual este se insere, sendo que estas forças originam um comportamento numa dada direção, com determinada intensidade e durante um certo período de tempo. Logo, a motivação inclui um elemento que serve como estímulo, uma componente de ação/esforço e uma recompensa (G. Duarte, 2011).

A motivação está ainda relacionada com a direção e intensidade de uma determinada ação, isto é, os indivíduos escolhem o sentido (direção) em que desenvolvem os seus esforços

contínuos (intensidade) para alcançar determinados objetivos. Logo, a motivação é uma força interna que busca satisfazer uma necessidade insatisfeita (Abbah, 2014).

Pode ser considerada como intrínseca ou extrínseca: a motivação intrínseca refere-se aos comportamentos que são estimulados pela realização da atividade; enquanto a motivação extrínseca está relacionada com todas as atividades que os indivíduos desenvolvem com a finalidade de obter uma recompensa material e/ou social ou para evitar algum tipo de punição (Cunha et al., 2007).

Assim, a motivação é uma variável que não pode ser observada diretamente, tendo que ser inferida pelo comportamento dos indivíduos. Por sua vez, as necessidades insatisfeitas podem ser consideradas o ponto de partida para o incentivo de determinado comportamento, pois essas necessidades provocam uma tensão no indivíduo, que vai ser minimizada ou até mesmo reduzida (Pasquini, Andrade, Souza & Castro, 2005).

Portanto, pode-se afirmar que a motivação é um conceito de difícil definição, pois os indivíduos são diferentes, com necessidades, comportamentos, valores, capacidades e objetivos distintos. Porém e de forma muito genérica, a motivação é tudo aquilo capaz de impulsionar um indivíduo a agir de uma determinada forma, ou a adotar um comportamento específico. Estas mesmas características variam no mesmo indivíduo conforme o tempo e o espaço em que este se encontra. A motivação pode ser sintetizada no modelo básico de motivação, que apesar de ser igual para todos os indivíduos origina resultados diferentes, uma vez que os estímulos/ causas, as necessidades/desejos e a condição de cada indivíduo são únicos (Chiavenato, 1990).

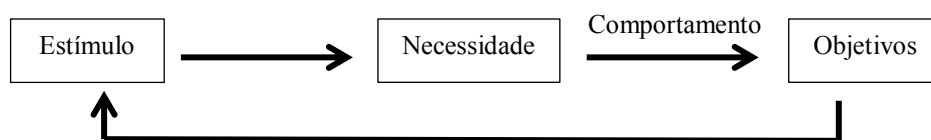


Figura 14. Modelo básico de motivação do indivíduo (Chiavenato, 1990)

Em síntese, motivar é uma forma de dinamizar e canalizar todos os esforços dos indivíduos para uma finalidade específica, por outras palavras, todos os comportamentos se desenvolvem numa determinada direção predeterminada (Teixeira, 2005).

## **3.2. Motivação nas Organizações**

### **3.2.1. Análise Histórica**

Inicialmente a motivação na organização não era tida em conta de uma forma coerente no funcionamento e na tomada de decisão, pois os colaboradores eram vistos como simples recursos sem direito a opinião. Assim, outrora a única força motivacional conhecida pelos empregadores era a punição, como os cortes nos salários (Pasquini et al., 2005; S. Silva, & Lira, 2014). Atualmente no contexto organizacional, a motivação pode ser percebida como uma força interna estimuladora que leva os colaboradores a desenvolverem bem as suas atividades, sendo necessário perceber que cada indivíduo deste grupo tem necessidades e razões distintas dos seus semelhantes (J. S. Silva et al., 2012).

Em 1911, Taylor defendia a existência de tarefas simples e rotineiras, sendo o seu principal enfoque a produtividade e não o bem-estar dos colaboradores. Neste caso, a principal ferramenta motivadora deixou de ser a punição para passar a ser o dinheiro. Posteriormente, Elton Mayo veio afirmar que a atenção das organizações deveria estar voltada para o comportamento social dos colaboradores, enfatizando o reconhecimento e os sentimentos de utilidade e importância dos mesmos. A escola de relações humanas veio salientar a necessidade de os colaboradores pertencerem a grupos sociais, sem esquecer a importância individual de cada um. Presentemente, reconhece-se que os colaboradores não se satisfazem apenas com os prémios financeiros, mas também necessitam de prémios intangíveis, sendo exemplos: elogios, reconhecimento e/ou poder (Pasquini et al., 2005).

### **3.2.2. Motivação no Interior da Organização**

A motivação é bem-sucedida quando os colaboradores conseguem conciliar as suas ambições pessoais com os objetivos organizacionais. Assim, um colaborador motivado é um colaborador leal, sendo que só se verifica lealdade se os objetivos e ações forem defendidos e aceites pelo mesmo (Rajhans, 2012). Desta forma, um colaborador motivado irá desenvolver todos os esforços necessários para atingir os objetivos organizacionais (Abbah, 2014).

Por outro lado, a organização deve esforçar-se no sentido de criar uma relação forte e estável com os colaboradores. Como já foi visto anteriormente, não se pode julgar que apenas o dinheiro é uma força motivadora, dado que a segurança, as relações laborais saudáveis, a apreciação, a oportunidade de crescimento, entre outras, também geram motivação nos colaboradores. Porém, existem estudos que mencionam a parte monetária como um elemento fundamental e indispensável (Abbah, 2014).

Se os colaboradores estiverem suficientemente motivados, conseguirão superar as mais diversas dificuldades. Contudo, se estes sentem que estão limitados na busca da satisfação das suas necessidades, perdem a possibilidade de desenvolver as suas tarefas com autonomia e autenticidade. Assim, uma baixa produtividade, um grande absentismo, um incremento de produtos defeituosos, um aumento dos acidentes de trabalho ou uma menor eficiência produtiva são exemplos de que os colaboradores não se encontram motivados (Pasquini et al., 2005). Neste sentido, no contexto organizacional, motivar é a capacidade de inspirar os subordinados a desenvolver os esforços necessários para alcançar os objetivos organizacionais, criando assim espírito de equipa. Todavia, é importante ter sempre em linha de conta que diferentes indivíduos/colaboradores são motivados por diferentes fatores, sendo necessário incentivar a criação de um bom ambiente interno na organização.

A motivação na organização apresenta alguns princípios básicos, nomeadamente:

- Os colaboradores necessitam de um líder forte, capaz de motivar e influenciar;
- Os colaboradores são motivados para agir de determinada forma e obter certos resultados;
- A motivação dos colaboradores tem como génese a busca de satisfação de necessidades;
- As necessidades divergem de colaborador para colaborador;
- Os colaboradores precisam de receber feedback do seu trabalho;
- Deve reconhecer-se o valor individual de cada colaborador;
- Identificar os colaboradores que podem provocar inquietações (Moura, 2012).

Existem vários fatores que podem ser considerados como motivadores, sobretudo: remuneração justa; subsídios e incentivos monetários; confiança e respeito; participação na tomada de decisão; qualidade na supervisão; bom ambiente de trabalho, tanto físico como social; apreciação e reconhecimento; oportunidades de crescimento; boa comunicação e acesso à informação. Resumindo, pode-se afirmar que a motivação nas organizações se baseia na satisfação de todas as necessidades dos colaboradores (Abbah, 2014).

Subsistem várias formas não monetárias de motivar os colaboradores, como por exemplo: o reconhecimento, isto é, a demonstração da apreciação dos esforços desenvolvidos pelos colaboradores; a celebração dos sucessos em conjunto; o incremento das responsabilidades; o envolvimento na tomada de decisão; as oportunidades de crescimento profissional e pessoal; a segurança e a estabilidade; os programas de apoio à saúde e bem-

estar; a formação interna e externa; a avaliação de desempenho para dar feedback; a atribuição de prémios; a realização de reuniões para a ouvir os colaboradores (Santos, 2014).

Sintetizando, a motivação baseia-se na criação de uma relação de ganha-ganha para ambas as partes (organização e colaboradores) em que a confiança é um dos pilares bases da estrutura (Abbah, 2014). Todos os gestores duma organização devem desenvolver esforços para incrementar a motivação dos trabalhadores; porém essa atuação depende de qual das teorias seguintes mais se enquadra com a cultura organizacional (Teixeira, 2005).

### **3.3. Teorias da Motivação**

As teorias da motivação desenvolveram-se em grande medida nos anos 40, pois era necessário aumentar a eficácia e eficiência dos colaboradores e verificou-se uma mudança da percepção dos indivíduos da organização, deixando estes de ser vistos como meras peças (Tavares, 2011). Nas teorias da motivação existem fundamentalmente três grandes grupos.

O primeiro grupo designa-se de teorias do conteúdo, que defendem que a motivação é essencialmente explicada pela satisfação das necessidades humanas, isto é, baseia-se na motivação intrínseca e engloba a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores ou bifatorial de Herzberg, a teoria das necessidades de McClelland e a teoria ERG de Alderfer (J. M. Ferreira, Neves & Caetano, 2011; Teixeira, 2005).

Por sua vez, o segundo grupo designa-se de teorias do processo, cuja base está na forma como os indivíduos fazem as suas escolhas, enfatizando os fatores situacionais e de natureza informativa (J. M. Ferreira et al., 2011). As teorias de processo englobam a teoria das expectativas de Vroom, a teoria da equidade e a teoria da tarefa enriquecida.

Por último, as teorias do resultado baseiam-se nos objetivos a atingir pelos indivíduos, sendo abordadas a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham e a teoria do reforço.

Nesta pesquisa optou-se pela categorização das teorias motivacionais de acordo com J. M. Ferreira, Neves e Caetano (2011) e L. A. S. Almeida (2013), embora existam autores que não diferenciam as teorias de processo das teorias de resultado (Cunha et al., 2007).

#### **3.3.1. Teorias do Conteúdo**

Como já foi indicado anteriormente, as teorias do conteúdo relacionam-se com a satisfação das necessidades humanas. Torna-se fácil aceitar que o ser humano busque constantemente a satisfação das suas necessidades, por mais diversas e numerosas que sejam. Neste sentido, passar-se-á a apresentar algumas das teorias de motivação deste âmbito.

### 3.3.1.1. A Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria das necessidades de Maslow nasceu nos anos 40. Esta teoria baseia-se nos pressupostos que existem necessidades insatisfeitas que motivam os indivíduos e enquanto as necessidades mais baixas não forem satisfeitas as necessidades de nível superior não se manifestam (A. L. Neves, 1998; Abbah, 2014; Bilhim, 1996; Camara et al., 2013; Chiavenato, 1990, 1993, 1994, 1995; Cunha et al., 2007; Pasquini et al., 2005; Tavares, 2011; Teixeira, 2005).

Neste sentido, as necessidades agrupam-se segundo cinco níveis de hierarquia:

- Necessidades fisiológicas – relacionadas com as necessidades de alimentação, abrigo, ar e repouso;
- Necessidades de segurança – referem-se às necessidades de proteção, ausência de violência, doenças, guerra e pobreza;
- Necessidades sociais – baseadas nas necessidades de afeição, amizade, inclusão em grupos sociais, aceitação e aprovação pelos membros do grupo social;
- Necessidades de estima – fundamentadas nas necessidades de reputação, autorrespeito, admirações e reconhecimento;
- Necessidades de autorrealização – apoiadas nas necessidades de realização do potencial individual.

As primeiras duas categorias de necessidades (necessidades fisiológicas e de segurança) designam-se ainda de necessidades primárias. As restantes três categorias (necessidades sociais, de estima e de autorrealização) assumem ainda o nome de necessidades secundárias (Chiavenato, 1990, 1993, 1994, 1995; J. G. Neves et al., 2015; Teixeira, 2005).

Por outro lado, as diferenças individuais nas necessidades primárias tendem a ser muito menores do que as diferenças que existem entre os indivíduos nas necessidades secundárias (Chiavenato, 1993, 1994, 1995; J. G. Neves et al., 2015).

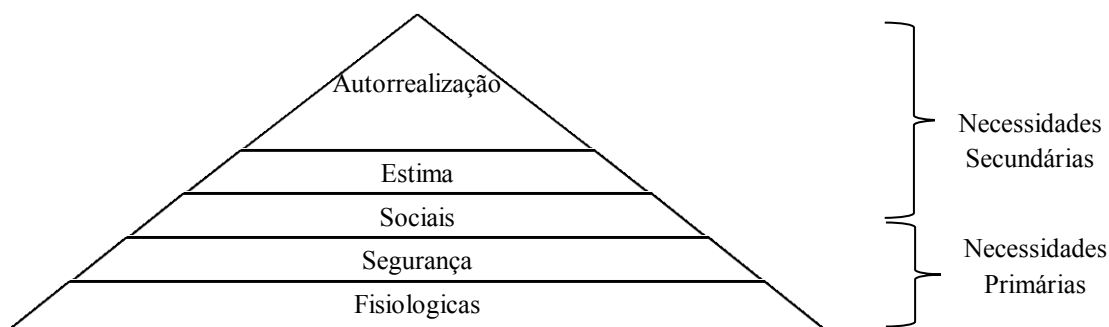


Figura 15. Pirâmide das necessidades de Maslow (Camara et al., 2013; Chiavenato, 1990, 1993, 1994, 1995; Teixeira, 2005)

Segundo esta teoria, as necessidades de nível superior apenas surgem quando as necessidades de nível inferior se encontrarem plenamente satisfeitas, sendo impossível um indivíduo atingir a satisfação plena de todas as necessidades (Chiavenato, 1990, 1993, 1994, 1995; Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015; Teixeira, 2005).

Apenas as necessidades insatisfeitas são motivadoras de comportamentos. As necessidades fisiológicas são inatas ao indivíduo e hereditárias, as restantes necessidades resultam de um processo de aprendizagem do indivíduo (Chiavenato, 1990, 1993, 1994, 1995). A própria situação em que os indivíduos se encontram tem implicações no grau hierárquico das necessidades (J. G. Neves et al., 2015), embora esta teoria não tenha isso em consideração. Assim, a maior limitação desta teoria baseia-se no facto de assumir que todos os indivíduos apresentam a mesma hierarquia de necessidades, sendo que as pesquisas mais recentes têm indicado que esta preposição não corresponde à realidade (Abbah, 2014).

### **3.3.1.2. A Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg**

Nascida nos anos 50, esta teoria defende que existem dois fatores importantes para o comportamento dos indivíduos:

- Fatores higiénicos – envolvem o salário, condições de trabalho, relações interpessoais, segurança, benefícios sociais, clima laboral – fatores extrínsecos à atividade (fatores de contexto);
- Fatores motivacionais – incluem objetivos de realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento, progresso, estatuto, crescimento profissional – fatores intrínsecos à atividade (fatores de conteúdo).

De certa forma, esta teoria pode ser equiparada à teoria das necessidades de Maslow, sendo que os fatores higiénicos correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow e os fatores motivacionais correspondem às necessidades de estima e autorrealização de Maslow. Porém, Herzberg difere de Maslow nas conclusões, isto é, os fatores higiénicos conseguem diminuir/eliminar a insatisfação; porém não possibilitam motivar os indivíduos. Em contrapartida, os fatores motivacionais, tal como o nome indica, são capazes de gerar motivação nos indivíduos (A. L. Neves, 1998; Camara et al., 2013; Chiavenato, 1990, 1993, 1994, 1995; Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015; Tavares, 2011; Teixeira, 2005).

As principais críticas apontadas a esta teoria são relativas à metodologia. No caso de sucesso, o mérito é dos indivíduos, porém, no caso de insucesso a culpa é dos fatores

externos; apresenta-se, assim, mais como uma teoria de satisfação do que motivação; não tem em consideração as variáveis situacionais; pressupõe que existe uma relação entre a satisfação e a produtividade (Bilhim, 1996).

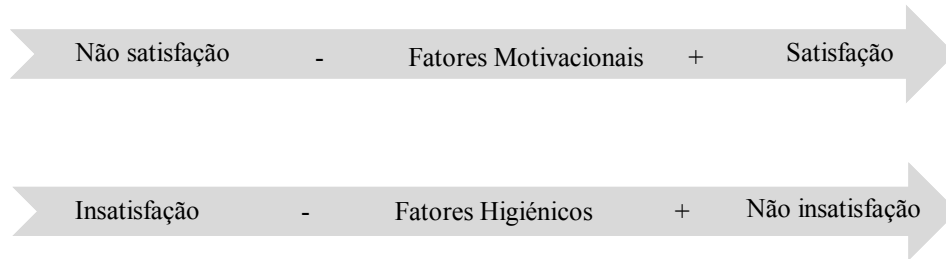


Figura 16. Fatores de satisfação e fatores de insatisfação (Camara et al., 2013; Chiavenato, 1990, 1993, 1994, 1995; Teixeira, 2005)

De forma a ser possível enriquecer as tarefas e motivar os colaboradores, esta teoria propõe um aumento deliberado das responsabilidades das tarefas e o aumento dos desafios que estas envolvem (Bilhim, 1996; Chiavenato, 1990, 1993; J. G. Neves et al., 2015).

### 3.3.1.3. A Teoria das Necessidades de McClelland

Esta teoria surgiu na década de 60 e baseia toda a sua atenção para as necessidades que os indivíduos adquirem ao longo da sua vida, isto é, à medida que vão interagindo com o ambiente que os circunscreve. De todas as necessidades que possam surgir ao longo da vida, esta teoria defende que existem três que se tornam particularmente relevantes:

- Necessidades de realização/sucesso – relacionadas com o desejo individual de atingir desafios, por outras palavras, fazer algo com significado pessoal;
  - Presente em indivíduos que gostam de assumir responsabilidades, assumem riscos, apreciam o feedback e ambicionam objetivos elevados;
- Necessidades de poder – baseadas na aspiração de controlar, influenciar e de ser responsável por outros indivíduos, de ter prestígio e alcançar influência;
- Necessidade de afiliação – vontade de criação e manutenção de relações pessoais com outros indivíduos;
  - Indivíduos preferem relações mais cooperantes e com alta intensidade de compreensão mútua, isto é, desejam aprovação e confiança dos seus semelhantes.

Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, porém existe sempre uma que se manifesta mais, de acordo com as características pessoais de cada indivíduo (A. L. Neves, 1998; Abbah, 2014; Bilhim, 1996; Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015; Teixeira, 2005).

#### 3.3.1.4. A Teoria ERG de Alderfer

A origem da teoria de Alderfer remonta ao início dos anos 70. Esta teoria defende que, semelhante à teoria de Maslow, a motivação dos colaboradores pode ser explicada com base na satisfação das necessidades dos mesmos, que por sua vez também se encontram hierarquicamente organizadas. Porém, de acordo com esta teoria existem apenas três níveis de necessidades:

- Necessidades de existência – correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow (em inglês designadas de *Existence*);
- Necessidades de relacionamento – condizem com as necessidades sociais de Maslow (em inglês designadas de *Relatedness*);
- Necessidades de crescimento – coincidem com as necessidades de estima e autorrealização de Maslow (em inglês designadas de *Growth*).

Segundo esta teoria, e embora na generalidade admita que as necessidades de níveis superiores só emergem após satisfeitas as necessidades de níveis inferiores, existem situações em que isto não se verifica e as necessidades de níveis superiores surgem antes de satisfeitas todas as necessidades de níveis inferiores (A. L. Neves, 1998; Bilhim, 1996; Cunha et al., 2007; Teixeira, 2005). Assim, nesta teoria e contrariamente a Maslow, não há uma hierarquia rígida em que uma necessidade de nível superior só surge quando as de nível inferior estiverem satisfeitas, sendo que a ambição dos membros de uma organização tende a ser de nível superior (Pasquini et al., 2005). Por outro lado, quando as necessidades de níveis superiores não são satisfeitas, surge um sentimento de frustração, e as necessidades de níveis inferiores retornam, mesmo que anteriormente já tenham sido satisfeitas (Teixeira, 2005).

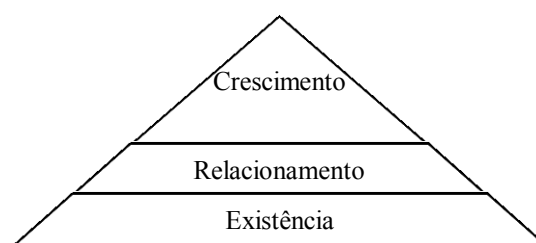


Figura 17. Hierarquia dos níveis de necessidade de Alderfer (Teixeira, 2005, p. 150)

### 3.3.2. Teorias do Processo

Numa perspetiva diferente à das necessidades humanas surgem as abordagens relacionadas com o processo de motivação. Neste ponto de vista, a motivação é analisada na forma como os indivíduos escolhem os processos para alcançarem as suas finalidades. Passar-se-á a explicar brevemente a teoria das expectativas de Vroom, a teoria da equidade de Adams e a teoria da tarefa enriquecida.

#### 3.3.2.1. A Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria das expectativas de Vroom apareceu em 1964 e de acordo com esta teoria o processo de motivação deve ser exposto de acordo com os objetivos e escolhas de cada indivíduo, e, conseqüentemente, das expectativas de alcançar esses mesmos objetivos (Bilhim, 1996; Tavares, 2011; Teixeira, 2005).

Assim, indivíduos diferentes reagem de forma diferente quando expostos a uma determinada situação. Neste sentido, existem essencialmente três fatores que influenciam a motivação dos indivíduos: os objetivos pessoais; a relação percebida entre a satisfação dos objetivos e a produtividade gerada; a percepção da capacidade individual de influenciar a sua produtividade (A. L. Neves, 1998; Bilhim, 1996; Chiavenato, 1990, 1994; J. G. Neves et al., 2015).

Este modelo também é designado de modelo contingencial da motivação e pode expressar-se pela seguinte fórmula: Força da Motivação (M) = Valência (V) × Expectativa (E)

Os membros desta expressão assumem o seguinte significado:

- Valência – intensidade da preferência individual de alcançar determinado resultado (nula quando é indiferente para o indivíduo atingir o objetivo e negativa quando o indivíduo não quer alcançar determinado objetivo - nestes casos não há motivação);
- Expectativa – percepção da probabilidade de uma determinada ação levar ao resultado desejado (a motivação é nula quando a expectativa também é nula);
- Força da Motivação – motivação percebida pelo colaborador, isto é, a quantidade de força no interior do colaborador capaz de motivar (A. L. Neves, 1998; Bilhim, 1996; Chiavenato, 1990, 1994; Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015; Santos, 2014; Teixeira, 2005).

Existem ainda dois conceitos que vale a pena mencionar, pois de certa forma ajudam a definir esta teoria:

- Instrumentalidade – grau percebido pelos colaboradores da relação entre o seu desempenho e o resultado alcançado (Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015). Esta apresenta um valor entre -1 e +1 dependendo do facto de estar ou não diretamente ligada aos resultados finais (Chiavenato, 1990).
- Resultado – todos os aspetos tangíveis e intangíveis que as organizações oferecem aos colaboradores em contrapartida do trabalho destes, podendo este ser encarado tanto de forma positiva como negativamente pelos membros da organização (J. G. Neves et al., 2015).

### 3.3.2.2. A Teoria da Equidade de Adams

A teoria da equidade foi desenvolvida por Stacy Adams na década de 1960. Esta teoria foca-se na perceção que cada indivíduo tem sobre a razoabilidade das situações laborais, comparando sempre o desempenho e os benefícios individuais com o desempenho e benefícios dos seus pares em situações semelhantes, isto é, encontra-se fortemente relacionada com o conceito de justiça individual (Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015; Teixeira, 2005). Neste sentido, os indivíduos são motivados em minorar as desigualdades de tratamento percebidas. Existem inúmeras situações que podem gerar uma perceção de iniquidade numa organização, desde as funções, as transferências, as promoções, os salários, entre outros, variando a amplitude do sentimento de injustiça de indivíduo para indivíduo (Teixeira, 2005).

O indivíduo considera dois tipos de equidade: equidade interna, isto é, uma comparação executada dentro da mesma organização; equidade externa, ou seja, uma comparação com indivíduos que fazem parte de outras organizações (Cunha et al., 2007).

Nesta teoria existem quatro elementos fundamentais no processo anteriormente definidos:

- O indivíduo que se compara;
- O indivíduo com quem se faz a comparação;
- Os *inputs* de cada indivíduo;
- Os *outputs* de cada indivíduo.

Com base nestes elementos, o indivíduo que se compara estabelece um rácio entre os seus *inputs* e *outputs* e os *inputs* e *outputs* do indivíduo que considera ter funções semelhantes (A. L. Neves, 1998; J. G. Neves et al., 2015). Quando o indivíduo sente que está perante uma situação de iniquidade tem uma das seguintes reações: altera a quantidade de *inputs*; muda a

quantidade de *outputs*; modifica a autopercepção; modifica as heteropercepções; escolhe termos de confrontação diferentes (A. L. Neves, 1998; J. G. Neves et al., 2015).

Esta teoria não nega as teorias das necessidades, mas antes complementa essas perspectivas (Teixeira, 2005).

### 3.3.2.3. A Teoria da Tarefa Enriquecida

Nesta teoria o conteúdo funcional de uma tarefa ajuda a aumentar ou diminuir as recompensas intrínsecas que os colaboradores sentem do trabalho que executam. Portanto, é natural que tarefas simples e rotineiras tenham associada uma recompensa intrínseca reduzida, e logo não motivam os colaboradores para um bom desempenho. Por sua vez, uma tarefa complexa, desafiadora e/ou interessante com um enriquecimento horizontal (acrescentar mais do que uma tarefa à mesma atividade) e/ou vertical (aumentar a autonomia e a responsabilidade) são potenciadoras de motivação dos colaboradores (J. G. Neves et al., 2015).

Esta teoria assenta fundamentalmente nos seguintes princípios:

- A tarefa deve estar estruturada de forma a que o colaborador se sinta pessoalmente responsável por uma determinada quantidade de trabalho, ou seja, deve envolver um certo grau de autonomia e responsabilidades;
- A tarefa deve ser significativa, isto é, o colaborador deve sentir que o trabalho que desempenha tem importância para a organização;
- A tarefa deve possibilitar o feedback sobre a maneira como esta está a ser executada e os resultados que estão a ser atingidos (J. G. Neves et al., 2015).

Os primeiros estudos surgiram de Turner e Lawrence em 1965 e basearam-se no efeito dos diferentes tipos de funções na satisfação dos colaboradores e no absentismo, chegando à conclusão que quanto mais complexa fosse a tarefa maior seria a satisfação dos colaboradores (Bilhim, 1996).

Esta teoria da motivação vai ao encontro do modelo das características da função de Hackman e Oldham, apresentado em 1980, que defende que as diferentes reações dos indivíduos face aos mesmos desempenhos do posto de trabalho podem ser explicadas pelos fatores moderadores de conhecimento e competências, da intensidade das necessidades e da satisfação. Assim, a motivação no colaborador surge quando este consegue reconhecer que aprendeu a fazer de forma correta o trabalho que lhe fora atribuído (Cunha et al., 2007; J. G.

Neves et al., 2015). Este modelo defende que todas as funções podem ser descritas com base em cinco dimensões fundamentais:

- Variedade de aptidões – diversidade nas atividades que uma tarefa implica;
- Identidade da tarefa – uma tarefa tem que ser executada como um todo;
- Significado – a tarefa tem impacto na vida e/ou trabalho de outros indivíduos;
- Autonomia – a função permite um certo grau de liberdade, independência e iniciativa individual, tanto no que se refere à sua forma de execução como à sua calendarização;
- Feedback – a atividade implica a obtenção de informação no que diz respeito à eficácia da sua realização (A. L. Neves, 1998; Bilhim, 1996; Cunha et al., 2007).

Pode-se afirmar que este modelo vem enriquecer e alargar o conteúdo do posto de trabalho, sendo por isso por vezes considerado como uma teoria de conteúdo em contexto organizacional e não como uma teoria de processo (Cunha et al., 2007).

Em síntese, o potencial de um posto de trabalho para gerar motivação pode ser sintetizado na seguinte expressão (A. L. Neves, 1998):

$$\frac{(\textit{Variedade} + \textit{Identidade} + \textit{Significado da tarefa}) \times \textit{Autonomia} \times \textit{Feedback}}{3}$$

### 3.3.3. Teorias do Resultado

As teorias de resultado, tal como o nome indica, centram a sua atenção nos objetivos que os indivíduos pretendem alcançar. Como ficará claro ao longo das várias teorias seguidamente apresentadas, existem diversas abordagens na forma como se motiva os colaboradores, centrando toda a sua atenção no resultado dos mesmos e da organização em geral.

#### 3.3.3.1. A Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham

A teoria da definição de objetivos de Locke e Latham surgiu no início dos anos 70. Quando se fala na existência de objetivos está-se a assumir que o indivíduo em questão tem o desejo de atingir determinados resultados, sabe qual o caminho a seguir e a forma como medir a sua eficácia na execução das tarefas (Bilhim, 1996; Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015). Por sua vez, quando se fixa um objetivo tem-se a crença de que um bom desempenho aumenta a possibilidade de atingir esses mesmos objetivos, apesar da noção do indivíduo da existência de dificuldades subjacentes no seu alcance. A intensidade da força motivacional

está positivamente relacionada com o desafio dos objetivos, isto é, os desafios mais fáceis tendem a ter um índice motivacional mais baixo e vice-versa. No interior da organização, esta teoria traduz-se normalmente num sistema de gestão por objetivos, que desempenham, em simultâneo, funções de controlo e motivação dos colaboradores (J. G. Neves et al., 2015).

Para um objetivo ser considerado eficaz, tem de ser *SMART*: *specific* (específico); *measurable* (mensurável); *agreed* (acordado/combinado); *realistic* (realista); *timed* (com prazo determinado). Por outras palavras, não basta definir objetivos (estes não podem ser vagos), é necessário também que estes desafiem os colaboradores que pertencem à organização. Para que tal se verifique, é indispensável que os colaboradores aceitem os desafios, participem na definição dos mesmos, deem e recebam feedback dos resultados e recebam uma recompensa em caso de sucesso no alcance dos objetivos (Cunha et al., 2007).

### 3.3.3.2. A Teoria do Reforço de Skinner

A teoria do reforço surgiu no início da década de 1970 e defende que o comportamento de um indivíduo pode ser explicado com base na previsão mais ou menos positiva/negativa das consequências desse mesmo comportamento (Teixeira, 2005). Neste sentido, reforço significa qualquer consequência que resulta de um dado comportamento (J. G. Neves et al., 2015).

Um comportamento que é recompensado positivamente tende a ser repetido, enquanto um comportamento que não é recompensado ou até mal-aceite tende a não voltar a ocorrer (J. G. Neves et al., 2015; Teixeira, 2005). Por sua vez, a punição/castigo deve ser evitada, pois esta atitude pode incentivar a criação de sentimentos de revolta e mal-estar (Teixeira, 2005).

Será ainda importante notar que os indivíduos tendem a agir da forma como pessoalmente seja mais gratificante, sendo que nas organizações o comportamento dos membros é passível de controlo com uma gestão eficiente das recompensas (Teixeira, 2005). Nas palavras de Bilhim (1996, p. 268), “na teoria do reforço temos uma teoria comportamentalista que afirma que o reforço condiciona a ação e esta é causada pela envolvente.”

Desta forma, para pôr em prática esta teoria, os gestores devem:

- Apontar o desempenho desejado;
- Identificar as recompensas para quem adota o comportamento desejado;
- Selecionar um plano de reforço ótimo.

Os sistemas e programas de reforço são constituídos por duas componentes:

- Tempo em que sucede o reforço do comportamento pretendido – pode ser num intervalo fixo ou variável;
- Frequência com que é aplicado o reforço – a frequência/ quantidade pode ser fixa ou variável (J. G. Neves et al., 2015).

Contudo, a maior crítica desta teoria baseia-se no facto de ser manipulativa e autocrática na gestão dos membros de uma organização e vai de certa forma contra as ideias defendidas pelas teorias das necessidades anteriormente apresentadas (Teixeira, 2005).

### **3.4. Outras Abordagens ao Conceito de Motivação**

Para além das teorias motivacionais apresentadas anteriormente, existem outras abordagens ao conceito de motivação e empenhamento do indivíduo no interior da organização.

Como já mencionado em outros pontos deste trabalho, o ser humano vive naturalmente em sociedade, independentemente da sua vontade. É igualmente fácil de aceitar que cada indivíduo tem capacidade de influenciar o comportamento do seu grupo e vice-versa. Desta forma e para melhor entender o comportamento do indivíduo, serão seguidamente apresentadas algumas teorias que apesar de não serem consideradas na maior parte da literatura como teorias motivacionais, são importantes para o entendimento do conceito de motivação no interior organizacional.

#### **3.4.1. A Teoria de Campo de Lewin**

Desenvolvida em 1935, a teoria de Lewin sobre o comportamento humano assenta em duas premissas fundamentais:

- O comportamento do indivíduo é consequência de vários fatores combinados que coexistem no ambiente social;
- Esses vários fatores têm uma relação dinâmica e interdependente e formam o chamado campo psicológico.

Por seu turno, o campo psicológico caracteriza-se por ser o espaço de vida de cada indivíduo e define a forma como este mesmo percebe e interpreta o contexto em que se insere. O ambiente representa a valência que determinado objeto/facto adquire, isto é, pode ser positiva e gerar satisfação ou ser negativa e gerar insatisfação. Assim, o comportamento humano depende da pessoa e do ambiente que a rodeia (Chiavenato, 1990; Teixeira, 2005).

### **3.4.2. A Teoria da Dissonância Cognitiva**

A ideia chave desta teoria é que os indivíduos tentam criar uma consonância entre as suas convicções e as suas ações, cuja origem remota ao final dos anos 50. Quando isto não acontece, ou seja, quando os valores e as crenças não vão ao encontro do comportamento desse mesmo indivíduo, verifica-se uma dissonância cognitiva, que, por sua vez, não é tolerada pelo indivíduo em questão. Esta tentativa de eliminação constante da dissonância cognitiva é fonte de motivação. Por outras palavras, cada pessoa é motivada pela tentativa de eliminação das diferenças entre o que deseja fazer e o que realmente faz (Chiavenato, 1990; D. Gomes, 2000; Teixeira, 2005).

### **3.4.3. A Teoria da Maturidade de Argyris**

De acordo com esta teoria, com origem em 1957, o desenvolvimento do indivíduo desenrola-se num período contínuo em vários estádios de maturidade. Neste sentido, um indivíduo maturo caracteriza-se por ser uma pessoa ativa, independente, autoconfiante e autocontrolado, enquanto um indivíduo imaturo se apresenta mais passivo, dependente, inseguro e com necessidade de controlo de terceiros (Teixeira, 2005).

Portanto, dependendo do grau de maturidade dos indivíduos, assim será a sua forma de atuação tanto no contexto privado como profissional.

### **3.4.4. A Teoria X e Y de McGregor**

Esta teoria surgiu nos anos 60 e foca-se na visão do gestor sobre a motivação dos colaboradores e pode, na sua essência, ser dividida em duas grandes teorias – Teoria X e Teoria Y (Camara et al., 2013; Chiavenato, 1990, 1993; O. G. Pereira, 2004; Pasquini et al., 2005; Teixeira, 2005).

A teoria X apresenta uma visão mais negativa do colaborador e baseia-se nas seguintes premissas:

- O indivíduo na generalidade não gosta de trabalhar, tentando evitar o trabalho tanto quanto possível;
- Logo, é necessário obrigá-lo, controlá-lo e ameaçá-lo para o levar a trabalhar;
- Os colaboradores não têm ambições e fogem a responsabilidades, tentando ficar num lugar de segurança, valorizando as recompensas monetárias;
- Os colaboradores não são criativos e evitam sempre que possível a mudança;

- Os colaboradores preocupam-se consigo próprios e não com os objetivos organizacionais.

Numa perspetiva oposta, a teoria Y defende uma visão mais positiva do colaborador, tendo como premissas bases as seguintes:

- O indivíduo aceita o trabalho como uma coisa natural, semelhante ao prazer;
- Desta forma, este é capaz de se autodirigir e autocontrolar de modo a atingir os objetivos organizacionais;
- O empenhamento dos colaboradores tende a depender da relação entre objetivos e recompensas diversas;
- O colaborador está disposto a aceitar responsabilidades em condições apropriadas;
- Por último, todos os colaboradores dentro da organização são criativos e capazes de encontrar soluções alternativas de forma a atingir os objetivos organizacionais.

Esta teoria admite que uma grande parte dos gestores tem uma visão que se enquadra na teoria X; porém considera que a teoria Y é a mais realista, podendo ambas as teorias motivar os colaboradores (Rajhans, 2012; Teixeira, 2005).

Concluindo, dependendo da visão do gestor assim as suas técnicas de gestão serão mais ou menos flexíveis, mais ou menos tradicionais, mais ou menos liberais.

### **3.4.5. O Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer**

A teoria do comprometimento organizacional surgiu em 1991 e caracteriza-se por ser um comportamento previsto nos colaboradores e implica um compromisso e envolvimento dos mesmos com a organização. Com efeito, um colaborador pode experienciar três tipos de forças: afetiva, normativa ou instrumental. O comprometimento afetivo está relacionado com experiências positivas e uma forte ligação à organização, isto é, com os laços emocionais entre colaborador e organização. Por seu turno, o comprometimento normativo encontra-se relacionado com a norma de reciprocidade, ou seja, representa a obrigação moral do colaborador de se manter na organização. Por último, o comprometimento instrumental associa-se a uma análise custo-benefício por parte do trabalhador permanecer/sair da organização, por outras palavras, o colaborador tem em conta os custos económicos e sociais da saída da organização (A. Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006; Jaros, 2007; Medeiros & Enders, 1998).

Constata-se que este modelo costuma ser utilizado para estudar os resultados organizacionais, o *turnover*, o desempenho dos colaboradores e o absentismo registado numa organização (Jaros, 2007). De facto, existem estudos que demonstram a existência de uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e a performance, uma relação negativa entre o comprometimento instrumental e a performance e uma relação positiva entre o comprometimento normativo e a performance (Medeiros & Enders, 1998). Contudo, a atenção nesta investigação centra-se na relação entre o comprometimento e a motivação dos colaboradores, que parecem estar fortemente associados (A. Ferreira et al., 2006).

### 3.5. Conclusão

Motivar alguém é criar um estímulo num indivíduo capaz de o mover numa determinada direção, podendo a motivação ser intrínseca ou extrínseca (Cunha et al., 2007).

No interior duma organização tem-se tornado mais que evidente que a compensação monetária não é suficiente, pois os colaboradores passaram a valorizar outras componentes, como uma remuneração justa, participação na tomada de decisão, ambiente de trabalho, qualidade de comunicação, segurança e estabilidade, formação, planos de saúde/parcerias, entre outras.

Existem diversas teorias da motivação, nomeadamente as teorias do conteúdo (a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores ou bifatorial de Herzberg, a teoria das necessidades de McClelland e a teoria ERG de Alderfer), as teorias do processo (a teoria das expectativas de Vroom, a teoria da equidade e a teoria da tarefa enriquecida) e as teorias do resultado (a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham e a teoria do reforço). Estas teorias não são necessariamente mutuamente exclusivas, ou seja, numa organização podem muitas vezes subsistir vários paradigmas.

Por fim, foram abordadas algumas teorias relacionadas com o conceito de motivação, mas que geralmente não são consideradas teorias motivacionais. Torna-se ainda importante, quando se aborda a motivação no interior da organização, analisar o comprometimento organizacional, neste caso tratou-se a perspetiva de Allen e Meyer.

# ***CAPÍTULO 4 - Comunicação e Motivação nas Organizações***

---

## **Sumário**

---

4.1. Síntese Integrativa

4.2. Conclusão

---

### **4.1. Síntese Integrativa**

Neste capítulo passar-se-á a relacionar os três conceitos principais anteriormente abordados: organização, comunicação e motivação. Para que uma organização possa ter sucesso, não basta ser eficiente em termos produtivos, é fundamental que tenha relações saudáveis com os diversos públicos, nos quais se incluem os colaboradores. Neste sentido, saber comunicar com o público interno tornou-se a ferramenta vital para a sobrevivência organizacional (Tavares, 2011). Uma comunicação interna com qualidade, ou seja, clara, simples e objetiva (Köenig et al. 2011), possibilita não apenas o controlo do comportamento dos membros organizacionais como também cria motivação nestes, uma vez que transmite informação e conhecimento (Carneiro, 2012; Santos, 2014), instaurando uma relação laboral saudável (Watzlawick, 2011). Portanto, a organização deve ser capaz de transmitir mensagens motivadoras aos colaboradores.

#### **4.1.1. Organização e Comunicação**

A organização caracteriza-se por ser um organismo, constituído por indivíduos que estabelecem relações (O. G. Pereira, 2004; Souza & Santos, 2014; Teixeira, 2005), isto é, que comunicam entre si. Como a comunicação se baseia num processo de co-construção do discurso, os membros duma organização não se limitam a uma troca simples de mensagem, mas sim à construção de um discurso comum com partilha de informação de todas as partes intervenientes (Capucho, 2003).

Cada organização tem uma determinada estrutura formal representada no seu organograma. O tipo de estrutura organizacional é relevante quando se analisa a comunicação formal (Camara et al., 2013; Machado et al., 2014; I. Oliveira & Alencar, 2013; J. F. Silva, 2009; S. S. F. Silva et al., 2007; Santos, 2014), tanto a nível descendente (*top down*) como ascendente (*bottom up*). A comunicação descendente representa o fluxo de informação de

chefe para subordinado, enquanto a comunicação ascendente é fundamental para os superiores hierárquicos perceberem todas as questões pessoais e laborais que os colaboradores enfrentam (Rajhans, 2012). Será ainda importante recordar o papel fundamental que as tecnologias da informação da comunicação desempenham na comunicação interna, tanto na comunicação *top down* como *bottom up*.

Contudo, em climas informais entre chefia e subordinados também é transmitida informação. Por seu turno, a estrutura organizacional é ainda fundamental para a definição dos meios de comunicação interna e eliminação de barreiras comunicacionais, ou seja, torna possível garantir uma comunicação interna com qualidade.

Finalmente, uma gestão eficiente no interior da organização implica liberdade de comunicação entre os colaboradores e entre estes e a chefia (Abbah, 2014).

#### **4.1.2. Organização e Motivação**

O maior desafio da gestão é levar os colaboradores a desenvolver e estimular as ações desejadas, criar espírito de equipa, confiança, relações de trabalho saudáveis e diminuir a possibilidade de mal-entendidos e rumores (Rajhans, 2012). A chefia numa organização pode e deve desenvolver os esforços necessários para promover o desenvolvimento da motivação dos colaboradores (Teixeira, 2005).

A capacidade de motivação define-se por ser a possibilidade de incentivar um indivíduo numa determinada direção (Abbah, 2014; Teixeira, 2005), isto é, numa organização representa a criação de esforços para alcançar os objetivos organizacionais gerando assim espírito de equipa. Por conseguinte, um colaborador motivado é um colaborador leal, sendo que só se verifica lealdade se os objetivos e ações forem claramente conhecidos, aceites e, assim, defendidos pelos colaboradores (Rajhans, 2012).

Por fim, a cultura organizacional é igualmente estimuladora de motivação, uma vez que, quando os colaboradores partilham uma cultura comum e se se verifica uma comunicação interna eficaz, a coesão no grupo de trabalho aumenta. Portanto, os membros da organização sentem-se motivados para o alcance dos objetivos comuns (Tavares, 2011).

#### **4.1.3. Motivação e Comunicação**

De acordo com a definição de motivação pode-se afirmar que uma comunicação interna com qualidade na organização é o elemento chave de todo o processo (A. L. Almeida

et al., 2013), pois só é possível motivar um colaborador (criar um estímulo) se as mensagens forem transmitidas e percebidas corretamente. Por seu turno, a importância da comunicação interna na organização sintetiza-se nas seguintes funções: motivação dos colaboradores para as funções a desempenhar pelos mesmos e satisfação das necessidades de afiliação destes (Bilhim, 1996).

De notar que a comunicação tem uma forte componente relacional entre os indivíduos envolvidos, o que, por sua vez, ajuda a criar identidade individual e/ou coletiva (Watzlawick, 2011), permitindo criar grupos de indivíduos cooperantes entre si (ou seja, indivíduos motivados), que constituirão verdadeiras equipas de desempenho (Goffman, 2002). Portanto, é fácil de aceitar que a comunicação interna tem um papel fundamental na motivação dos colaboradores (Rajhans, 2012).

A motivação organizacional tem como elementos fundamentais a informação e a relação, que por sua vez são frutos duma comunicação interna eficaz. Por outras palavras, uma comunicação interna de qualidade fomenta a motivação, na medida em que ajuda a criar uma maior proximidade entre os colaboradores e a organização (Garcia, 2010). A busca de uma comunicação interna eficaz pode ter ainda a finalidade de eliminação dos conflitos e da insatisfação dos colaboradores (Tavares, 2011), promovendo a motivação. Grande parte das formas de motivação têm subjacentes uma comunicação constante com os colaboradores.

“Uma empresa que partilha informações estimula a motivação, o diálogo e fornece canais de comunicação interna que reforcem a imagem, valores e missão da empresa alinhados com as estratégias (...). A CI é um agente de motivação porque estimula no colaborador um sentimento de participação nas decisões que afectam ao trabalho, a envolver-se no próprio trabalho e, deste modo, sentir-se mais seguro e motivado. Pode-se afirmar então que comunicação e motivação substanciam-se numa relação de causa-efeito. Num ambiente em que haja comunicação e diálogo, existe motivação para superar desafios e metas” (Tavares, 2011, pp. 32-33).

Note-se que quando se fala em comunicação e em motivação geralmente há um elemento comum: o feedback/resposta/retorno. No primeiro caso, menciona-se a importância do colaborador dar resposta às mensagens que lhe são transmitidas (J. G. Neves et al., 2015; Köenig et al., 2011). No segundo caso, o colaborador merece receber um retorno do seu desempenho de forma a abrir espaço para o surgimento de novos estímulos, isto é, ser elogiado quando desenvolveu bem uma tarefa ou corrigir eventuais questões menos bem desempenhadas (Bilhim, 1996; Cunha et al., 2007; A. L. Neves, 1998).

#### **4.1.4. Organização, Motivação e Comunicação**

Como já foi analisado anteriormente, a organização é constituída por um conjunto de indivíduos que comunicam naturalmente entre si, estabelecendo relações (Souza & Santos, 2014; Teixeira, 2005). As relações que se estabelecem podem ser fonte de motivação, na medida em que possibilitam criar estímulos positivos nos colaboradores (Chiavenato, 1990; G. Duarte, 2011).

Todos os indivíduos no interior duma organização têm a capacidade de influenciar os outros. Por seu turno, a capacidade de influenciar os outros está fortemente relacionada com a faculdade de motivar, ou seja, criar um estímulo, como já referimos. Posto isto, e apesar de todos os membros duma organização estarem a representar uma determinada imagem de si próprios, podem ser manipulados por terceiros. É neste sentido que surge a noção de face, isto é, um indivíduo perante outro tem que manter uma imagem de si positiva. Contudo, a imagem que o indivíduo conquista não depende apenas da sua representação, mas também da interpretação dos outros indivíduos envolvidos na relação (Goffman, 2002).

Enfim, a forma como a organização comunica com os seus membros influencia tanto a moral como a sua motivação e o seu desempenho, sendo importante notar que constrói as identidades no contexto de trabalho. Assim, se os colaboradores sentirem que os seus superiores hierárquicos comunicam com eles eficientemente, terão incentivos a aumentar o seu empenho e a criar espírito de equipa (Rajhans, 2012). Por esta razão, e de forma a motivar os colaboradores para uma melhor performance, uma gestão eficiente das práticas comunicacionais internas é fundamental.

#### **4.2. Conclusão**

Em resumo, a organização é composta por indivíduos que comunicam entre si e criam relações. Estas relações são fundamentais para se poder falar em motivação, pois dificilmente alguém consegue estar motivado se não se sentir bem no seu local de trabalho. Além disso, torna-se necessário que a organização mostre o reconhecimento do trabalho e dos esforços dos colaboradores, de forma a que estes não se sintam desmotivados. Para tal, é necessário o desenvolvimento duma comunicação interna eficaz (Tavares, 2011).

Na segunda parte desta investigação será apresentado um estudo empírico que relacionará a qualidade da comunicação interna e a motivação num contexto organizacional do setor terciário da atividade económica no concelho de Viseu.

***PARTE II – INVESTIGAÇÃO***

***EMPÍRICA***



# ***CAPÍTULO 5 - Investigação e Metodologia***

---

## **Sumário**

---

- 5.1. Definição de Investigação e Metodologia
  - 5.2. Justificação do Estudo
  - 5.3. Questões de Investigação e Objetivos
  - 5.4. População e Amostra
  - 5.5. Tipo de Estudo
  - 5.6. Hipóteses de Investigação
  - 5.7. Operacionalização das Variáveis
  - 5.8. Instrumento de Recolha de Dados
  - 5.9. Metodologia
- 

### **5.1. Definição de Investigação e Metodologia**

Para melhor perceber a finalidade deste capítulo, será oportuno começar por esclarecer o significado de investigação e de metodologia. A investigação é “um método de aquisição de novos conhecimentos” (Fortin, 2009, p. 18). Assim, esta permite a criação e/ou o desenvolvimento de teorias, sendo o rigor e a sistematização elementos essenciais nesse processo. Por seu turno, a metodologia define-se como sendo um conjunto de métodos e técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica, ou seja, formam o quadro dessa pesquisa (Fortin, 2009). A metodologia define o melhor caminho a seguir nas múltiplas fases da investigação de forma a responder satisfatoriamente à natureza da problemática (S. Pereira, 2012).

A investigação é composta por três fases: a fase concetual; a fase metodológica e a fase empírica. Nesta etapa da investigação encontramos-nos na fase metodológica, onde o estudo é operacionalizado, sendo explicada a sua tipologia, definidas as variáveis, o contexto, a população, a amostra e os métodos de colheita de dados (Fortin, 2009). O método é um caminho para se chegar a determinado fim, caracterizando-se o método científico por ser “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (Gil, 1989, p. 27).

Este capítulo inicia-se com a exposição da justificação deste estudo, passando-se posteriormente para a questão de investigação e objetivos. São também apresentados o tipo de

estudo e as hipóteses de investigação. Seguir-se-á uma exposição da operacionalização das variáveis e a definição da população e amostra. A próxima etapa deste processo prende-se com a apresentação do instrumento usado para a colheita de dados, os procedimentos adotados e o tratamento estatístico dos dados.

## **5.2. Justificação do Estudo**

O tema de comunicação nas organizações tem sido alvo de várias investigações, existindo vários estudos que aprofundam a comunicação externa e até mesmo o papel das novas tecnologias da informação na comunicação interna e externa das organizações. Apesar de existir também alguma investigação no que se refere à comunicação interna, não parece ainda ter sido aprofundada esta temática no setor terciário da economia.

Como já foi mencionado nos capítulos anteriores, a economia tem-se vindo a desenvolver consideravelmente, o que significa que as organizações cresceram e muitas internacionalizaram-se, tendo o papel do indivíduo no interior destas organizações também sofrido mutações (L. A. S. Almeida, 2013; Nascimento et al., 2014). A transformação na forma como se encara o papel do indivíduo na organização veio chamar à atenção para a comunicação interna nas organizações, pois esta pode eventualmente influenciar a motivação dos colaboradores. O quadro concetual subjacente ao enquadramento dos colaboradores nas organizações tem sofrido grandes alterações: não só a organização passou a atribuir aos colaboradores um maior valor, como os colaboradores, passaram a procurar um sentimento de pertença à organização.

As organizações passaram a considerar os colaboradores como elemento fundamental no processo competitivo, e rapidamente perceberam que a eficácia e eficiência organizacional estão relacionadas com a motivação dos membros da organização (Abbah, 2014; Rajhans, 2012). Portanto, um estudo que relaciona a qualidade da comunicação interna e a motivação dos colaboradores parece bastante pertinente, uma vez que a evolução do pensamento teórico sobre esta temática tem-se orientado neste sentido. Através de um estudo prévio da bibliografia existente sobre esta temática, as várias correntes de opinião apontam para uma relação positiva entre a qualidade da comunicação interna e a motivação dos colaboradores (Abbah, 2014; Garcia, 2010; Rajhans, 2012; Tavares, 2011). Contudo, existem vários pensadores que afirmam que a motivação não depende apenas da comunicação interna (Santos, 2014). Assim, espera-se conseguir com esta investigação uma mensuração

quantitativa de vários elementos associados à qualidade de comunicação interna e a motivação dos colaboradores.

Desta forma, propusemo-nos estudar a relação dos dois conceitos suprarreferidos no setor terciário da atividade económica do concelho de Viseu. A escolha do concelho de Viseu e das organizações que integraram a nossa amostra foi uma escolha de conveniência, para tornar possível a execução desta pesquisa. Será importante notar que, de acordo com os dados anteriormente apresentados do INE, PORDATA (2015), o concelho de Viseu caracteriza-se por uma forte terciarização da economia, parecendo adequado um estudo desta natureza nesta região.

### **5.3. Questões de Investigação e Objetivos**

Quando se inicia uma investigação, a escolha do problema de investigação é um passo fulcral. O problema de investigação caracteriza-se por ser uma questão que o investigador tenciona perceber, ou seja, busca-se uma explicação (Coutinho, 2011). Existem alguns passos prévios à seleção do problema de investigação, nomeadamente: a escolha de uma área de investigação; a enunciação de uma questão de partida; a definição do tipo de questões e os níveis de conhecimento; a análise e a apreciação crítica das questões de investigação (Fortin, 2009). Contudo, não é fácil tornar o interesse sobre um determinado assunto num projeto de investigação operacional, com uma pergunta de partida clara, exequível e pertinente (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No que diz respeito à comunicação, a perspetiva adotada neste estudo vai ao encontro daquilo que Goffman (2002) e Watzlawick (2011) apresentam, pois defende-se que a comunicação é mais de que um simples modelo telegráfico em que uma mensagem com um código específico é transmitida dum emissor para um recetor num determinado contexto, através dum canal (Jakobson, 1969). Neste sentido, o ato de comunicar também determina a construção de relações e de representações. Face ao enquadramento teórico anteriormente efetuado e de forma a concretizar o presente estudo, entendeu-se definir como ponto de partida a seguinte questão de investigação: *A qualidade da comunicação interna na organização condiciona a motivação dos colaboradores?*

Os objetivos de uma determinada investigação são os enunciados declarativos que apontam as variáveis-chave, a população-alvo e toda a orientação da investigação (Fortin, 2009). Logo, foram formulados os seguintes objetivos de forma a conseguir atingir a finalidade proposta desta investigação:

- Como o estudo é por amostragem, pretende-se identificar as variáveis que caracterizam a amostra;
- Inventariar as formas de comunicação mais utilizadas dentro das organizações do setor terciário do concelho de Viseu;
- Caracterizar a qualidade da comunicação nas organizações;
- Averiguar a importância que os colaboradores atribuem à comunicação interna;
- Identificar os elementos caracterizadores da motivação dos trabalhadores;
- Verificar a motivação percebida/sentida pelos colaboradores;
- Relacionar qualidade de comunicação e motivação.

Pretende-se ainda abrir caminho para novas investigações nesta área e promover uma reflexão crítica da importância deste assunto para todas as organizações.

#### **5.4. População e Amostra**

Uma vez que não existe tempo nem recursos suficientes para analisar toda a população, optou-se por analisar parte desta, ou seja, uma amostra. A população representa um conjunto de sujeitos/elementos dum determinado grupo definido e que têm em comum uma ou mais características, definidas por critérios preestabelecidos. Quando a investigação assenta sobre uma determinada população, então esta designa-se de população-alvo. Por seu turno, a amostra caracteriza-se por ser um conjunto definido de elementos extraídos duma população-alvo para a qual se pretende retirar conclusões (Carmo & Ferreira, 1998; Coutinho, 2011; Fortin, 2009; Gil, 1989; Hill & Hill, 2005). A população desta investigação são os indivíduos residentes no concelho de Viseu e a população-alvo são os indivíduos que, para além de pertencerem ao concelho de Viseu, são colaboradores de médias ou grandes organizações do setor terciário.

Para seleccionar a amostra desta investigação é necessário definir e listar as organizações que preenchem os requisitos desta investigação. Como nem todas as sociedades têm apenas uma CAE torna-se muitas vezes difícil de definir qual o setor da atividade económica a que pertencem. Após uma pesquisa sobre as CAE's das médias e grandes organizações privadas do concelho de Viseu, formulou-se uma tabela onde foram seleccionadas as organizações do setor terciário, sendo que o passo seguinte foi entrar em contacto com os responsáveis das organizações seleccionadas. Devido ao tema desta investigação ser delicado de tratar no interior das organizações, foi difícil levar as organizações a participar nesta investigação, ou seja, o primeiro grande obstáculo foi

conseguir autorização da chefia para aplicação dos questionários aos colaboradores. Depois de obtida a autorização dos responsáveis das organizações, pretendeu-se a aplicação de um questionário de respostas fechadas a colaboradores de diversas profissões do setor terciário, sendo também de salientar que não serão referidos os nomes das organizações participantes.

Todos os participantes pertencem a médias/grandes organizações prestadoras de serviços, nomeadamente englobam-se nas atividades de transporte, hotelaria, ensino, consultadoria, banca, entre outras. Ou seja, todos os indivíduos fazem parte de organizações com as seguintes CAE's:

- 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão;
- 77290 - Aluguer de outros bens de uso pessoal e doméstico;
- 49410 - Transportes rodoviários de mercadorias;
- 46341 - Comércio por grosso de bebidas alcoólicas;
- 46170 - Agentes do comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco;
- 46341 - Comércio por grosso de bebidas alcoólicas;
- 46382 - Comércio por grosso de outros produtos alimentares;
- 49310 – Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros;
- 64190 - Outra intermediação monetária;
- 86100 - Atividades dos estabelecimentos de saúde com internamento;
- 94910 - Atividades de organizações religiosas;
- 85593 e 94995 - Outras atividades educativas e Outras atividades associativas (também enquadrado nas seguintes CAE's: 85201; 85202 e 85310 – Ensino básico e secundário geral);
- 85420 - Ensino superior;
- 46762 - Comércio por grosso de outros bens intermédios;
- 47990 - Comércio a retalho por outros métodos, não efetuado em estabelecimentos, bancas, feiras ou unidades móveis de venda.

Tentou-se recolher nas diversas organizações um número semelhante de participantes de forma a não distorcer os resultados da investigação. Quando não foi possível recolher um número de respostas desejado, pretendeu-se, pelo menos, garantir que em termos relativos as organizações se encontravam representadas identicamente. Contudo, em alguns casos reconhece-se que tal não foi possível.

Nesta investigação optou-se por um método de amostragem não probabilístico ou de conveniência, isto é, a escolha dos elementos da amostra foi feita por conveniência, estando

estes enquadrados num local e momento preciso (Carmo & Ferreira, 1998; Fortin, 2009; Hill & Hill, 2005), tendo-se optado pelos seguintes critérios de seleção:

- Todos os colaboradores inquiridos trabalham no setor dos serviços em organizações privadas de média/grande dimensão no concelho de Viseu;
- Não foi feita nenhuma seleção dos participantes com base em idades, género, religião, grupo social, etc.;
- Todos os participantes responderam ao questionário voluntariamente, tendo sido garantido o anonimato.

É importante notar que não é referido o número total de indivíduos que integram a população devido à dificuldade de determinação do mesmo.

➤ Procedimentos Éticos

Como qualquer investigação que é levada a cabo, existem procedimentos éticos que têm que ser respeitados. “A investigação aplicada a seres humanos pode, por vezes, causar danos aos direitos e liberdades das pessoas” (Fortin, 2009, p. 116), sendo fundamental a preservação desses direitos e liberdades. Não menosprezando nenhum dos direitos dos participantes, nesta investigação foi prestada especial atenção ao direito de anonimato e confidencialidade, não apenas dos participantes (colaboradores das organizações) como também das organizações a que estes pertencem. Neste sentido e dado considerar-se este tema uma questão delicada para estudo, foi garantido a todas as organizações participantes a confidencialidade, o único dado de identificação das mesmas é a atividade económica/CAE. Da mesma forma, foi garantida a completa confidencialidade dos participantes, dado que os questionários garantem o anonimato e privacidade. A participação dos colaboradores das organizações em questão foi voluntária.

Por fim, foi ainda explicado a todos os participantes bem como aos responsáveis das organizações a temática, os objetivos e a finalidade desta investigação.

## **5.5. Tipo de Estudo**

Uma investigação empírica pode assumir várias formas, desde uma vertente qualitativa a quantitativa, experimental a não experimental, transversal a longitudinal, entre muitas outras.

Dados os objetivos apresentados anteriormente, selecionou-se para esta investigação um método quantitativo, que se irá traduzir na aplicação de um questionário. O método

quantitativo “é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (Fortin, 2009, p. 22). De uma forma mais completa, uma pesquisa quantitativa “centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação de variáveis comportamentais e/ou socio-afetivas passíveis [de] serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica” (Coutinho, 2011, p. 24).

Esta investigação pode ser classificada como transversal, pois os dados empíricos são colhidos num determinado momento no tempo numa amostra específica, que representa a população e que possibilita a descrição da mesma ou a identificação de eventuais relações entre as variáveis (Coutinho, 2011). Trata-se ainda de um estudo do tipo descritivo-correlacional não experimental, ou seja, pretende-se explorar e determinar a existência de relações entre várias variáveis com a finalidade de descrever essas relações, sem que nenhuma das variáveis independentes seja manipulada experimentalmente pelo investigador (Coutinho, 2011; Fortin, 2009).

Este estudo tem um carácter exploratório, pois pretende-se desenvolver uma pesquisa num ramo pouco aprofundado que possa abrir caminho para novas pesquisas (Coutinho, 2011; Gil, 1989). De notar que, não existem outros estudos que relacionem a qualidade da comunicação interna nas organizações do setor terciário do concelho de Viseu com a motivação dos colaboradores.

## **5.6. Hipóteses de Investigação**

Após apresentado o problema de investigação e os objetivos, e de explicitado o tipo de estudo, torna-se necessário a apresentação de hipóteses de investigação. Assim, as hipóteses consistem num “enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis” (Fortin, 2009, p. 102).

Neste estudo foram selecionadas as seguintes hipóteses de investigação, que orientaram a nossa pesquisa:

**Hipótese 1:** A média dos fatores comunicacionais é igual para as variáveis sociodemográficas e profissionais (classes etárias; género; estado civil; habilitações literárias; experiência profissional).

**Hipótese 2:** A média dos fatores de motivação é igual para as variáveis sociodemográficas e profissionais (classes etárias; género; estado civil; habilitações literárias; experiência profissional).

**Hipótese 3:** Existe uma relação (positiva) entre o nível de comunicação percebido e a motivação.

**Hipótese 4:** Existe uma relação (positiva) entre a qualidade percebida da chefia e a motivação.

**Hipótese 5:** Existe uma relação (positiva) entre a qualidade da comunicação da chefia e a motivação.

**Hipótese 6:** Numa organização considerada boa para trabalhar os colaboradores estão motivados.

**Hipótese 7:** Existe uma relação entre a comunicação e o relacionamento organizacional e a motivação dos colaboradores.

### **5.7. Operacionalização das Variáveis**

A investigação encontra-se dividida em duas partes: a primeira parte consiste num enquadramento teórico dos vários conceitos relevantes da investigação em questão, nomeadamente o conceito de organização, comunicação e motivação; a segunda parte é constituída por uma investigação empírica, para avaliar a(s) hipótese(s) formulada(s). Neste caso, irá ser aplicado um questionário de respostas fechadas a uma amostra da população do setor terciário da economia, cuja seleção dos elementos participantes será efetuada com base na CAE (classificação de atividades económicas) da organização, ou seja, todos os participantes pertencem a organizações cuja CAE esteja enquadrado na atividade económica de serviços.

Como em regra uma característica pode ser traduzida em uma ou mais variáveis e as variáveis são uma operacionalização de uma característica que se pretende estudar, as características desta investigação são: a comunicação interna (representada pelas componentes de comunicação e relacionamento) e a motivação dos colaboradores. Por seu turno, “as variáveis são qualidades, propriedades ou características de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação” (Fortin, 2009, p. 36), que normalmente podem ser traduzidas por valores numéricos. Assim, numa investigação científica, as variáveis são normalmente classificadas como dependentes ou independentes. As primeiras são também designadas de variáveis explicadas, pois tal como o nome indica dependem das variáveis independentes. Por sua vez, as segundas são manipuladas pelo investigador de forma a medir o impacto nas variáveis dependentes. Assim, nesta investigação existem as seguintes variáveis independentes: variáveis sociodemográficas (idade, género e estado civil);

variáveis profissionais (habilitações literárias, experiência profissional e atividade económica da atual organização); variável comunicação interna (quando relacionada com a motivação). Em oposição temos como variável dependente a motivação dos colaboradores no interior duma organização e a comunicação interna (quando relacionada com as variáveis sociodemográficas e profissionais).

Faz então sentido desenvolver um estudo tendo como base todas as variáveis anteriores para aferir da eventual relação entre a qualidade da comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores.

### **5.8. Instrumento de Recolha de Dados**

O instrumento de recolha de dados serve para reunir a informação necessária para responder à questão de investigação e às hipóteses colocadas, sendo fundamental garantir a fiabilidade e validade do mesmo. Cabe a cada investigador selecionar o instrumento de recolha de dados mais adequado para os objetivos do seu estudo (Fortin, 2009).

Existem diversas técnicas para a recolha de dados numa investigação científica, sendo nas ciências sociais mais frequentemente utilizadas a entrevista e o questionário, podendo-se também recorrer ao processo de notação, descrição e a testagem/medição. A notação parte de um processo de observação do investigador, no qual este elabora o registo ou pequenas descrições sobre objetos, pessoas e/ou acontecimentos. A descrição é normalmente utilizada na investigação de contextos naturais, na qual se relatam os dados em extensos textos escritos. Por seu turno, a medição caracteriza-se normalmente pela obtenção de dados quantitativos sobre características ou traços individuais. A entrevista permite obter resultados mais do foro qualitativo e normalmente implica uma amostra mais reduzida, uma vez que exige mais tempo do investigador. Por último, o questionário dispensa a presença do investigador, uma vez que é dado ao participante o documento (ou facultado o *link*, quando em formato digital), possibilitando a obtenção de dados quantitativos (no caso de perguntas fechadas) ou qualitativos (para as perguntas abertas) e permite englobar um maior número de participantes (Coutinho, 2011).

Neste sentido, a seleção foi feita em função das várias características a estudar e da ambição de interpretação estatística dos dados encontrados, tendo-se optado pelo método do inquérito, técnica do questionário. Como o instrumento de recolha de dados selecionado nesta investigação foi o questionário, será relevante definir mais detalhadamente no que este consiste. Assim, o questionário é “conjunto de enunciados ou de questões que permitem

avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos” (Fortin, 2009, p. 374). Por outras palavras, consiste numa técnica de investigação em que se colocam um determinado conjunto de questões por escrito a um indivíduo com o objetivo de encontrar respostas às hipóteses de investigação (Gil, 1989). Por um lado, este instrumento apresenta algumas vantagens, nomeadamente: possibilita selecionar uma maior amostra, pois “permite uma cobertura maior da população a ser inquirida” (Azevedo & Azevedo, 2003, p. 30); garante o anonimato; possibilita uma resposta em momento oportuno ao inquirido; permite análise posterior; torna-se mais imparcial quanto aos inquiridos, pois com a garantia do anonimato não é identificável a pessoa que respondeu (Gil, 1989). Contudo, este método também apresenta os seus inconvenientes, dos quais se ressaltam: exclusão de indivíduos analfabetos; pode não ser possível o esclarecimento de dúvidas aos inquiridos aquando do preenchimento; não garante que o instrumento tenha sido corretamente preenchido, isto é, que represente a realidade; por envolver um número relativamente pequeno de perguntas (de forma a manter o interesse do inquirido) pode não representar a realidade por completo (Gil, 1989).

Resultante da problemática da investigação, optou-se pela utilização de quatro grupos de questões (anexo B), que passaremos a enumerar pela mesma ordem com que figuram no questionário:

- Caracterização sociodemográfica;
- Caracterização profissional;
- Escala de comunicação e relacionamento;
- Escala de motivação.

Como se pode visualizar no anexo B, o questionário inicia-se com uma pequena introdução, na qual são mencionados os trâmites da investigação, desde a apresentação da estrutura do mesmo, os objetivos e a forma como deverá ser preenchido. As duas escalas selecionadas apresentam-se em forma de escala de Likert, nas quais os colaboradores manifestaram o seu grau de concordância com base numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a «discordo fortemente», 2 a «discordo», 3 a «discordo moderadamente», 4 a «não concordo nem discordo», 5 a «concordo moderadamente», 6 a «concordo» e 7 a «concordo fortemente».

Na primeira parte do instrumento de colheita de dados pretende-se obter uma caracterização sociodemográfica dos participantes, isto é, solicita-se a indicação da idade, do género e do estado civil.

Na segunda parte encontram-se igualmente três questões, nomeadamente sobre as habilitações literárias, o tempo de experiência profissional na atual organização e a atividade profissional da mesma. A base para a definição das alternativas para as habilitações literárias foi a classificação segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a base de dados da PORDATA. Nesta fase objetiva-se uma caracterização profissional dos indivíduos inqueridos.

➤ Escala de comunicação e relacionamento

Na terceira parte encontra-se a escala de comunicação e relacionamento adaptada de Moura (2012) e Fiúza e Kilimnik (2004). Esta escala foi desenvolvida com base fundamental na escala de Moura (2012), no entanto na investigação desta autora existiam duas questões que não se apresentavam adequadas para esta investigação tendo sido excluídas, nomeadamente: sobre os meios de comunicação, pois não se enquadrava na estruturação deste instrumento, uma vez que no questionário original exigia a enumeração de acordo com o grau de utilização; sobre a recetividade das questões de mudança, dado que a questão não se apresentava coerente com o instrumento no geral, nem desenvolvia o conceito de mudança na sua totalidade.

Será importante ter em consideração que o questionário inicial estava desenvolvido numa perspetiva focada numa organização, e dado que neste caso a atenção se centra num setor de atividade, as questões foram todas reformuladas de forma a tornarem-se aplicáveis a diversas organizações. A escala original pode ser consultada no anexo C. De notar que esta escala vai ao encontro da perspetiva de Watzlawick (2011) e Goffman (2002), uma vez que não considera a comunicação apenas como a troca de informação, como também tem em consideração que esta tem uma forte componente relacional.

Depois da nossa primeira abordagem à escala da comunicação e do relacionamento, constatou-se que uma parte do conceito de comunicação não se encontrava adequadamente abordado. Neste sentido e com base na escala de Fiúza e Kilimnik (2004), acrescentaram-se questões sobre o feedback tanto no sentido colaborador-chefia como chefia-colaborador, a participação dos colaboradores na tomada de decisão, o uso de um vocabulário simples e adequado, o acesso a informação escrita, a facilidade e pertinência de acesso à informação e o incentivo à troca da mesma.

Concluindo, a escala final obtida é constituída por 27 questões tipo Likert, tendo o conceito de comunicação interna nas organizações sido dividido em dois grupos, nomeadamente um designado de “comunicação” e outro de “relacionamento”.

➤ Escala da motivação

Na última parte do questionário apresenta-se a escala de motivação adaptada de A. Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006).

Esta escala tem como base algumas teorias clássicas anteriormente abordadas no capítulo da motivação, nomeadamente a teoria de motivação baseada no modelo de Hackman e Oldham de 1980 (Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015), a teoria das necessidades de McClelland da década de 60 (A. L. Neves, 1998; Cunha et al., 2007; Teixeira, 2005), a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham da década de 70 (Bilhim, 1996; Cunha et al., 2007; J. G. Neves et al., 2015) e uma teoria de empenho organizacional desenvolvida por Allen e Meyer de 1991 (A. Ferreira et al., 2006; Jaros, 2007; Medeiros & Enders, 1998). A finalidade última da escala original da motivação seria medir este conceito nos colaboradores no seio organizacional.

A. Ferreira et al. (2006) iniciaram a construção desta escala com 65 itens que selecionaram com base na sua revisão de literatura. Após a elaboração do primeiro modelo de escala de Likert com 5 alternativas, estes aplicaram o pré-teste a 112 indivíduos e com base numa análise fatorial com o critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a 1) verificaram a existência de itens que não apresentavam correlações estatisticamente significativas com o resto da escala e que conseqüentemente deveriam ser retirados da escala final. Desta forma obtiveram uma escala de 28 itens, que avaliam quatro dimensões da motivação dos colaboradores. Essas quatro dimensões foram designadas de “organização do trabalho”, “motivação para o desempenho”, “realização e poder” e, por fim, “envolvimento”. Esta escala foi aplicada num estudo de uma organização de telecomunicações que opera no território português e contou com a participação de 444 indivíduos. Neste estudo foi avaliada a sensibilidade, fidelidade e validade dos dados recolhidos, tendo as quatro subescalas/dimensões apresentado resultados satisfatórios. A escala original destes autores pode ser consultada no anexo D.

Uma vez que este instrumento foi desenvolvido para uma situação específica, nesta investigação optou-se por agregar duas perguntas, pois considera-se que, no que toca a avaliação, nem todas as organizações adotam pela implementação desta política. Por outras palavras, os colaboradores ou têm uma opinião sobre a avaliação que se pratica na organização ou têm uma opinião se gostariam que se adotasse esta política na sua organização.

Concluindo, a escala da motivação também se resumiu a 27 questões tipo Likert.

Face ao exposto, o modelo concetual inicial derivado do questionário pode ser descrito pelo esquema seguinte:

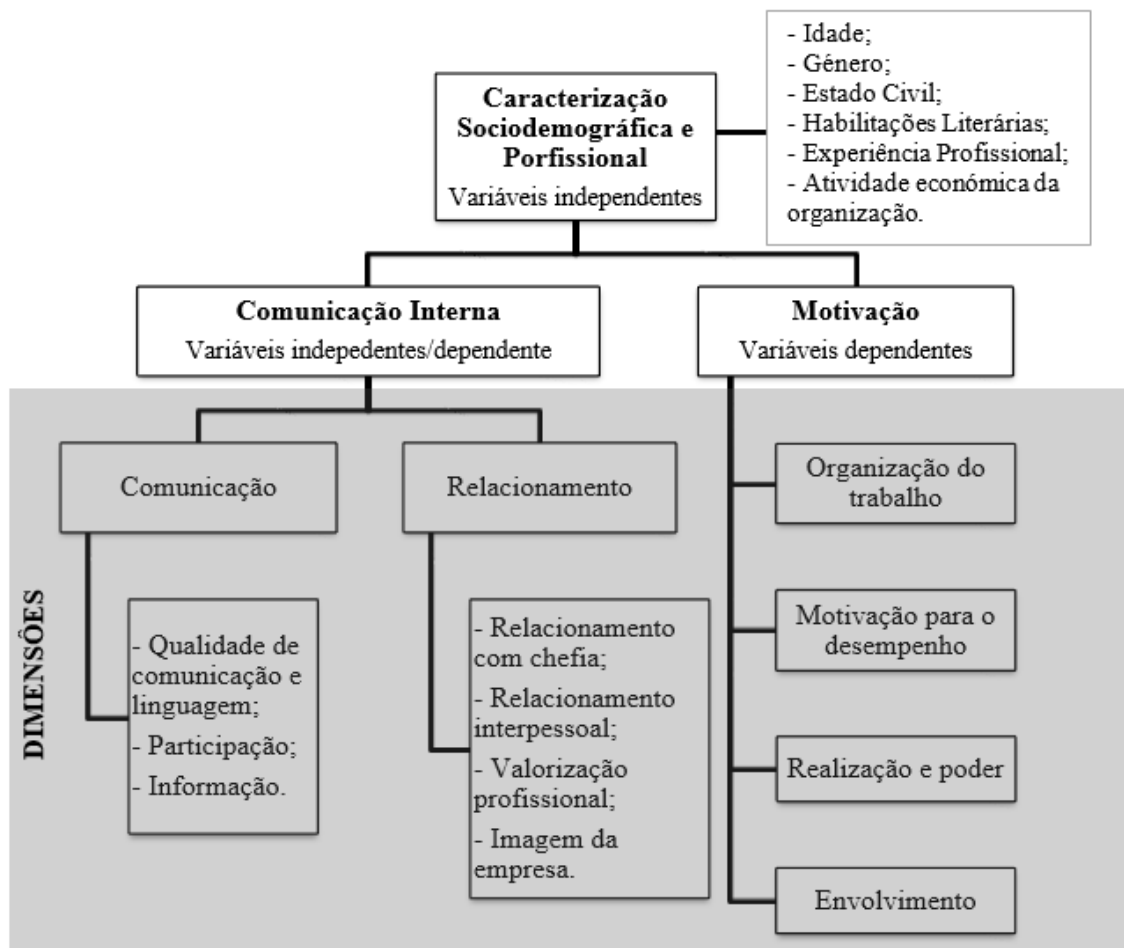


Figura 18. Modelo conceitual da relação entre as variáveis com base nas origens das escalas.

Esta representação possibilita uma visão geral da problemática da investigação e permite observar as variáveis e dimensões consideradas relevantes neste contexto.

#### ➤ Análise Psicométrica do Questionário

A análise psicométrica de um instrumento de medida consiste na avaliação da fidelidade/fiabilidade e validade deste mesmo instrumento. Assim, a fiabilidade e a validade são características que garantem a qualidade de um questionário, representando a fiabilidade a possibilidade de obter consistência nos resultados e a validade demonstra até que ponto o

instrumento em questão mede o que seria suposto medir (Carmo & Ferreira, 1998; Coutinho, 2011; Fortin, 2009)<sup>6</sup>.

De forma a garantir a fiabilidade do questionário calculou-se o grau de consistência interna (conhecido como *Alfa de Cronbach*), que possibilita avaliar se determinados enunciados da escala medem o mesmo conceito. Portanto, quanto maior for o *Alfa de Cronbach*, maior a correlação, logo mais consistente internamente é o instrumento de colheita de dados (Fortin, 2009; Hill & Hill, 2005). Desta forma, uma questão é fiável de acordo com o seguinte critério de classificação (Hill & Hill, 2005):

Tabela 4. Classificação de *Alfa de Cronbach*

Valor de <i>Alfa de Cronbach</i>	Menor que 0,6	Entre 0,6 e 0,7	Entre 0,7 e 0,8	Entre 0,8 e 0,9	Maior que 0,9
Classificação	Inaceitável	Fraco	Razoável	Bom	Excelente

Neste estudo a análise psicométrica do instrumento de recolha de dados baseou-se não nas dimensões do estudo de onde as escalas foram retiradas, mas nos fatores encontrados com a análise fatorial dos resultados desta investigação.

Recorrendo ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 18.0, podemos verificar que a consistência interna de cada dimensão é superior a 0,7, o que significa que todas as dimensões medem de forma satisfatória o conceito a que se destinam (Fortin, 2009). Assim, no que diz respeito à escala da comunicação interna, encontramos para a dimensão *comunicação e relacionamento interpessoal* um valor do *Alfa de Cronbach* de 0,960 (considerado excelente), para a dimensão *informação e linguagem organizacional* é 0,931 (considerado excelente), para a dimensão *relações organizacionais* é 0,748 (considerado razoável) e para a dimensão *feedback e participação organizacional* assume o valor de 0,829 (considerado bom). Por outro lado, na escala de motivação encontramos igualmente quatro dimensões: a dimensão *gestão da motivação* apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,917 (considerado excelente), o *desempenho e avaliação* de 0,822 (considerado bom), o *comprometimento organizacional* de 0,777 (considerado razoável) e a *realização e poder* de 0,842 (considerado bom).

Como se pode ver na tabela seguinte pode afirmar-se que, na presente amostra, o instrumento de investigação apresenta uma boa consistência interna.

---

<sup>6</sup> Na literatura são utilizados os termos fidelidade e fiabilidade cujo significado neste contexto é o mesmo (Coutinho, 2011).

Tabela 5. *Alfa de Cronbach* dos fatores de comunicação interna e motivação

Escala	Dimensão/fator	Nº de indicadores	<i>Alpha Cronbach</i>
Comunicação interna	Comunicação e relacionamento interpessoal	14	0,960
	Informação e linguagem organizacional	7	0,931
	Relações organizacionais	3	0,748
	Feedback e participação organizacional	3	0,829
Motivação	Gestão da motivação	8	0,917
	Desempenho e avaliação	7	0,822
	Comprometimento organizacional	5	0,777
	Realização e poder	4	0,842

A validade de conteúdo é normalmente apurada através da revisão teórica anteriormente efetuada e em conformidade com os objetivos da investigação em curso (Fortin, 2009). Neste caso, o instrumento de recolha de dados é válido quanto ao conteúdo, pois baseia-se na revisão de literatura da primeira parte deste trabalho, isto é, vai ao encontro das diversas teorias apresentadas. Por um lado, a escala da comunicação representa muito bem tanto a teoria de Jakobson (1969), bem como a de Watzlawick (2011) e Goffman (2002), uma vez que explora a comunicação numa vertente mais tradicional, isto é, a qualidade da mensagem, os canais, a resposta e o fluxo de informação, mas aborda igualmente a vertente relacional, de interação e co-construção de discurso no interior organizacional. Por outro lado, a escala da motivação encontra-se elaborada a partir dos três tipos de teorias de motivação anteriormente apresentadas, nomeadamente: conteúdo (teoria das necessidades de McClelland), processo (modelo de Hackman e Oldham) e resultado (teoria da definição de objetivos de Locke e Latham); e ainda acrescenta uma teoria de empenho organizacional (teoria de comprometimento organizacional de Allen e Meyer). Neste sentido, verifica-se que os três grupos de teorias motivacionais anteriormente apresentados (conteúdo, processo e resultado) se encontram abordados nesta escala, o que significa que em termos teóricos a mesma se encontra validada.

## 5.9. Metodologia

O primeiro ponto desta investigação prendeu-se com a escolha do tema. Na parte inicial desta investigação foi feita uma revisão da literatura, tendo sido necessário estabelecer quais os conceitos bases que se pretendiam abordar e de que forma se poderiam explorar. Optou-se pela escolha de referências de fontes variadas, como livros, artigos, dicionários,

dissertações, trabalhos de investigação e filmes, pois entendeu-se que uma vasta base de pesquisa seria enriquecedora para a exploração dos diferentes pontos. De notar que também se tentou explorar fontes de várias línguas, nomeadamente alemão, francês, inglês e português, uma vez que trabalhos de diversos países/línguas possibilitam obter um leque alargado de perspetivas e concetualizações.

Na revisão teórica optou-se pelos seguintes conceitos-chave: organização, comunicação e motivação; sendo que cada um dos capítulos termina com uma pequena conclusão sobre o tema que o mesmo aborda. O quarto capítulo objetiva relacionar os três conceitos anteriores, tendo como base um conjunto de investigações de outros autores, ou seja, este capítulo pode ser considerado uma reflexão conclusiva da primeira parte desta investigação.

Após a revisão da literatura, passou-se à elaboração do instrumento de colheita de dados. Para tal adaptou-se as duas escalas anteriormente referidas de forma a melhor satisfazer as finalidades deste estudo.

Elaboradas as escalas, tornou-se necessário determinar qual o método de recolha de dados a utilizar. Ponderaram-se duas situações: a criação de um questionário online, sendo que seria facultado o *link* aos participantes; ou a utilização de formato papel, que permitiria entregar os questionários aos responsáveis das organizações ou diretamente aos participantes. Optou-se pelo formato papel, pois apesar de ser mais trabalhoso, dispendioso e moroso para o tratamento permite que apenas participem indivíduos que satisfazem os critérios para fazerem parte da amostra, isto é, trabalhem em médias ou grandes organizações do setor dos serviços no concelho de Viseu. Será importante ter ainda em linha de conta que a recolha de dados mais personalizada permite identificar com exatidão a CAE das organizações participantes.

De forma a dar início à investigação empírica, começou-se esta fase com a validação das escalas através de um pré-teste. O pré-teste “consiste no preenchimento do questionário por uma pequena amostra que reflita a diversidade da população visada (entre 10 a 30 sujeitos), a fim de verificar se as questões podem ser bem compreendidas” (Fortin, 2009, p. 259).

➤ Pré-teste

Numa primeira fase da investigação empírica, optou-se pela execução de um pré-teste do instrumento de colheita de dados. Desta forma, foi pedido a 10 indivíduos que respondessem não apenas às perguntas, como também colocassem todas as observações e

dúvidas nas folhas do questionário, pois nesta fase seria importante perceber as dificuldades que pudessem surgir no preenchimento.

De referir que o preenchimento do questionário foi feito na presença afastada do investigador, para que este, ao longe, pudesse observar algum tipo de manifestações de dificuldades no preenchimento.

Os participantes selecionados são colaboradores de organizações cuja CAE (70220) faz parte do setor dos serviços, sendo 5 indivíduos do género masculino e 5 indivíduos do género feminino. O tempo de experiência profissional dos participantes varia e todos têm habilitação literária de ensino superior. De notar que estes indivíduos não foram considerados na amostra final.

Os inquiridos demoraram entre 5 a 10 minutos a responder ao questionário, não tendo sido apontadas dúvidas sobre a formalização das questões, isto é, no final todos afirmaram que o questionário tinha perguntas claras, sem ambiguidades e cujo vocabulário seria de fácil compreensão. Não surgiram dúvidas quanto às instruções de preenchimento, tendo a adesão e recetividade sido positiva por parte dos indivíduos solicitados a responder. Relativamente à extensão do instrumento, obtiveram-se várias opiniões, desde participantes que afirmavam ter poucas perguntas a outros que manifestavam apreciações contrárias. No que diz respeito à apresentação do questionário, todos os indivíduos que participaram no pré-teste, apontaram que a sua estrutura e organização tornava o preenchimento mais convidativo.

A grande crítica/dificuldade no preenchimento baseou-se no desconhecimento da CAE da organização, por outras palavras nenhum dos indivíduos sabia preencher este campo, sendo que metade não sabia a que se referia esta pergunta, ou seja, desconheciam por completo o conceito. Portanto, optou-se por reformular esta questão para a amostra final, passando a perguntar-se aos inquiridos qual a atividade económica da atual organização, sendo apresentadas algumas alternativas, nomeadamente: atividade bancária; atividade de transportes; atividade hoteleira; atividade de consultadoria; outra. A informação da CAE das organizações passa desta forma a ser facultada pelo investigador.

Concluindo, entendeu-se que o questionário se encontrava redigido de forma clara e concisa, permitindo a colheita de toda a informação necessária e cujo aspeto visual e instruções possibilitam o preenchimento de forma adequada. Contudo, não é de excluir a possibilidade de existência de variação nos dados obtidos, pois os indivíduos inquiridos são diferentes e únicos (Fortin, 2009).

➤ Recolha e Tratamento estatístico de Dados

O primeiro passo da aplicação dos questionários final foi entrar em contacto com os responsáveis das organizações a pedir a colaboração nesta investigação. Nem todos os pedidos foram aceites, tendo sido quase impossível recolher respostas no setor da banca. Contudo, apesar das dificuldades na obtenção de participantes, houve algumas organizações que se encontraram disponíveis a participar, sendo que na maioria destes casos um dos membros da organização se aprontou para distribuir e recolher os questionários (tal necessidade deve-se ao facto de ser difícil para um membro estranho à organização alcançar os diversos colaboradores, devido, por exemplo ao horário de trabalho).

Na totalidade foram distribuídos 300 exemplares. Esta fase de aplicação dos questionários estendeu-se desde finais do mês de fevereiro a início de maio de 2016. À medida que os questionários foram sendo recolhidos, passou-se as respostas para formato digital. Contudo, um dos questionários apenas tinha preenchido a caracterização sociodemográfica e parte da caracterização profissional, encontrando-se as duas escalas em branco. Desta forma, não foi considerado na amostra.

Após a recolha dos dados, estes foram trabalhados num programa informático designado de *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 18.0, de forma a testar a veracidade das hipóteses de investigação. O programa SPSS permite um tratamento simples e rápido dos dados recolhidos, efetuando os cálculos estatísticos e apresentando os resultados dos testes aplicados às variáveis em análises (Coutinho, 2011). Por outro lado, e de forma a apresentar os dados de acordo com as normas APA, a informação recolhida do programa suprarreferido foi trabalhada no programa *Microsoft Word*, do sistema operativo *Windows*.

A análise dos dados inicia-se com uma análise estatística descritiva, que se caracteriza por possibilitar a descrição sintética das características das variáveis recolhidas pelos questionários da amostra. A estatística descritiva tem a função de “obter uma primeira leitura dos dados capazes de dar uma ideia acerca da dispersão, forma e estrutura da distribuição” (Coutinho, 2011, p. 131). Nesta mesma linha de pensamento, o tipo de exposição dos dados depende da variável em questão, e a sua forma de representação deve ser feita de maneira a tornar a leitura dos dados o mais simples possível. Nesta etapa consideraram-se as frequências absolutas ( $n$ ) e as frequências relativa (%), as medidas de tendência central (média, moda e mediana), o desvio padrão (medida de dispersão), a assimetria e o achatamento.

Os valores dos coeficientes de assimetria e de achatamento devem assumir montantes próximos de zero para que se possa aceitar a distribuição normal da variável, por outras

palavras a *skeness* e o *kurtose* devem assumir valores entre -0,5 e 0,5. Quando se analisa o enviesamento da distribuição (*skeness*) assume-se que um valor do coeficiente nulo representa uma distribuição simétrica, um valor positivo designa-se de assimetria à direita e um valor negativo revela uma assimetria à esquerda. Por outro lado, quando se pretende analisar o achatamento da distribuição (*kurtose*) analisa-se o valor do coeficiente, sendo que se este for nulo a distribuição diz-se mesocúrtica, para valores positivos é leptocúrtica e para valores negativos designa-se de platicúrtica (Marôco, 2011).

Na segunda parte do capítulo 6, apresenta-se de forma resumida os resultados da análise fatorial exploratória realizada aos dados recolhidos. A análise fatorial consiste numa tentativa de agregação dos itens dos questionários em função da relação que apresentam entre si, de forma a conseguir alcançar um menor número de fatores para análise e tratamento estatístico.

Na terceira parte da investigação empírica passou-se a uma abordagem de estatística inferencial, onde através de testes estatísticos foi estudada a aceitação de um conjunto de hipótese. A análise inferencial possibilita efetuar comparações entre os dados de associação entre as variáveis.

De forma a ser possível a aplicação de testes paramétricos, é necessária a verificação simultânea dos seguintes pressupostos:

- Tem de se tratar de variáveis que seguem distribuição normal (variáveis aleatórias independentes e identicamente distribuídas);
- As variâncias populacionais têm que ser homogêneas caso estejamos a comparar duas ou mais populações (Marôco, 2011).

Com base no *Teorema do Limite Central* pode-se afirmar que à medida que incrementa a dimensão da amostra, a distribuição tende para a normalidade, e de acordo com F. Figueiredo, Figueiredo, Ramos e Teles (2009), considera-se uma amostra com mais de 30 indivíduos suficientemente grande. Logo, assumiu-se que o primeiro pressuposto se encontrava satisfeito. Neste sentido, para esta amostra com 230 participantes partiu-se do pressuposto da satisfação da normalidade das variáveis, contudo o segundo pressuposto da homogeneidade de variâncias carece de verificação, ou seja, recorreu-se ao critério do teste de *Levene*. Como nem sempre se verificou satisfeito o pressuposto de homogeneidade de variâncias, optou-se, nesses casos, pela utilização de testes não paramétricos.

Neste sentido, passar-se-á nos seguintes parágrafos a explicar os diversos testes estatísticos (paramétricos e não paramétricos) levados a cabo para as diversas variáveis.

De modo a comparar os valores médios de duas populações empregou-se o teste *t-student*. A utilização deste teste é adequada quando se possui duas amostras independentes, sendo estas de duas populações distintas, e quando se verificam os pressupostos para os testes paramétricos. Deste modo, pretende-se testar se as médias de duas amostras são significativamente diferentes (Marôco, 2011). Portanto, este teste foi utilizado para as seguintes variáveis:

- Género - *comunicação e relacionamento interpessoal; informação e linguagem organizacional; relações organizacionais; feedback e participação organizacional; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder.*

No caso de se tratarem de mais do que duas amostras independentes, deve usar-se uma extensão do teste *t-student*, nomeadamente o teste designado de *ANOVA*. Trata-se igualmente de um teste paramétrico, no qual se procede à análise comparativa das variâncias das amostras (Marôco, 2011). As variáveis para as quais se aplicou este teste foram:

- Classes etárias - *comunicação e relacionamento interpessoal; informação e linguagem organizacional; relações organizacionais; feedback e participação organizacional; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder.*
- Estado civil - *comunicação e relacionamento interpessoal; informação e linguagem organizacional; relações organizacionais; feedback e participação organizacional; gestão da motivação; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder.*
- Habilitações literárias - *comunicação e relacionamento interpessoal; informação e linguagem organizacional; feedback e participação organizacional; gestão da motivação; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder.*
- Experiência profissional - *comunicação e relacionamento interpessoal; informação e linguagem organizacional; relações organizacionais; feedback e participação organizacional; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder.*

Por outro lado, quando não se encontram satisfeitos os critérios para aplicação de testes estatísticos paramétricos, torna-se necessário o uso de testes não paramétricos. Neste sentido, para a comparação de duas amostras independentes com diferenças significativas (ao nível da variância com base no teste de *Levene*) pode aplicar-se o teste de *Mann-Whitney* como alternativa ao teste *t-student*. Com este teste é possível analisar as médias dos valores

ordinais das amostras, em relação à variável analisada (Marôco, 2011). Com base neste teste estudaram-se as seguintes variáveis:

- Género - *gestão da motivação*.

Outro teste não paramétrico utilizado nesta investigação e que se apresenta como uma alternativa ao teste de *ANOVA*, é o teste de *Kruskal Wallis*, que tem como finalidade a comparação dos valores de mais do que duas amostras/grupos independentes, nos quais os dados não se apresentam adequados para uma análise das variâncias nos termos das análises paramétricas (Marôco, 2011). Estudaram-se as seguintes variáveis com recurso a este teste:

- Classes etárias - *gestão da motivação*.
- Habilitações literárias - *relações organizacionais*.
- Experiência profissional - *gestão da motivação*.

Por fim, uma outra medida estatística utilizada foi o coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*. “Este coeficiente mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas” (Marôco, 2011, p. 23). Esta medida averigua apenas a relação entre duas variáveis e não o sentido da correlação, ou seja, não analisa a causa e o efeito entre elas. O coeficiente apresenta valores sempre compreendidos entre -1 e 1, sendo que quanto maior (em termos absolutos) o seu valor, maior a intensidade da relação entre as variáveis. Quando o valor do coeficiente é negativo o tipo de correlação é negativa, isto é, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Por outro lado, quando a relação é positiva significa que quando uma variável aumenta a outra variável também aumenta. Ao efetuar a análise inferencial é importante não apenas analisar o nível de significância, como também o valor que o coeficiente apresenta quando a relação é estatisticamente significativa, ou seja, a relação assume as seguintes classificações quanto ao valor dos coeficientes segundo Marôco (2011): inferior a 0,25 a correlação é fraca; entre 0,25 e 0,5 a correlação é moderada; entre 0,5 e 0,75 a correlação é forte; superior a 0,75 a correlação é considerada muito forte. Com recurso a esta medida analisaram-se as relações entre as seguintes variáveis:

- Nível de comunicação percebido - *gestão da motivação; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder*.
- Qualidade percebida da chefia - *gestão da motivação; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder*.
- Qualidade da comunicação da chefia - *gestão da motivação; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder*.

- Classificação da organização - *gestão da motivação; desempenho e avaliação; comprometimento organizacional; realização e poder.*
- Todos os fatores comunicacionais e todos os fatores motivacionais.

O critério de aceitação ou rejeição da hipótese nulas, e consequentemente das hipóteses de investigação, baseou-se no valor do nível de significância 0,05, ou seja, se o nível de significância estatístico for superior a 0,05 não se rejeita a hipótese nula (relação não significativa entre as variáveis), contudo se for inferior a 0,05 a hipótese nula é rejeitada (relação significativa entre as variáveis para  $p = 0,05$  e relação muito significativa para  $p = 0,01$ ).

O último ponto é a discussão dos resultados, que consiste na etapa da investigação em que se relaciona os dados obtidos com o problema apresentado, por outras palavras, pretende-se facultar informação pertinente para a questão de investigação apresentada (Fortin, 2009). Uma fase igualmente relevante é a apresentação das limitações deste estudo e de sugestões para investigações futuras, uma vez que permite abrir portas para o desenvolvimento deste tema de investigação noutros contextos.

# ***CAPÍTULO 6 - Apresentação e Análise dos Resultados***

---

## **Sumário**

---

- 6.1. Apresentação dos Resultados e sua Análise
  - 6.2. Análise Descritiva
  - 6.3. Análise Fatorial
  - 6.4. Análise Inferencial
  - 6.5. Discussão dos Resultados
- 

### **6.1. Apresentação dos Resultados e sua Análise**

Neste ponto da investigação situamo-nos na fase empírica, em que se procede à recolha e análise dos dados, sendo que no final se interpretam os resultados e se apresentam as conclusões do estudo (Fortin, 2009). A “investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar” (Hill & Hill, 2005). A apresentação dos resultados baseia-se na tentativa de relacionar os dados empíricos com a problemática de investigação, ou seja, de forma a testar todas as hipóteses a que o estudo se propôs. Nesta fase deve apenas apresentar-se os dados recolhidos da forma mais clara possível, para depois se poder passar à interpretação dos mesmos (Fortin, 2009).

Neste sentido passar-se-á à apresentação dos resultados recolhidos com os questionários. Busca-se perceber se se verificam as hipóteses de investigação definidas no capítulo anterior, através da aplicação de testes estatísticos, cujos resultados serão apresentados de forma concisa em tabelas (note-se que não será apresentado nenhuma fonte nas tabelas, já que estas resultam dos dados recolhidos com o questionário).

Nesta fase da investigação, é habitual começar-se com uma análise descritiva e posteriormente uma análise inferencial (Fortin, 2009). Neste caso, iniciar-se-á a apresentação com a descrição da amostra e das variáveis que compõem a escala da comunicação interna e da motivação. Num segundo nível, vão ser expostos os resultados da análise fatorial das duas escalas do questionário (da comunicação interna e da motivação, cada uma com 27 itens) levada a cabo com os dados desta amostra com o objetivo de identificar as dimensões latentes. Nesta etapa será possível perceber os fatores presentes nesta investigação empírica, verificando-se quatro fatores comunicacionais (*comunicação e relacionamento interpessoal, informação e linguagem organizacional, relações organizacionais e feedback e participação*

organizacional) e quatro fatores motivacionais (*gestão da motivação, desempenho e avaliação, comprometimento organizacional e realização e poder*). Com base nestes resultados, passar-se-á à análise inferencial, com vários testes de hipóteses, e consequentemente com a averiguação de relações entre variáveis.

O último ponto prende-se com a discussão dos resultados, ou seja, pretende-se averiguar a relação entre os dados colhidos e a revisão da literatura e apresentar uma análise crítica dos mesmos.

## 6.2. Análise Descritiva

Numa primeira fase, será apresentada a caracterização da amostra e posteriormente passar-se-á à descrição dos diversos itens que compõem as duas escalas do questionário.

### 6.2.1. Caracterização da Amostra

Como referido anteriormente, a amostra é constituída por 230 indivíduos, tendo o participante mais jovem 19 anos e o mais velho 66 anos. A idade média situa-se nos 39,02 anos, a moda nos 40 anos e a mediana apresenta um valor de 39 anos, verificando-se ainda um desvio padrão de 10,070 anos.

Quanto às medidas de assimetria (*skewness*) e achatamento (*kurtose*), verifica-se que a primeira assume um valor positivo de 0,218, ou seja, confirma-se uma assimetria à direita, e a segunda assume um valor negativo (-0,433), isto é, a distribuição classifica-se como platicúrtica.

A maior parte dos participantes situa-se na faixa etária dos 30 aos 39 anos (33,0%), seguindo-se com uma representação muito próxima o grupo etário dos 40 aos 49 anos (31,7%). Com um peso menos significativo encontram-se as faixas etárias com idades compreendidas entre os 19 aos 29 anos e os 50 aos 59 anos (19,1% e 13,9%, respetivamente). O grupo etário dos 60 aos 66 anos apenas representa 2,2% da amostra.

Tabela 6. Distribuição dos participantes em função da idade

Grupos Etários	N	%
19-29	44	19,1
30-39	76	33,0
40-49	73	31,7
50-59	32	13,9
60-66	5	2,2
Total	230	100,0

Tabela 7. Estatísticas para a idade

Idade (anos)	
N	230
Média	39,02
Mediana	39,00
Moda	40
Desvio Padrão	10,070
Variância	101,415
Mínimo	19
Máximo	66
<i>Kurtose</i>	-0,433
<i>Skewness</i>	0,218
Primeiro Quartil – Q1	32,00
Segundo Quartil – Q2	39,00
Terceiro Quartil – Q3	45,00

Como se pode ver na tabela 8, 123 (53,5%) indivíduos são do género feminino e 107 (46,5%) indivíduos são do género masculino. Esta distribuição está muito próxima da que se verificava no setor terciário do concelho de Viseu em 2011, por outras palavras, a população desta investigação, à data, era constituída por 18028 (56,5%) de indivíduos do género feminino e 13853 (43,5%) de indivíduos do género masculino (INE, PORDATA, 2015).

Tabela 8 - Distribuição dos participantes em função do género

Género	N	%
Feminino	123	53,5
Masculino	107	46,5
Total	230	100,0

Relativamente ao estado civil verifica-se que a maioria dos participantes são casados 140 (60,9%), seguindo-se os solteiros 59 (25,7%), como se pode visualizar na tabela 9. Os participantes divorciados, em união de facto e viúvos representam um menor peso na amostra (6,1%, 5,2% e 2,2%, respetivamente), no total apenas representam 27 indivíduos (13,5%).

Tabela 9. Distribuição dos participantes em função do estado civil

Estado Civil	N	%
Solteiro(a)	59	25,7
Casado(a)	140	60,9
Viúvo(a)	5	2,2
Divorciado(a)	14	6,1
União de Facto	12	5,2
Total	230	100,0

No que se refere às habilitações literárias (tabela 10), a maioria dos participantes completou o ensino superior, isto é, 96 indivíduos (41,7%), seguindo-se o ensino secundário e pós-secundário, 76 indivíduos (33,0%). O ensino básico apresenta um valor relativo de 25,3% (58 indivíduos), sendo que o terceiro ciclo tem um maior peso 31 indivíduos (13,5%), seguindo-se o segundo ciclo com 22 indivíduos (9,6%), e com peso muito reduzido o primeiro ciclo com 5 indivíduos (2,2%).

Tabela 10. Distribuição dos participantes em função das habilitações literárias

Habilitações Literárias	N	%
1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	2,2
2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	9,6
3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	13,5
Ensino Secundário e Pós-secundário	76	33,0
Ensino Superior	96	41,7
Total	230	100,0

Ao analisar o tempo de experiência profissional na atual organização (tabela 11) verificamos que a maioria dos inquiridos tem mais de 10 anos de experiência, isto é, 119 indivíduos (51,7%). Por seu turno, 48 dos participantes (20,9%) tem 1 a 5 anos de experiência e 42 (18,3%) tem 6 a 10 anos. Por fim, com uma experiência inferior a 1 ano apenas existem 21 indivíduos (9,1%).

Tabela 11. Distribuição dos participantes em função da experiência profissional

Experiência profissional	N	%
Menos de 1 ano	21	9,1
1 a 5 anos	48	20,9
6 a 10 anos	42	18,3
Mais de 10 anos	119	51,7
Total	230	100,0

Quanto à representação de cada uma das atividades no conjunto da amostra, pode verificar-se que 3 indivíduos (1,3%) afirmam que a sua organização desempenha uma atividade bancária, 37 indivíduos (16,1%) trabalham em transportes, 6 indivíduos (2,6%) em hotelaria, 18 indivíduos (7,8%) em consultadoria e a grande maioria afirma laborar numa organização com outra atividade.

Tabela 12. Distribuição dos participantes em função da atividade económica da organização

Atividade económica	N	%
Atividade bancária	3	1,3
Atividade de transportes	37	16,1
Atividade hoteleira	6	2,6
Atividade de consultadoria	18	7,8
Outra	166	72,2
Total	230	100,0

### 6.2.2. Análise Descritiva da Escala de Comunicação Interna<sup>7</sup>

#### ➤ Subescala da comunicação

Os itens apresentam uma média entre 4,15 e 5,38 numa classificação de 1 a 7, sendo que a maioria dos itens tem uma média compreendida entre 4,74 e 5,38 (exceto item 8), em todos estes casos a mediana é 5 ou 6. A moda é 6 em todos os itens, exceto para os itens 8 (“É incluído na tomada de decisões na organização”) e 5 (“A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores”) que assumem o valor de 5 neste campo. Em termos gerais, a comunicação assume uma classificação de “boa”, pois tanto a média como a mediana e a moda apresentam valores elevados, sendo que a dispersão entre os itens não tende a ser elevada em termos comparativos (1,223 e 1,520, quando excluído o item 8 da análise).

De notar que o item 8 se destaca em todas as medidas de tendência central e de dispersão, isto é, trata-se da questão com menor média (4,15), maior desvio padrão (1,727) e menor mediana (4,5). Em síntese o item 8 apresenta, em termos gerais, piores resultados.

Verifica-se que a linguagem é geralmente adequada e de fácil compreensão (Simões & Melo, 2008), uma vez que os itens 9 e 10 apresentam uma média moderadamente elevada (5,16 e 5,35, respetivamente) e um desvio-padrão reduzido (1,394 e 1,265, respetivamente). Contudo, a comunicação ascendente ainda não se encontra desenvolvida suficientemente, uma vez que os participantes manifestam valores mais baixos para a segurança de dar opinião (item 4), recetividade da organização em receber as suas opiniões (item 5) e incentivo à troca de informação (item 15). Por outro lado, apesar dos indivíduos assumirem que recebem boa informação (clara, atualizada e de fácil acesso) e de reconhecerem que fornecem feedback à chefia, não consideram em termos médios existir o mesmo grau de feedback da chefia (item 6 e 7). Como abordado na parte teórica desta investigação, a comunicação não se limita a ser

<sup>7</sup> Consultar anexo E - análise descritiva com percentagem de resposta para cada uma das opções da escala de Likert

um ciclo simples como o modelo de Jakobson (1969), mas sim um fenómeno constante de interação entre indivíduos (Watzlawick, 2011). Neste sentido, a comunicação de uma forma ampla não se encontra desenvolvida em todos os aspetos de forma semelhante.

Tabela 13. Análise descritiva da subescala da comunicação

Comunicação	Ma	Mo	DP	Me
1. Em termos gerais o nível de comunicação na organização é bom.	5	6	1,305	5,07
2. A comunicação da direção da organização com os colaboradores é boa.	5	6	1,391	5,02
3. Os colaboradores conhecem bem os objetivos da organização.	6	6	1,255	5,27
4. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer a sua opinião.	5	6	1,530	4,74
5. A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores.	5	5	1,518	4,76
6. Recebe frequentemente feedback dos seus superiores hierárquicos.	5	6	1,489	4,83
7. Fornece frequentemente feedback aos seus superiores hierárquicos.	6	6	1,366	5,17
8. É incluído na tomada de decisões na organização.	4,5	5	1,727	4,15
9. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas.	5	6	1,394	5,16
10. Os membros da organização usam um vocabulário claro, objetivo e apropriado.	6	6	1,265	5,35
11. Existem informações escritas em locais visíveis para os colaboradores.	6	6	1,302	5,35
12. A informação que recebe é atualizada.	6	6	1,223	5,38
13. Tem facilidade de acesso à informação.	6	6	1,303	5,25
14. A informação que recebe é clara.	6	6	1,289	5,35
15. Existe incentivo à troca de informação.	5	6	1,520	4,75

Legenda para esta tabela e seguintes: Ma – mediana; Mo – moda; DP – desvio padrão; Me - média

#### ➤ Subescala do relacionamento

A média encontra-se compreendida entre 4,48 e 6,24 e na sua grande maioria, os itens apresentam uma média compreendida entre 4,71 e 5,43 (exceto item 17 e 23) e uma mediana entre 5 e 6. A moda assume o valor de 6 em todos os itens. Nesta subescala sobressaem os resultados de dois itens, nomeadamente do item 17 (“Respeita os seus superiores hierárquicos”) e do item 23 (“A organização reconhece os bons colaboradores”). No caso do item 17 os resultados são melhores dos restantes itens, particularmente no valor elevado da média (de 6,24) e no valor reduzido do desvio padrão (de 0,891). Por outras palavras, a classificação atribuída ao respeito pelos superiores hierárquicos é mais elevada dos restantes itens e como o desvio padrão é baixo, os dados desta questão tendem a estar muito próximos da média, ou seja, a dispersão é baixa. Por outro lado, no caso do item 23 a média assume o valor mais baixo desta subescala (4,48), registando também o maior desvio padrão (1,658), podendo-se afirmar que existe uma elevada dispersão nos dados.

Os dados desta subescala reforçam a boa classificação da comunicação, na medida em que vão ao encontro dos pensamentos de Watzlawick (2011) e Goffman (2002), uma vez que mostram que uma boa comunicação interna tem também subjacente a forte componente

relacional. Será importante notar que as questões sobre o respeito hierárquico no interior da organização (item 17 e 18) apresentam uma média muito elevada (reforçada pela moda e mediana), podendo ser considerado a base para a co-construção do discurso (Capucho, 2003).

Os priores resultados ainda se registam na qualidade de relacionamento entre os departamentos (item 19), que pode ser indícios de uma falta de visão comum. Por último, o sentimento de reconhecimento e valorização também assume valores na componente da média mais baixos (inferiores a 5), o que porventura pode estar relacionado com a conjuntura económica atual, uma vez que existem muitos indivíduos que não se encontram a desempenhar funções na sua área de formação e a elevada taxa de desemprego e a simplificação de tarefas, torna-os facilmente substituíveis.

Tabela 14. Análise descritiva da subescala do relacionamento

Relacionamento	Ma	Mo	DP	Me
16. Sente-se respeitado pelos seus superiores hierárquicos.	6	6	1,361	5,43
17. Respeita os seus superiores hierárquicos.	6	6	0,891	6,24
18. Considera os seus superiores hierárquicos uma boa chefia.	6	6	1,389	5,27
19. Existe um bom relacionamento de cooperação entre os departamentos da sua organização.	5	6	1,416	4,94
20. Existe um bom relacionamento entre os colegas da organização.	6	6	1,407	5,17
21. Sente-se valorizado na sua organização.	5	6	1,599	4,71
22. O seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	5	6	1,544	4,82
23. A organização reconhece os bons colaboradores.	5	6	1,658	4,48
24. A sua organização é um bom lugar para trabalhar.	5,5	6	1,416	5,19
25. Aconselharia a outra pessoa a trabalhar na sua organização.	5	6	1,511	5,03
26. A sua organização tem uma postura ética adequada com os seus membros.	6	6	1,359	5,09
27. Os superiores hierárquicos dão um bom exemplo aos colaboradores.	5,5	6	1,544	5,02

### 6.2.3. Análise Descritiva da Escala da Motivação<sup>8</sup>

Em termos gerais, na escala da motivação, os valores registados são favoráveis. O valor da média situa-se entre 3,68 e 6,03 e na maior parte dos casos entre 4,62 e 5,80 (excluindo os itens 3, 5, 20 e 22), apresentando todos os itens pertencentes a esse intervalo uma moda de 6 valores. Por outro lado, todos os itens apresentam um desvio padrão entre 1,062 e 1,891, isto é, não existe grande dissemelhança entre as dispersões.

Apesar de na generalidade os resultados serem positivos, o item que aborda a satisfação com a remuneração assume um valor baixo para a média (3,93) e um valor elevado em termos comparativos do desvio padrão, ou seja, existe uma elevada dispersão nas respostas. Este item é ainda um dos que apresenta a menor mediana e moda (4 e 5,

<sup>8</sup> Consultar anexo F - análise descritiva com percentagem de resposta para cada uma das opções da escala de Likert

respetivamente). Estes resultados mostram que apesar da remuneração ser considerada um fator motivacional (Abbah, 2014), a motivação não se resume de forma alguma a esta componente. Torna-se interessante notar que, na teoria bifatorial de Herzberg, a remuneração é um fator higiénico, ou seja, é uma condição necessária para a motivação, mas não suficiente.

Por outro lado, e indo ao encontro dos dados do item 8 da escala da comunicação, os resultados do item que aborda a participação no processo de decisão (item 5) apresentam igualmente uma média baixa (3,98) e um desvio padrão elevado (1,734), em termos comparativos. Novamente, a mediana e a moda apresentam valores relativamente baixos (4 e 5, respetivamente). Este item indica que apesar de poder existir algum envolvimento dos colaboradores na organização, quando se está perante a tomada de decisão, os colaboradores entendem que, na generalidade, não fazem parte integrante desse processo, uma vez que em termos médios não concordam nem discordam com a afirmação.

Tabela 15. Análise descritiva da escala da motivação

Motivação	Ma	Mo	DP	Me
1. A sua organização tem condições (físicas e laborais) de trabalho satisfatórias.	6	6	1,255	5,39
2. Sente-se realizado com as funções que desempenha na organização.	5	6	1,511	5,11
3. Em termos gerais, sente-se satisfeito com a sua remuneração.	4	5	1,891	3,93
4. O feedback que recebe no seu trabalho contribui como fator motivacional.	5	6	1,627	4,62
5. Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão.	4	5	1,734	3,98
6. Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre os membros da organização.	5	6	1,534	4,70
7. A sua organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais.	5	6	1,577	4,73
8. Considera que a avaliação pode motivar os colaboradores.	6	6	1,169	5,46
9. Gostaria/gosta de ser avaliado(a) no seu desempenho periodicamente.	6	6	1,158	5,46
10. No desempenho das tarefas é fundamental mostrar alguma emotividade.	6	6	1,106	5,35
11. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas.	6	6	1,149	5,57
12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções.	6	6	1,062	5,65
13. Existe competitividade no seu grupo de trabalho.	5	6	1,462	4,90
14. Ter expectativa de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.	6	6	1,136	5,71
15. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	6	6	1,338	5,26
16. Sente-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	6	6	1,392	5,31
17. Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função.	6	6	1,145	5,65
18. Os prémios atribuídos aos melhores colaboradores ou em função do desempenho são um fator de motivação.	6	6	1,517	5,54
19. Gostaria de alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.	5	6	1,542	4,86
20. Sente-se motivado quando o seu trabalho é elogiado pelo seu superior.	6	6	1,055	6,03
21. Normalmente considera-se como uma pessoa com grande motivação.	6	6	1,171	5,62
22. Considera o seu trabalho monótono.	4	4	1,819	3,68
23. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.	5	6	1,344	5,10
24. Os seus conhecimentos são determinantes para a sua função.	6	6	1,102	5,80
25. Sente-se aborrecido quando não compreende a finalidade das suas funções.	5	6	1,502	4,98
26. Identifica-se com a função que desempenha.	6	6	1,360	5,59
27. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	6	6	1,381	5,64

### 6.3. Análise Fatorial

Após recolhidos todos os questionários preenchidos, julgou-se pertinente averiguar quantas e quais as dimensões latentes que se poderiam encontrar perante as duas escalas: *comunicação e relacionamento* e *motivação*. Desta forma, recorreu-se à análise fatorial para reduzir o número de itens mais correlacionados entre si das duas escalas, que podem indiciar a existência de dimensões de análise subjacentes nos dados, ou seja, pretende-se obter um conjunto reduzido de dimensões (compostas por itens relacionados) facilitando assim a análise dos dados. Nas palavras de Marôco (2011, p. 471):

“A análise fatorial exploratória é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais (...) usa correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores (latentes) às variáveis.”

A análise fatorial também se pode definir como um “método que fornece ao investigador uma base empírica para reduzir um grande número de variáveis que estão moderada a fortemente correlacionadas a um (ou mais) factores que as integra” (Coutinho, 2011, p. 272).

Recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 18.0 analisou-se cada uma das escalas individualmente.

#### ➤ Escala de comunicação interna<sup>9</sup>

O primeiro passo baseia-se na análise da matriz de correlação dos 27 itens que compõem a escala da comunicação interna. Como se pode verificar no anexo G não existe nenhum item que se correlaciona com todos os outros itens de forma não significativa, isto é, que apresente um coeficiente de correlação de Pearson inferior a 0,300, com um nível de significância sempre inferior a 5%. Portanto, conclui-se que todos os itens se encontram correlacionados significativamente e que não deve ser excluído nenhum item da análise fatorial.

Escolhidos os itens que vão compor a análise passou-se ao estudo da qualidade de aplicação dos dados da amostra a uma análise fatorial exploratória, por outras palavras,

---

<sup>9</sup> Consultar anexo G

recorreu-se à estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e ao teste de esfericidade de Bartlett.

O KMO é uma medida de adequação da amostra para uma análise fatorial e a sua classificação é feita da seguinte forma (Marôco, 2011):

Tabela 16. Classificação dos valores de KMO

Valores de KMO	Menor de 0,5	Entre 0,5 e 0,6	Entre 0,6 e 0,7	Entre 0,7 e 0,8	Entre 0,8 e 0,9	Entre 0,9 e 1,0
Classificação	Inaceitável	Mau mas aceitável	Medíocre	Médio	Bom	Excelente

No caso da escala da comunicação interna verifica-se que, quando considerados todos os itens da escala, o valor de KMO é 0,957, ou seja, é excelente.

Por outro lado, quando analisado o nível de significância do teste de esfericidade de Bartlett verifica-se que o valor é 0,0, isto é, rejeita-se a hipótese de que as variâncias não se encontram correlacionadas entre si. Com base no resultado de ambos os testes anteriores, conclui-se que se pode avançar para uma análise fatorial exploratória.

Para a escolha do número ótimo de fatores a reter optou-se pelo critério de Kaiser, ou seja, “devem reter-se os fatores que expliquem mais informação (variância) do que a informação (variância) estandardizada de uma variável original (que é 1)” (Marôco, 2011, p. 482). Neste sentido, e conforme se pode verificar no anexo G, construíram-se quatro fatores que no seu conjunto explicam 71,483% da variância total.

Passou-se à análise da matriz de componentes principais após a rotação, que conduziu à criação das seguintes dimensões às quais se encontram associados os seguintes itens:

Tabela 17. Fatores Comunicacionais

Fator/dimensão	Itens/questão do questionário
Comunicação e relacionamento interpessoal	Em termos gerais o nível de comunicação na organização é bom. A comunicação da direção da organização com os colaboradores é boa. A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer a sua opinião. Existe incentivo à troca de informação. Existe um bom relacionamento de cooperação entre os departamentos da sua organização. Existe um bom relacionamento entre os colegas da organização. Sente-se valorizado na sua organização. O seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado. A organização reconhece os bons colaboradores. A sua organização é um bom lugar para trabalhar. Aconselharia a outra pessoa a trabalhar na sua organização. A sua organização tem uma postura ética adequada com os seus membros. Os superiores hierárquicos dão um bom exemplo aos colaboradores.
Informação e linguagem organizacional	Os colaboradores conhecem bem os objetivos da organização. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas. Os membros da organização usam um vocabulário claro, objetivo e apropriado. Existem informações escritas em locais visíveis para os colaboradores. A informação que recebe é atualizada. Tem facilidade de acesso à informação. A informação que recebe é clara.
Relações organizacionais	Sente-se respeitado pelos seus superiores hierárquicos. Respeita os seus superiores hierárquicos. Considera os seus superiores hierárquicos uma boa chefia.
Feedback e participação organizacional	Recebe frequentemente feedback dos seus superiores hierárquicos. Fornece frequentemente feedback aos seus superiores hierárquicos. É incluído na tomada de decisões na organização.

➤ Escala de motivação<sup>10</sup>

Da análise da matriz de correlação dos 27 itens que formam a escala da motivação conclui-se que existem três itens que não apresentam uma correlação satisfatória com nenhum dos restantes itens da escala (coeficiente de correlação de Pearson inferior a 0,300), nomeadamente nas seguintes questões: considera o seu trabalho monótono (22), sente-se aborrecido quando não compreende a finalidade das suas funções (25) e trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas (27). De notar que o nível de significância nestes três itens com os restantes é, em muitos casos, superior a 5%, o que significa que os itens em análise são independentes, isto é, não se encontram relacionados (anexo H). Desta forma, optou-se pela exclusão destes três itens da análise fatorial.

<sup>10</sup> Consultar anexo H

Quanto à qualidade de aplicação dos dados da amostra a esta análise verifica-se que o valor de KMO é 0,911 (excelente) e o nível de significância do teste de Bartlett assume um valor de 0,0, logo, rejeita-se a hipótese de que as variâncias não se encontram correlacionadas entre si. Portanto, encontram-se satisfeitos os critérios para a prossecução da análise fatorial exploratória.

Com base no critério de Kaiser, o número de fatores retidos resume-se a quatro, sendo que estes explicam no seu conjunto 61,775% da variância total (anexo H).

Da matriz das componentes principais após a rotação foram construídas as seguintes dimensões e respetivos itens:

Tabela 18. Fatores Motivacionais

Fator/dimensão	Itens/questão do questionário
Gestão da motivação	A sua organização tem condições (físicas e laborais) de trabalho satisfatórias. Sente-se realizado com as funções que desempenha na organização. Em termos gerais, sente-se satisfeito com a sua remuneração. O feedback que recebe no seu trabalho contribui como fator motivacional. Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão. Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre os membros da organização. A sua organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.
Desempenho e avaliação	Considera que a avaliação pode motivar os colaboradores. Gostaria/gosta de ser avaliado(a) no seu desempenho periodicamente. No desempenho das tarefas é fundamental mostrar alguma emotividade. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções. Os prémios atribuídos aos melhores colaboradores ou em função do desempenho são um fator de motivação. Sente-se motivado quando o seu trabalho é elogiado pelo seu superior.
Comprometimento organizacional	Existe competitividade no seu grupo de trabalho. Ter expectativa de carreira é importante para a sua motivação no trabalho. Normalmente considera-se como uma pessoa com grande motivação. Os seus conhecimentos são determinantes para a sua função. Identifica-se com a função que desempenha.
Realização e poder	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. Sente-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho. Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função. Gostaria de alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.

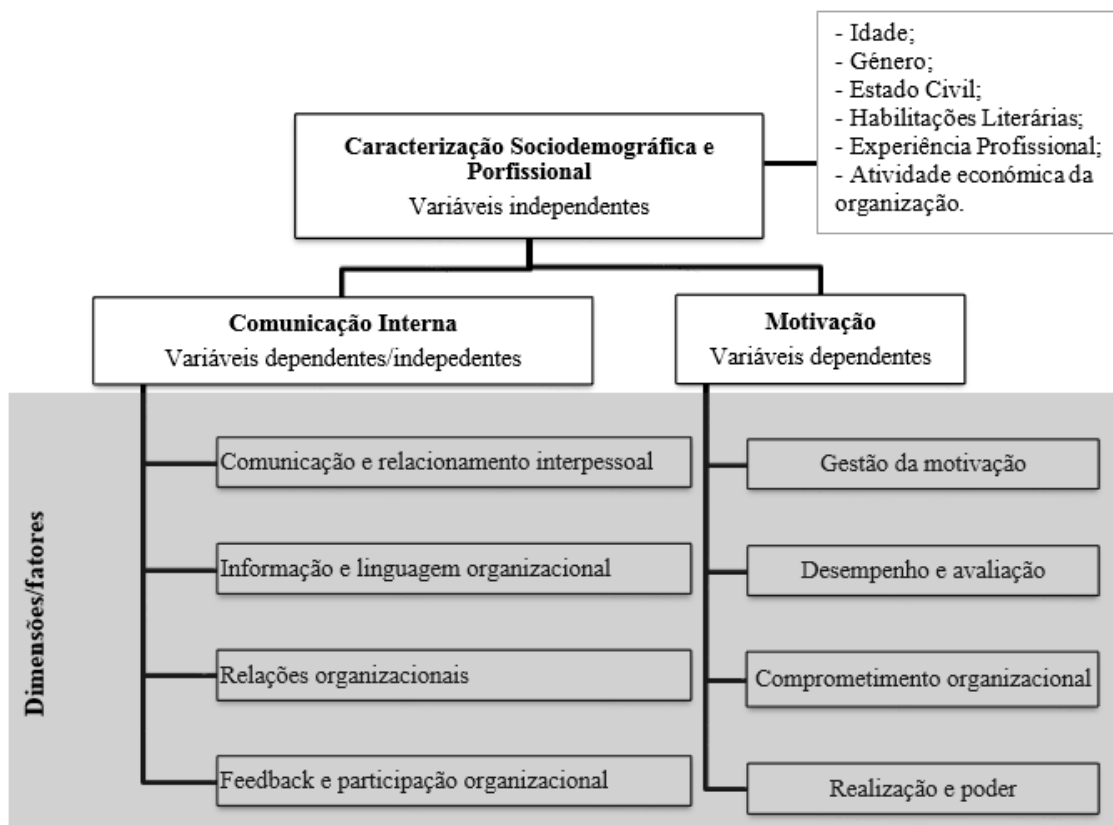


Figura 19. Modelo das variáveis desta investigação.

#### 6.4. Análise Inferencial

Na análise inferencial pretende-se obter resultados que possam ser extrapolados da amostra para a população. Neste método são elaboradas um conjunto de hipóteses e testa-se “o efeito de uma variável independente, ou tratamento, sobre uma variável dependente que deverá variar por influência da primeira” (Coutinho, 2011, p. 169).

Nesta investigação, optou-se pela apresentação dos dados de acordo com os fatores definidos neste estudo específico, nomeadamente para a escala da comunicação e relacionamento dos fatores *comunicação e relacionamento interpessoal*, *informação e linguagem organizacional*, *relações organizacionais* e *feedback e participação organizacional*; e para a escala da motivação dos fatores *gestão da motivação*, *desempenho e avaliação*, *comprometimento organizacional* e *realização e poder*.

Neste sentido, gravaram-se os valores da análise fatorial efetuada, criando variáveis quantitativas, que retêm a informação do fator para cada indivíduo, sendo estas as variáveis que vão ser testadas para as diferentes variáveis sociodemográficas e profissionais.

### **6.4.1. Estudo de Hipóteses**

De modo a testar a relação entre as variáveis procedeu-se ao teste estatístico de cada uma das hipóteses anteriormente formuladas. Portanto, serão apresentados de seguida os resultados obtidos com recurso ao programa SPSS.

Com a intenção de verificar se existe alguma relação entre as características sociodemográficas e profissionais dos participantes e a comunicação interna da organização, formulou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A média dos fatores comunicacionais é igual para as variáveis sociodemográficas e profissionais (classes etárias; género; estado civil; habilitações literárias; experiência profissional).

Estatisticamente, a hipótese anterior traduz-se na seguinte hipótese nula para as classes etárias:

**H<sub>0</sub>:** A média dos fatores comunicacionais é igual nas diversas classes etárias.

Para analisar a hipótese nula anterior recorreu-se à técnica paramétrica mais adequada para duas amostras independentes com mais de dois grupos (ou seja, o teste da *ANOVA*). Como se pode visualizar na tabela 19, não existe nenhum fator que apresente um nível de significância inferior a 0,05, ou seja, não se rejeita a hipótese nula. Desta forma, pode-se afirmar que não existe uma relação significativa entre a idade dos participantes e os fatores comunicacionais.

Tabela 19. Médias, desvio padrão, teste de Levene e ANOVA dos fatores comunicacionais em função da classe etária

Fatores	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	p	F	P
Comunicação e relacionamento interpessoal	19-29	44	0,1393296	0,83084018	0,936	0,444	1,308	0,268
	30-39	76	-0,1298369	0,97211659				
	40-49	73	-0,0794288	1,12006882				
	50-59	32	0,2326384	0,90928641				
	60-66	5	0,4181950	1,34912528				
Informação e linguagem organizacional	19-29	44	0,0101044	0,87143691	0,242	0,914	1,343	0,255
	30-39	76	0,1190615	1,02544536				
	40-49	73	0,0245315	1,03222673				
	50-59	32	-0,2478441	0,94852899				
	60-66	5	-0,6706127	1,37240255				
Relações organizacionais	19-29	44	0,1434332	0,89751003	0,844	0,499	0,713	0,584
	30-39	76	0,0346608	0,94042941				
	40-49	73	-0,1104873	1,14053469				
	50-59	32	-0,0873871	0,84763384				
	60-66	5	0,3833357	1,51930593				
Feedback e participação organizacional	19-29	44	0,0090556	0,94376729	0,669	0,614	0,388	0,817
	30-39	76	0,0163165	0,93102641				
	40-49	73	0,0594009	1,04427411				
	50-59	32	-0,1245230	1,16200560				
	60-66	5	-0,3980053	0,96760696				

Por outro lado, para a análise da relação entre o género e os fatores comunicacionais formulou-se a seguinte hipótese nula:

**H<sub>0</sub>:** A média dos fatores comunicacionais é igual para o género feminino e masculino.

De modo a testar a igualdade de médias entre duas amostras independentes recorreu-se ao teste de *t-student*, uma vez que se encontram satisfeitos todos os critérios para a aplicação de um teste paramétrico. Como os níveis de significância dos fatores *comunicação e relacionamento interpessoal*, *informação e linguagem organizacional* e *feedback e participação organizacional* são superiores a 0,05, não se rejeita a hipótese nula. Por outras palavras, não existe uma relação significativa entre o género e estes três fatores. Contudo, o mesmo não se verifica com o fator *relações organizacionais*, no qual se rejeita a hipótese nula com um nível de significância de 0,01 (F=2,591). Deste modo, aceita-se parcialmente a hipóteses nula, visto que só existe uma relação estatisticamente significativa entre o género e o fator comunicacional das relações organizacionais.

Tabela 20. Médias, desvio padrão, teste de Levene e teste t dos fatores comunicacionais em função do género

Fatores	Género	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		Teste T	
					Teste de Levene	p	t	P
Comunicação e relacionamento interpessoal	Feminino	123	-0,0025907	1,00278053	0,022	0,882	-0,042	0,967
	Masculino	107	0,0029781	1,00150280				
Informação e linguagem organizacional	Feminino	123	0,0232144	0,93162341	2,762	0,098	0,377	0,707
	Masculino	107	-0,0266857	1,07708119				
Relações organizacionais	Feminino	123	0,1574075	0,93004214	0,846	0,359	2,591	0,010*
	Masculino	107	-0,1809451	1,05025490				
Feedback e participação organizacional	Feminino	123	0,0520429	0,97082051	0,706	0,402	0,846	0,399
	Masculino	107	-0,0598250	1,03385988				

\*diferença significativa para  $p < 0,05$

Por seu turno, para analisar a relação entre os fatores de comunicação e o estado civil, formulou-se a seguinte hipótese nula:

**H<sub>0</sub>:** A média dos fatores comunicacionais é igual nos diferentes estados civis.

Como se verificam os critérios para aplicação dum teste paramétrico, procedeu-se ao teste estatístico de ANOVA. Como se pode visualizar na tabela seguinte, apenas o fator de *comunicação e relacionamento interpessoal* apresenta um nível de significância reduzido ( $F=2,722$ ;  $P = 0,03 < 0,05$ ), ou seja, somente se rejeita a hipótese nula para este fator. Para os restantes fatores o nível de significância não é estatisticamente considerável, por outras palavras, a *informação e linguagem organizacional*, as *relações organizacionais* e o *feedback e participação* não registam diferenças de média. Portanto, a hipótese nula é parcialmente aceite.

Tabela 21. Médias, desvio padrão, teste de Levene e ANOVA dos fatores comunicacionais em função do estado civil

Fatores	Estado Civil	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	p	F	P
Comunicação e relacionamento interpessoal	Solteiro(a)	59	-0,1175641	0,99534151	0,527	0,716	2,722	0,030*
	Casado(a)	140	-0,0050044	1,00191151				
	Viúvo(a)	5	1,1080799	0,97230410				
	Divorciado(a)	14	0,4175556	0,83088543				
	União de Facto	12	-0,3124407	0,88832639				
Informação e linguagem organizacional	Solteiro(a)	59	0,1558770	0,90869991	0,604	0,660	0,564	0,689
	Casado(a)	140	-0,0715743	1,03939193				
	Viúvo(a)	5	-0,0543278	0,76269212				
	Divorciado(a)	14	-0,0029695	0,91195855				
	União de Facto	12	0,0947392	1,18815582				
Relações organizacionais	Solteiro(a)	59	-0,0560570	0,99056394	0,082	0,988	0,677	0,608
	Casado(a)	140	0,0024638	1,00031114				
	Viúvo(a)	5	-0,3143435	0,83898070				
	Divorciado(a)	14	0,3776621	0,92645548				
	União de Facto	12	-0,0627598	1,21747947				
Feedback e participação organizacional	Solteiro(a)	59	0,0482900	1,00067125	0,828	0,509	0,993	0,412
	Casado(a)	140	-0,0668933	0,99870198				
	Viúvo(a)	5	-0,0276737	1,64465037				
	Divorciado(a)	14	0,0334014	0,92738163				
	União de Facto	12	0,5155591	0,75736636				

\* diferença significativa para  $p < 0,05$

De modo a verificar a existência duma relação entre os fatores comunicacionais e as habilitações literárias dos participantes, elaborou-se a seguinte hipótese nula:

**Ho:** A média dos fatores comunicacionais é igual nas diferentes habilitações literárias.

Considerando esta hipótese nula recorreu-se aos testes paramétricos e não paramétricos adequados para as variáveis em estudo, ou seja, ao teste de ANOVA e ao teste de *Kruskal Wallis*. Neste sentido e de forma a analisar se existem diferenças nas médias significativas entre as habilitações literárias e a *comunicação e relacionamento interpessoal*, a *informação e linguagem organizacional* e o *feedback e participação organizacional* aplicou-se o teste de ANOVA, do qual se conclui que entre estes três fatores apenas o *feedback e participação organizacional* apresentam um nível de significância estatisticamente significativo ( $F=3,145$ ;  $P = 0,015 < 0,05$ ). Para o fator *relações organizacionais* utilizou-se o teste de *Kruskal Wallis*, uma vez que não se verifica a igualdade de variâncias (teste de *Levene* apresenta um  $p = 0,000$ ). Para este último fator o nível de significância é estatisticamente significativo ( $K-W=14,218$ ;  $P = 0,007 < 0,05$ ), isto é, rejeita-se a hipótese nula.

Concluindo, a hipótese nula é parcialmente aceite, pois somente para os fatores *feedback e participação organizacional e relações organizacionais* existe uma relação com as habilitações literárias.

Tabela 22. Médias, desvio padrão, teste de Levene, ANOVA e teste de Kruskal Wallis dos fatores comunicacionais em função das habilitações literárias

Fatores	Habilitações literárias	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	p	F	P
Comunicação e relacionamento interpessoal	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	0,2483509	1,28017593	0,564	0,689	0,833	0,505
	2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	0,2881961	1,03280828				
	3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	0,0910322	0,79276894				
	Ensino Secundário e Pós-secundário	76	-0,0119985	0,96862860				
	Ensino Superior	96	-0,0988769	1,06365522				
	Informação e linguagem organizacional	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	-0,5237874				
2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	-0,1614123	1,09404599					
3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	0,2080637	1,22297233					
Ensino Secundário e Pós-secundário	76	0,0295521	1,03124032					
Ensino Superior	96	-0,0263117	0,87396880					
Feedback e participação organizacional	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	-1,1104362	1,13522308	1,979	0,099	3,145	0,015*
2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	-0,1679878	1,10197703					
3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	-0,2889708	1,19766542					
Ensino Secundário e Pós-secundário	76	0,0281412	0,94812551					
Ensino Superior	96	0,1673674	0,89305388					
Fatores	Estado Civil	N	Média	Desvio Padrão				
					Teste de Levene	p	K-W	P
Relações organizacionais	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	-0,0811206	0,49017915	7,287	0,000	14,218	0,007**
	2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	-0,6495546	1,32901689				
	3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	-0,4776151	1,39953157				
	Ensino Secundário e Pós-secundário	76	0,0312272	0,84581656				
	Ensino Superior	96	0,2825896	0,75674976				

\*\* diferença significativa para  $p < 0,01$

\* diferença significativa para  $p < 0,05$

Por último, formulou-se a hipótese nula em baixo indicada para a verificação da existência duma relação entre os fatores comunicacionais e a experiência profissional:

**H<sub>0</sub>:** A média dos fatores comunicacionais é igual nos diferentes grupos de experiência profissional.

Como se pode observar na tabela 23, o teste estatístico utilizado foi *ANOVA*, isto é, um teste paramétrico que se aplica a amostras independentes que apresentem os requisitos necessários para a sua aplicação. Como nenhum dos fatores apresenta correlações estatisticamente significativas, sendo o nível de significância superior a 0,05 em todos os casos, rejeita-se a hipótese nula de igualdade de médias. Em síntese, não existe uma relação estatisticamente significativa entre os fatores comunicacionais e o tempo de experiência profissional dos indivíduos.

Tabela 23. Médias, desvio padrão, teste de Levene e *ANOVA* dos fatores comunicacionais em função da experiência profissional

Fatores	Experiência Profissional	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	p	F	P
Comunicação e relacionamento interpessoal	< 1 ano	21	0,1969519	0,59954780	2,008	0,114	1,158	0,327
	1 a 5 anos	48	0,0495538	0,91456830				
	6 a 10 anos	42	0,1594024	1,01174208				
	> 10 anos	119	-0,1110040	1,07775640				
Informação e linguagem organizacional	< 1 ano	21	-0,0144495	0,99683590	0,172	0,915	0,413	0,744
	1 a 5 anos	48	0,0824108	0,96283494				
	6 a 10 anos	42	0,0985915	1,05277605				
	> 10 anos	119	-0,0654884	1,00365492				
Relações organizacionais	< 1 ano	21	0,2353586	0,69213157	1,225	0,301	0,598	0,617
	1 a 5 anos	48	0,0438584	0,88006418				
	6 a 10 anos	42	-0,1085361	0,97123907				
	> 10 anos	119	-0,0209178	1,09907133				
Feedback e participação organizacional	< 1 ano	21	-0,0219920	0,88263843	1,342	0,261	0,421	0,738
	1 a 5 anos	48	0,0934698	0,84369638				
	6 a 10 anos	42	-0,1393504	1,15111994				
	> 10 anos	119	0,0153613	1,02660352				

A segunda hipótese de estudo prende-se com a existência de uma relação entre as características sociodemográficas e profissionais dos participantes e a motivação dos colaboradores e encontra-se formulada da seguinte forma:

**Hipótese 2:** A média dos fatores de motivação é igual para as variáveis sociodemográficas e profissionais (classes etárias; género; estado civil; habilitações literárias; experiência profissional).

A primeira hipótese nula relaciona os fatores motivacionais com as classes etárias dos participantes, nomeadamente:

**Ho:** A média dos fatores de motivação é igual nas diversas classes etárias.

Como não se verifica o pressuposto da normalidade para todos os fatores recorreu-se à aplicação de testes paramétricos (*ANOVA*) e não paramétricos (teste de *Kruskal Wallis*). Desta forma, para os fatores *desempenho e avaliação*, *comprometimento organizacional* e *realização e poder* optou-se pelo teste de *ANOVA*, sendo o nível de significância de todos os fatores superior a 0,05, ou seja, não se rejeita a hipótese nula. Como o fator *gestão da motivação* não preenche os requisitos necessários para os testes paramétricos, utilizou-se o teste de *Kruskal Wallis*. Para este último fator o nível de significância é igualmente superior a 0,05, o que significa que não existem diferenças na média deste fator para as diversas classes etárias. Portanto, não se rejeita a hipótese nula para nenhum dos fatores motivacionais.

Tabela 24. Médias, desvio padrão, teste de Levene, ANOVA e teste de Kruskal Wallis dos fatores motivacionais em função da classe etária

Fatores	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	p	F	P
Desempenho e avaliação	19-29	44	-0,2425629	0,81363026	0,749	0,559	1,157	0,331
	30-39	76	-0,0047325	1,03057157				
	40-49	73	0,0632341	1,02576712				
	50-59	32	0,1222105	0,98287174				
	60-66	5	0,5011228	1,62457996				
Comprometimento organizacional	19-29	44	-0,3125192	1,00878032	0,516	0,724	1,990	0,097
	30-39	76	0,1491239	1,01663811				
	40-49	73	0,1126592	1,03359654				
	50-59	32	-0,1548529	0,79276323				
	60-66	5	-0,1702792	0,93500300				
Realização e poder	19-29	44	0,1288568	0,97160430	0,577	0,680	1,785	0,133
	30-39	76	0,1191321	0,98794551				
	40-49	73	-0,1192428	1,00168807				
	50-59	32	-0,0461248	0,90687832				
	60-66	5	-0,9086044	1,61423334				
Fatores	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		Teste de Kruskal Wallis	
					Teste de Levene	p	F	P
Gestão da motivação	19-29	44	0,2282294	0,67167699	3,539	0,008	2,434	0,657
	30-39	76	-0,1114590	1,03029580				
	40-49	73	-0,0635871	1,10902729				
	50-59	32	0,1084981	1,01740936				
	60-66	5	-0,0802582	1,16218012				

A segunda hipótese nula prende-se com a relação entre o género e os fatores motivacionais, ou seja:

**H<sub>0</sub>:** A média dos fatores de motivação é igual para o género feminino e masculino.

De modo a verificar a hipótese anterior recorreu-se novamente a dois tipos de testes estatísticos: paramétricos e não paramétricos. Como se verificam os critérios para aplicação de testes paramétricos para os fatores *desempenho e avaliação*, *comprometimento organizacional* e *realização e poder*, utilizou-se o teste *t-student*. No caso dos fatores de *desempenho e avaliação* e *comprometimento organizacional* o nível de significância é superior a 0,05, o que significa que não existem diferenças significativas nas médias. Por outro lado, o fator *realização e poder* apresenta um nível de significância de 0,00, ou seja, neste caso rejeita-se a hipótese nula, podendo-se afirmar que existe uma relação estatisticamente significativa entre este fator e o género dos indivíduos.

Por seu turno, o fator de *gestão da motivação* apresenta variâncias semelhantes o que significa que o teste estatístico mais adequado é o teste de *Mann-Whitney* (teste não paramétrico para duas amostras independentes). O resultado mostra que o nível de significância é 0,081 (superior a 0,05), ou seja, para este fator não se rejeita a hipótese nula.

Concluindo, a hipótese nula é parcialmente aceite, pois apenas para o fator de *realização e poder* existe uma relação com o género dos indivíduos.

Tabela 25. Médias, desvio padrão, teste de Levene, teste t e Mann-Whitney dos fatores motivacionais em função do género

Fatores	Género	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		Teste T	
					Teste de Levene	p	t	P
Desempenho e avaliação	Feminino	123	-0,0349129	1,00596801	0,002	0,962	-0,567	0,571
	Masculino	107	0,0401335	0,99630065				
Comprometimento organizacional	Feminino	123	0,0717557	0,96521965	0,053	0,819	1,168	0,244
	Masculino	107	-0,0824855	1,03694718				
Realização e poder	Feminino	123	-0,2647365	0,94457618	0,026	0,872	-4,480	0,000**
	Masculino	107	0,3043232	0,97911490				
Fatores	Género	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		Mann-Whitney	
					Teste de Levene	p	U	P
Gestão da motivação	Feminino	123	0,1450930	0,83194314	11,331	0,001	5701,000	0,081
	Masculino	107	-0,1667892	1,14510536				

\*\* diferença significativa para  $p < 0,01$

A hipótese nula seguinte prende-se com o estudo da relação entre os fatores motivacionais e o estado civil dos indivíduos.

**H<sub>0</sub>:** A média dos fatores de motivação é igual nos diferentes estados civis.

Como para este estudo todos os fatores preenchem os requisitos para a aplicação de testes paramétricos, procedeu-se ao teste de *ANOVA* que, como já foi mencionado, manifesta ser o teste mais adequado quando existem mais de dois grupos na variável independente (neste caso concreto os diferentes estados civis). Como se pode visualizar na tabela seguinte, nenhum dos fatores apresenta um nível de significância inferior a 0,05, logo não se rejeita a hipótese nula de igualdade das médias dos fatores motivacionais nos vários estados civis. Por outras palavras, não existe uma relação entre o estado civil dos indivíduos e os fatores motivacionais.

Tabela 26. Médias, desvio padrão, teste de Levene e *ANOVA* dos fatores motivacionais em função do estado civil

Fatores	Estado Civil	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	P	F	P
Gestão da motivação	Solteiro(a)	59	-0,1025906	1,06844208	1,056	0,379	1,746	0,141
	Casado(a)	140	-0,0239812	0,97630067				
	Viúvo(a)	5	0,9587858	0,33711127				
	Divorciado(a)	14	0,3374019	0,91270515				
	União de Facto	12	-0,0089450	1,04979851				
Desempenho e avaliação	Solteiro(a)	59	-0,1440658	0,81313721	0,713	0,583	0,880	0,477
	Casado(a)	140	0,0120316	1,07276854				
	Viúvo(a)	5	-0,0227905	1,05015557				
	Divorciado(a)	14	0,3859259	0,81645186				
	União de Facto	12	0,1272041	1,13142785				
Comprometimento organizacional	Solteiro(a)	59	-0,1171151	1,02938096	0,174	0,951	0,718	0,581
	Casado(a)	140	0,0687639	0,98911087				
	Viúvo(a)	5	0,2241507	0,99392338				
	Divorciado(a)	14	-0,0073976	0,99767507				
	União de Facto	12	-0,3111955	1,03466975				
Realização e poder	Solteiro(a)	59	0,1917808	1,05628684	0,720	0,579	0,858	0,490
	Casado(a)	140	-0,0592367	0,97480745				
	Viúvo(a)	5	-0,2083965	1,11263695				
	Divorciado(a)	14	0,0404771	0,81594967				
	União de Facto	12	-0,2122184	1,17371132				

Por seu turno e de forma averiguar a existência de uma relação entre os fatores motivacionais e as habilitações literárias dos indivíduos, formulou-se a seguinte hipótese nula:

**H<sub>0</sub>:** A média dos fatores de motivação é igual nas diferentes habilitações literárias.

Como para as variáveis em questão se verificam os critérios de normalidade utilizou-se o teste paramétricos de *ANOVA*. Encontra-se visível na tabela 27 que não existe nenhum fator com um nível de significância tão reduzido que permita rejeitar a hipótese nula. Conclui-

se então que não existe uma relação estatisticamente significativa entre as habilitações literárias e a motivação dos colaboradores.

Tabela 27. Médias, desvio padrão, teste de Levene e ANOVA dos fatores motivacionais em função das habilitações literárias

Fatores	Habilitações Literárias	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	p	F	P
Gestão da motivação	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	-0,5042497	1,13345581	2,305	0,059	0,982	0,418
	2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	-,0708557	1,24906360				
	3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	-,2133866	1,10785865				
	Ensino Secundário e Pós-secundário	76	,0034522	,91898602				
	Ensino Superior	96	,1086739	,95701882				
Desempenho e avaliação	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	,0520645	,65093288	2,373	0,053	1,106	0,355
	2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	,2907008	1,09728808				
	3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	-,2727862	1,32688709				
	Ensino Secundário e Pós-secundário	76	-,0293870	1,05105772				
	Ensino Superior	96	,0420213	,80741687				
Comprometimento organizacional	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	-,6423018	,50531463	1,775	0,135	1,602	0,175
	2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	-,2009610	,94463386				
	3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	,0934542	1,11221348				
	Ensino Secundário e Pós-secundário	76	-,1206597	1,10306326				
	Ensino Superior	96	,1448511	,88573624				
Realização e poder	1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)	5	-,9162960	,84231593	0,209	0,933	1,860	0,118
	2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)	22	-,2959930	,97782144				
	3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)	31	,1478825	,91198552				
	Ensino Secundário e Pós-secundário	76	,0831514	1,03322312				
	Ensino Superior	96	,0019736	,99332592				

A última hipótese nula prende-se com a possível existência de uma relação entre a motivação dos colaboradores e os anos de experiência profissional, que se formulou da seguinte forma:

**Ho:** A média dos fatores de motivação é igual nos diferentes grupos de experiência profissional.

Para testar a hipótese anterior recorreu-se uma vez mais ao teste paramétrico de ANOVA e ao teste não paramétrico de *Kruskal Wallis*. Neste sentido e como os fatores *desempenho e avaliação, comprometimento organizacional e realização e poder* satisfazem os critérios de normalidade, recorreu-se ao teste de ANOVA, do qual se extrai que não existe uma relação estatisticamente significativa entre estes fatores e os anos de experiência profissional.

Por seu turno e como o fator de *gestão de motivação* não apresenta homogeneidade nas variâncias, utilizou-se o teste de *Kruskal Wallis*, concluindo-se que também para este fator não se rejeita a hipótese nula ( $F=3,236; P = 0,357 > 0,05$ ).

Portanto, a hipótese nula é aceite para todos os fatores, o que significa que não existe uma relação estatisticamente significativa entre a motivação dos colaboradores e os anos de experiência profissional.

Tabela 28. Médias, desvio padrão, teste de Levene, ANOVA e teste de *Kruskal Wallis* dos fatores motivacionais em função da experiência profissional

Fatores	Experiência Profissional	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		ANOVA	
					Teste de Levene	p	F	P
Desempenho e avaliação	< 1 ano	21	-0,0431445	0,63677107	1,428	0,235	0,206	0,892
	1 a 5 anos	48	-0,0878144	1,05794348				
	6 a 10 anos	42	0,0015915	0,97924127				
	> 10 anos	119	0,0424730	1,04292004				
Comprometimento organizacional	< 1 ano	21	-0,3661543	1,11725124	1,498	0,216	2,310	0,077
	1 a 5 anos	48	-0,1791693	1,03683582				
	6 a 10 anos	42	-0,0180815	1,11531603				
	> 10 anos	119	0,1432672	0,90054097				
Realização e poder	< 1 ano	21	0,4169905	0,86145056	1,267	0,287	1,437	0,233
	1 a 5 anos	48	-0,0783881	1,08808642				
	6 a 10 anos	42	0,0258539	0,87712717				
	> 10 anos	119	-0,0510927	1,01965701				
Fatores	Experiência Profissional	N	Média	Desvio Padrão	Homogeneidade		Teste de <i>Kruskal Wallis</i>	
					Teste de Levene	p	F	P
Gestão da motivação	< 1 ano	21	0,3037462	0,78183728	2,803	0,041	3,236	0,357
	1 a 5 anos	48	0,0800186	0,89425973				
	6 a 10 anos	42	0,0691604	1,01099883				
	> 10 anos	119	-0,1102882	1,06320843				

As seguintes quatro hipóteses exploram a relação existente entre um determinado item da escala de comunicação com os fatores de motivação.

A hipótese 3 relaciona o item 1 da escala de comunicação e os fatores motivacionais. Optou-se pela escolha do item 1 porque esta questão aborda, em termos gerais, a percepção que os indivíduos têm da qualidade da comunicação no interior da organização.

**Hipótese 3:** Existe uma relação (positiva) entre o nível de comunicação percebido e a motivação.

Para tornar mais claro qual o tipo de teste que se pretende executar para a hipótese 3, formulou-se a seguinte hipótese nula:

**H<sub>0</sub>:** A motivação é independente do nível de comunicação.

Neste contexto, o teste estatístico que melhor se adequa é o coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson* (ou simplesmente de Pearson). Na tabela seguinte encontram-se os resultados deste teste, sendo que para todos os fatores existe uma relação estatisticamente significativa, isto é,  $p$  é sempre inferior a 0,05. Como todos os fatores apresentam um coeficiente de correlação de Pearson positivo, conclui-se que a relação é igualmente positiva. Será ainda importante notar que para o fator de *gestão da motivação* o coeficiente assume um valor consideravelmente elevado, ou seja, a relação entre este fator e o nível de comunicação percebido é muito mais forte que para os restantes fatores. Portanto, a hipótese nula é rejeitada para todos os fatores, o que significa que o nível de comunicação se encontra positivamente correlacionado com a motivação dos colaboradores.

Tabela 29. *Correlação de Pearson* entre o nível de comunicação percebido e os fatores motivacionais

		Gestão da motivação	Desempenho e avaliação	Comprometimento organizacional	Realização e poder
Em termos gerais o nível de comunicação na organização é bom.	<i>Correlação de Pearson</i>	0,583**	0,231**	0,184**	0,206**
	$p$	0,000	0,000	0,005	0,002

\*\* correlação significativa para  $p < 0,01$

Para a hipótese seguinte, selecionou-se o item 18 da escala de comunicação organizacional, por se revelar interessante perceber se a avaliação que os colaboradores fazem da sua chefia influencia de alguma forma o seu nível de motivação. Pode até parecer uma abordagem simplista, contudo não deixa de ser verdade que a percepção da qualidade da chefia se prende com o relacionamento no interior da organização, e que por sua vez pode ter consequências na motivação.

**Hipótese 4:** Existe uma relação (positiva) entre a qualidade percebida da chefia e a motivação.

Semelhante às hipóteses anteriores, apresenta-se a seguinte hipótese nula para testar estatisticamente:

**H<sub>0</sub>:** A motivação é independente da qualidade da chefia.

A hipótese de investigação 4 foi testada com recurso ao coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson* para o total da amostra. A hipótese nula é rejeitada para os fatores motivacionais de *gestão da motivação, desempenho e avaliação e comprometimento organizacional* (nível de significância inferior a 0,05). Como para todos estes fatores o coeficiente de relação de Pearson assume um valor superior a zero, pode-se afirmar que existe uma relação positiva entre estes e a qualidade percebida da chefia. Novamente o fator da *gestão da motivação* assume um valor relativamente elevado, podendo-se afirmar que a relação existente é forte.

Por seu turno, o fator *realização e poder* apresenta um  $p = 0,089$  ( $>0,05$ ), o que significa que para este fator não se rejeita a hipótese nula, ou seja, este fator é independente da qualidade percebida da chefia. Portanto, em termos gerais a hipótese nula é parcialmente aceite.

Tabela 30. *Correlação de Pearson* entre a qualidade percebida da chefia e os fatores motivacionais

		Gestão da motivação	Desempenho e avaliação	Comprometimento organizacional	Realização e poder
Considera os seus superiores hierárquicos uma boa chefia.	<i>Correlação de Pearson</i>	0,614**	0,215**	0,216**	0,112
	<i>p</i>	0,000	0,001	0,001	0,089

\*\* correlação significativa para  $p < 0,01$

A quinta hipótese que relaciona um item com fatores estabelece uma relação entre a questão 2 da escala da comunicação e os fatores motivacionais. Em consequência da hipótese anterior, vocacionada para a chefia, elaborou-se uma hipótese que estabelece uma relação entre a percepção da qualidade da comunicação da chefia e a motivação dos colaboradores.

**Hipótese 5:** Existe uma relação (positiva) entre a qualidade da comunicação da chefia e a motivação.

Para a hipótese 5, a hipótese nula a testar é a seguinte:

**H<sub>0</sub>:** A motivação é independente da qualidade da comunicação da chefia.

A presente hipótese de investigação foi testada com recurso ao coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*. Como se pode concluir da tabela seguinte, os quatro fatores motivacionais apresentam uma relação estatisticamente significativa com a qualidade da comunicação da chefia percebida pelos colaboradores. Neste caso, e tal como nas hipóteses anteriores, o fator de *gestão da motivação* apresenta um coeficiente de correlação (0,665) muito elevado em termos comparativos. Neste sentido, rejeita-se a hipótese nula para todos os fatores, isto é, conclui-se que os fatores motivacionais estão positivamente correlacionados com a qualidade de comunicação da chefia.

Tabela 31. *Correlação de Pearson* entre a qualidade da comunicação da chefia e os fatores motivacionais

		Gestão da motivação	Desempenho e avaliação	Comprometimento organizacional	Realização e poder
A comunicação da direção da organização com os colaboradores é boa.	<i>Correlação de Pearson</i>	0,665**	0,177**	0,205**	0,135*
	<i>p</i>	0,000	0,007	0,002	0,041

\*\* correlação significativa para  $p < 0,01$

\* correlação significativa para  $p < 0,05$

A sexta hipótese é a última hipótese de investigação que relaciona um item da escala de comunicação (questão 24) com os fatores motivacionais. Com esta hipótese pretende-se averiguar se a opinião que os colaboradores têm da organização influencia a sua motivação.

**Hipótese 6:** Numa organização considerada boa para trabalhar os colaboradores estão motivados.

Estatisticamente, a hipótese 6 pode ser expressa pela seguinte hipótese nula:

**H<sub>0</sub>:** A motivação é independente da classificação organizacional ser boa.

A medida estatística utilizada foi novamente o coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*. Para os fatores *gestão da motivação, desempenho e avaliação e comprometimento organizacional*, o nível de significância é muito próximo de zero, o que significa que para estes fatores se rejeita a hipótese nula de independência entre estes e a classificação da organização. Os fatores de *desempenho e avaliação e comprometimento organizacional* apresentam uma correlação robusta com a classificação organizacional, contudo o fator *gestão da motivação* volta novamente a assumir um valor de destaque, sendo consideravelmente mais elevado (0,703).

Por outro lado, o fator de *realização e poder* apresenta um nível de significância superior a 0,05 ( $p = 0,456$ ), concluindo-se neste caso que este fator e a classificação da organização são independentes.

Em síntese, a hipótese 6 é parcialmente aceite, uma vez que para o fator *realização e poder* não se verifica uma correlação estatisticamente significativa.

Tabela 32. *Correlação de Pearson* entre a opinião dos colaboradores sobre a organização e os fatores motivacionais

		Gestão da motivação	Desempenho e avaliação	Comprometimento organizacional	Realização e poder
A sua organização é um bom lugar para trabalhar.	<i>Correlação de Pearson</i>	0,703**	0,281**	0,204**	0,049
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,002	0,456

\*\* correlação significativa para  $p < 0,01$

A última hipótese deste estudo relaciona todos os fatores de comunicação com todos os fatores de motivação. Com esta hipótese de investigação pretende-se relacionar os dois conceitos principais desta investigação: comunicação e motivação.

**Hipótese 7:** Existe uma relação entre a comunicação e o relacionamento organizacional e a motivação dos colaboradores.

Semelhante às hipóteses anteriores, esta traduz-se numa hipótese nula de investigação, nomeadamente:

**H<sub>0</sub>:** A motivação é independente da comunicação.

De forma a testar esta hipótese recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*. A tabela seguinte apresenta a análise inferencial desta relação, estando organizada

em forma de matriz, na qual os fatores motivacionais lêem-se nas colunas e os fatores comunicacionais nas linhas. Nesta tabela é possível verificar a existência de diversas correlações positivas significativas.

Existem fatores que não apresentam relações estatisticamente significativas, nomeadamente: o fator *comunicação e relacionamento interpessoal* com o fator *desempenho e avaliação*; *comunicação e relacionamento interpessoal* com o *comprometimento organizacional*; *informação e linguagem organizacional* com a *realização e poder*; *relações organizacionais* com a *realização e poder*; *feedback e participação organizacional* com o *comprometimento organizacional*; *feedback e participação organizacional* com a *realização e poder*.

O fator *comunicação e relacionamento interpessoal* tem uma relação estatisticamente significativa com os fatores motivacionais *gestão da motivação* e *realização e poder*, sendo que o coeficiente de correlação de Pearson é 0,721 e 0,155, e o  $p$  é 0,000 e 0,019, respetivamente. Torna-se pertinente notar que a correlação entre a *comunicação e relacionamento interpessoal* e a *gestão da motivação* assume um valor consideravelmente elevado, ou seja, assume a classificação de forte.

Por outro lado, o fator comunicacional designado de *informação e linguagem organizacional* tem uma relação estatisticamente significativa com três fatores motivacionais, ou seja, com a *gestão da motivação*, o *desempenho e avaliação* e o *comprometimento organizacional* (com os seguintes coeficientes de correlação respetivamente: 0,251; 0,207; 0,298). Nestes três casos o  $p$  é inferior a 0,01, podendo o tipo de correlação ser classificado como moderada para a *gestão da motivação* e o *desempenho e avaliação*, e fraca para o *comprometimento organizacional*.

No que se refere ao fator *relações organizacionais*, existe uma relação considerada moderada com o fator *gestão da motivação* (coeficiente de correlação de Pearson é 0,289 e  $p$  é 0,000). Este fator comunicacional apresenta também uma correlação moderada com o fator motivacional *desempenho e avaliação*, dado que neste caso o coeficiente assume o valor 0,313 ( $p$  é 0,000). A última relação estatisticamente significativa deste fator comunicacional com os fatores motivacionais prende-se com o fator *comprometimento organizacional*, no qual se manifesta haver uma correlação de 0,136 (com  $p = 0,039$ , correlação considerada fraca).

Por último, o fator *feedback e participação organizacional* apresenta uma correlação fraca com o fator *gestão da motivação*, dado que o coeficiente de correlação assume o valor de 0,221 com um nível de significância de 0,001. Este fator comunicacional tem igualmente

uma relação fraca com o fator *desempenho e avaliação* dado que neste caso o coeficiente de correlação é 0,155, com um nível de significância de 0,018.

Em síntese, a hipótese nula é rejeitada parcialmente. Por outras palavras e como descrito supra, existem fatores comunicacionais e motivacionais que se encontram estatisticamente correlacionados de forma positiva.

Tabela 33. *Correlação de Pearson* entre os fatores comunicacionais e os fatores motivacionais

		Gestão da motivação	Desempenho e avaliação	Comprometimento organizacional	Realização e poder
Comunicação e relacionamento interpessoal	<i>Correlação de Pearson</i>	<b>0,721**</b>	0,018	0,044	<b>0,155*</b>
	<i>p</i>	<b>0,000</b>	0,781	0,506	<b>0,019</b>
Informação e linguagem organizacional	<i>Correlação de Pearson</i>	<b>0,251**</b>	<b>0,207**</b>	<b>0,298**</b>	-0,022
	<i>p</i>	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>	0,739
Relações organizacionais	<i>Correlação de Pearson</i>	<b>0,289**</b>	<b>0,313**</b>	<b>0,136*</b>	-0,012
	<i>p</i>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,039</b>	0,857
Feedback e participação organizacional	<i>Correlação de Pearson</i>	<b>0,221**</b>	<b>0,155*</b>	0,076	0,070
	<i>P</i>	<b>0,001</b>	<b>0,018</b>	0,252	0,293

\*\* correlação significativa para  $p < 0,01$

\* correlação significativa para  $p < 0,05$

## 6.5. Discussão dos Resultados

Neste ponto da investigação e depois de apresentados os resultados, torna-se fundamental responder às questões de investigação e objetivos inicialmente propostos. Neste sentido, passar-se-á a uma discussão dos resultados acompanhada de uma reflexão crítica dos mesmos. Desta forma, os resultados vão ser confrontados com a exposição teórica sobre a comunicação organizacional e a motivação dos colaboradores (primeira parte desta investigação). O primeiro ponto a analisar será a caracterização da amostra e os resultados descritivos da escala de comunicação interna e posteriormente da escala da motivação. Depois, este ponto vai ser organizado em função das hipóteses de investigação definidas, sendo que no decorrer da exposição vão ser delineadas conclusões que resultam da combinação dos dados empíricos com a revisão teórica.

Com o objetivo de dar resposta ao primeiro objetivo desta investigação sobre identificar as variáveis caracterizadoras da amostra em estudo, pode-se verificar que a idade média dos indivíduos participantes se situa nos 39 anos, variando as idades entre os 19 e os 66 anos. Semelhante ao que acontece com a população-alvo desta investigação, ambos os géneros encontram-se representados de forma idêntica, embora que o género feminino tende a

assumir um valor ligeiramente mais elevado. Em termos numéricos temos que 53,5% da amostra é do género feminino e em 2011 no setor terciário do concelho de Viseu o género feminino representava 56,5% (INE, PORDATA, 2015). No que diz respeito ao estado civil dos participantes verifica-se que a grande maioria é casada (60,9%) e a generalidade dos restantes são solteiros (24,7%). Por seu turno, as habilitações mais elevadas encontram maior representatividade (o ensino superior representa 41,7%, enquanto o primeiro ciclo do ensino básico assume apenas o valor de 2,2%), ou seja, o número de indivíduos diminui quando se analisa as habilitações mais baixas. Este facto parece bastante natural, uma vez que existem na amostra indivíduos de todas as idades e em Portugal a escolaridade mínima obrigatória tem aumentado nas últimas décadas, por outras palavras, a escolaridade da população tem vindo a aumentar consideravelmente. No que toca à experiência profissional, a maioria dos indivíduos trabalha há mais de 10 anos na atual organização, sendo que apenas 9,1% da amostra tem uma experiência na atual organização inferior a um ano. Estes dados indicam que a grande maioria da amostra apresenta estabilidade na organização, isto é, 70% tem mais de 6 anos de experiência profissional na atual organização.

Em termos gerais, a escala de comunicação e relacionamento apresenta valores favoráveis com as teorias de Jakobson (1969), Watzlawik (2011) e Goffman (2002). Os itens 9 e 10 desta escala reforçam que a linguagem é geralmente adequada e de fácil compreensão no interior organizacional (Simões & Melo, 2008). Porém, verificamos que a comunicação ascendente e descendente ainda não se encontra desenvolvida suficientemente (itens 4, 5, 6, 7 e 15).

Como mencionado na teoria motivacional da tarefa enriquecida, um trabalho monótono pode ser desmotivador. Neste sentido, seria de esperar que se os participantes se considerassem motivados, o item 22 da escala da motivação assumiria valores mais baixos em termos comparativos com os restantes. O valor moderadamente baixo da média (3,93), da mediana (4) e da moda (4) reforçam esta perspetiva. Contudo, é fundamental notar que a dispersão dos valores é elevada em termos comparativos (valor do desvio padrão de 1,819). É importante realçar os valores elevados do item 20 da escala da motivação, que aborda os elogios por parte da chefia. Com a média mais elevada (6,03) e o mais baixo desvio padrão da escala (1,055), a componente do reconhecimento assume uma classificação favorável (Abbah, 2014; Pasquini et al., 2005; Santos, 2014). O reconhecimento é considerado uma componente motivacional em diversas teorias motivacionais de conteúdo, nomeadamente na teoria de Maslow, onde se enquadra nas necessidades de estima, na teoria de Herzberg, que o considera

um fator motivacional e na teoria de Alderfer que o apresenta integrado nas necessidades de crescimento.

Relativamente à **Hipótese 1** verifica-se que os fatores comunicacionais não se encontram relacionados nem com a idade dos indivíduos nem com a sua experiência profissional na atual organização. No que se refere à influência do género dos participantes na comunicação verifica-se que para o fator *relações organizacionais*, o género feminino apresenta uma média mais elevada (0,1574075) em comparação com o género masculino que apresenta uma média negativa, ou seja, a avaliação deste fator está relacionada com o género do indivíduo. Quanto à relação entre o estado civil e os fatores comunicacionais, apenas existe uma relação estatisticamente significativa no fator *comunicação e relacionamento interpessoal*, sendo que os(as) viúvos(as) apresentam a maior média. De notar que este estado civil apenas conta com a participação de cinco indivíduos, o que pode distorcer os resultados. As habilitações literárias apresentam uma relação estatisticamente significativa com os fatores *feedback e participação organizacional e relações organizacionais*, dado que para o primeiro caso a média mais baixa se regista no 1º ciclo do ensino básico (-1,1104362) e os ciclos de estudos mais avançados (ensino superior e ensino secundário e pós-secundário) apresentam médias positivas; e para o segundo caso, as médias mais altas (valores positivos) também se verificam no ensino superior e no ensino secundário e pós-secundário, sendo que a média mais baixa se verifica para o 2º ciclo do ensino básico (-0,6495546). Como se referiu na revisão da literatura, a escolaridade média da população portuguesa aumentou consideravelmente de 1998 para 2015 (INE, PORDATA, 2016), o que se encontra bem evidenciado no número de participantes de cada ciclo de estudos. De acordo com A. L. Almeida, Baptista e Soares (2013), quanto maior o nível de escolaridade, maior a busca de conexão/sentido na relação laboral e maior é a necessidade de informações sobre as organizações em que se inserem; contudo, nesta investigação conclui-se que os fatores de *comunicação e relacionamento interpessoal* e a *informação e linguagem comunicacional* não estão relacionados com o nível literário dos indivíduos.

No que respeita à **Hipótese 2** pode-se afirmar que não existe nenhuma relação estatisticamente significativa entre a maioria dos fatores motivacionais e a idade, género, estado civil, habilitações literárias e experiência profissional dos indivíduos. Por outras palavras, apenas existe uma relação entre o género dos participantes e um dos fatores motivacionais desta pesquisa, isto é, o fator de *realização e poder*. No caso deste último fator verifica-se que a média para o género feminino assume um valor negativo (-0,2647365) e para o género masculino é positiva (0,3043232), ou seja, existe uma relação estatisticamente

significativa entre o género e as necessidades de poder e de realização/sucesso apresentadas na teoria das necessidades de McClelland no capítulo da motivação. Estes resultados estão parcialmente em conformidade com os resultados de A. Ferreira et al. (2006), uma vez que estes na sua investigação também verificaram na generalidade a ausência de relação entre as variáveis género e idade com os níveis de motivação dos colaboradores.

Relativamente à **Hipótese 3**, trata-se de uma análise de relação entre um item da escala de comunicação que questiona a perceção geral da qualidade da comunicação e os fatores motivacionais. Esta questão da escala da comunicação pretende averiguar qual a avaliação que os colaboradores fazem do nível de comunicação, ou seja, trata-se de uma pergunta bastante ampla. Os resultados indicam que existem uma relação positiva e estatisticamente significativa entre esta variável e os fatores motivacionais, sendo que a relação mais forte se regista com o fator *gestão da motivação* (considerada forte) e a relação mais fraca com o fator *comprometimento organizacional* (avaliada como fraco). O presente estudo vai ao encontro da ideia que uma comunicação interna com qualidade ajuda a criar uma maior proximidade entre os colaboradores e a organização (Garcia, 2010), ou seja, fomenta a motivação dos colaboradores. Uma comunicação interna eficaz implica informação e relações, que tem como consequência o incremento da motivação (Garcia, 2010). Como se rejeita a hipótese nula das variáveis em questão serem independentes, pode afirmar-se, que em termos empíricos, os resultados vão ao encontro do que a literatura apresenta.

No que diz respeito à **Hipótese 4**, pretende-se averiguar a existência de uma relação positiva entre um item da escala da comunicação interna no qual se questiona a qualidade percebida da chefia, com os quatro fatores motivacionais. O único fator motivacional que não apresenta uma relação estatisticamente significativa com este item é *realização e poder*. Este resultado não vai ao encontro do que seria esperado, pois seria natural julgar-se que a perceção da qualidade da chefia teria influência (positiva ou negativa) na ambição de responsabilidades, perceção da capacidade de gestão de grupos de trabalho, necessidade de crescimento nas funções e ambição de cargos mais elevados na hierarquia organizacional. Os fatores *desempenho e avaliação* e *comprometimento organizacional* apresentam uma relação fraca com a qualidade da chefia percebida pelos colaboradores. O fator *gestão da motivação* apresenta uma correlação positiva e moderadamente elevada com este item, sendo que estes resultados vão ao encontro dos princípios básicos da motivação organizacional, isto é, a chefia deve ser um líder forte, capaz de influenciar e motivar os colaboradores, conforme apresentado por Moura (2012). A imagem que o indivíduo (neste caso a chefia) conquista não depende apenas da sua representação, mas também da interpretação dos outros indivíduos

(por exemplo dos colaboradores) envolvidos na relação (Goffman, 2002). Já Teixeira (2005) afirmava que todos os gestores numa organização devem desenvolver esforços para incrementar a motivação dos seus colaboradores. Por outro lado, parece fácil, de acordo com os presentes resultados e os trabalhos de Chiavenato (1990) e G. Duarte (2011), aceitar que a qualidade percebida da chefia influencia a relação que se estabelece com a mesma, e todas as relações podem ser fonte de motivação, na medida em que possibilitam a criação de estímulos positivos nos colaboradores.

Quanto à **Hipótese 5** e depois de se analisar a percepção da qualidade da chefia, passou-se a testar a existência de uma relação positiva entre a qualidade de comunicação desta e os fatores motivacionais. Verifica-se que existe uma relação positiva, apesar de ser fraca, entre a qualidade da comunicação da chefia e os fatores *desempenho e avaliação, comprometimento organizacional e realização e poder*. Porém, a relação que se verifica entre a qualidade da comunicação da chefia e a *gestão da motivação* é considerada forte. Como vimos anteriormente, um dos princípios básicos da motivação dos colaboradores baseia-se na necessidade destes receberem feedback do seu trabalho (Moura, 2012), e efetivamente este feedback só tem as consequências desejadas se for realizado com qualidade, pois de outra forma as mensagens não são corretamente decodificadas pelo recetor (J. G. Neves et al., 2015; Köenig et al., 2011). Rajhans (2012) afirma na sua obra que, se os colaboradores entenderem que a comunicação da chefia é eficiente, terão incentivos a aumentar o seu empenho e a criar espírito de equipa. Os resultados deste estudo estão em consonância com os de Diniz, Santana e Rodrigues (2012) que revelam que a chefia deve ter habilidades dialógicas, de forma a conseguir transmitir as mensagens corretamente, para que consiga persuadir os colaboradores a esforçarem-se na busca dos resultados desejados. Portanto, a linguagem da chefia deve ser não apenas de fácil compreensão como também não pode ser simplista, pois o uso de um vocabulário demasiado vulgar/comum pode provocar uma atitude de descrédito por parte dos colaboradores. Não se deve entender como sinónimos a simplicidade e a qualidade, pois muitas vezes torna-se necessário a utilização de uma linguagem específica, ou seja, a qualidade da comunicação da chefia define-se pela capacidade da seleção adequada e estratégica da informação, tal como já afirmavam na sua investigação Simões e Melo (2008). Por fim é importante notar que o feedback/retorno (tanto elogios como críticas de como desenvolver melhor uma tarefa) é um direito dos colaboradores, que lhes permite criar novos estímulos (A. L. Neves, 1998; Bilhim, 1996; Cunha et al., 2007).

Em relação à **Hipótese 6**, testou-se a possibilidade de existência de uma relação positiva entre a avaliação que os colaboradores fazem da organização e a motivação dos mesmos. Os fatores *desempenho e avaliação* e *comprometimento organizacional* apresentam uma relação moderada e fraca, respetivamente, com a avaliação sobre a organização, enquanto o fator *gestão da motivação* está fortemente relacionada com essa avaliação. Podemos inferir que os nossos resultados estão em consonância com os estudos de Allen e Meyer (como citado em A. Ferreira et al., 2006; Jaros, 2007; Medeiros & Enders, 1998) que verificaram que o comprometimento afetivo está relacionado com experiências positivas e uma forte ligação à organização, isto é, com os laços emocionais entre os colaboradores e a organização. Esta hipótese pode também ser analisada com base no conceito de *endomarketing*; contudo recorde-se que este não é sinónimo de comunicação interna.

Pela análise dos resultados da **Hipótese 7**, conclui-se que nem todos os fatores comunicacionais estão relacionados com os fatores motivacionais e os fatores correlacionados encontram diferentes intensidades de relações, apesar de todas assumirem um valor positivo. É possível observar que o fator *comunicação e relacionamento interpessoal* e o fator *realização e poder* apresentam uma correlação positiva fraca, ou seja, quando maior a classificação do primeiro maior o sentimento de realização e poder, ou vice-versa. Os dados desta investigação vão ao encontro dos de J. F. Silva (2009), ou seja, a comunicação não se limita à troca de informação como também pode ser considerado um meio de poder, uma vez que é capaz de gerar reações e atitudes nos colaboradores, isto é, pode afetar a sua motivação.

Os fatores *informação e linguagem interpessoal* e *desempenho e avaliação* comportam-se de forma semelhante, ou seja, também estão positiva e fracamente correlacionados. Similarmente, as *relações organizacionais* e o *comprometimento organizacional* variam no mesmo sentido, ou seja, quando o valor de um aumenta o outro comporta-se de forma semelhante. O fator comunicacional designado de *feedback e participação organizacional* encontra-se igualmente correlacionado de forma reduzida com os fatores motivacionais nomeados de *gestão da motivação* e *desempenho e avaliação*.

Por seu turno, o fator *comunicação informação e linguagem interpessoal* apresenta uma correlação moderada com os fatores motivacionais *gestão da motivação* e *comprometimento organizacional*, isto é, pode-se inferir que quanto maior a classificação atribuída à informação e linguagem no interior da organização, maior a gestão motivacional e o comprometimento dos colaboradores, e vice-versa. Estes resultados vão ao encontro da relação apresentada por vários autores (Dzamtoska et al., 2013; J. F. Silva, 2009; Rajhans,

2012) que afirmam que a possibilidade de acesso a informações importantes, tanto sobre as funções como sobre as organizações, possibilita um aumento da motivação.

O mesmo acontece com os fatores *relações organizacionais* e *desempenho e avaliação*, uma vez que também se encontram positiva e moderadamente correlacionadas. Por outras palavras, estes resultados indicam que uma organização com relações saudáveis tem tendência a apresentar níveis elevados de desempenho e avaliação. Esta relação pode derivar de várias situações, nomeadamente: boas relações significam maior perceção da justiça na avaliação, pois, caso se verifiquem atritos, a avaliação pode ser vista como uma oportunidade de “vingança”; as relações podem ser uma base fulcral para o desempenho dos colaboradores, uma vez que é natural que, se um colaborador se sentir marginalizado ou desconfortável com os colegas, não tenha vontade para se dedicar ao trabalho. Em paralelo, as *relações organizacionais* e *gestão da motivação* encontram-se igualmente relacionadas moderadamente, o que significa que colaboradores com perceção de relações melhores no interior organizacional tendem a ter uma gestão motivacional mais positiva.

Por fim, os únicos fatores que manifestam estar fortemente correlacionados são a *comunicação e relacionamento interpessoal* e a *gestão da motivação*. Estes dois fatores são os que à priori mais se relacionam com o sentido estrito dos conceitos de comunicação interna e de motivação, respetivamente. De notar que em ambos os casos estes indicadores agregam um elevado número de itens e apresentam um nível muito elevado de consistência interna.

Contudo e apesar de verificada a existência de uma relação positiva entre os vários fatores apresentados, não se estabelece uma relação do tipo causa e efeito, ou seja, todos os resultados podem ser vistos de duas perspetivas. Assim, perante o exposto, aceitamos na generalidade a hipótese de uma relação positiva entre a comunicação interna na organização e a motivação dos colaboradores.

Portanto, os resultados obtidos corroboram o que é defendido por Abbah (2014), por outras palavras, verificamos que a motivação está associada com vários fatores, nomeadamente a confiança e respeito participação, a participação na tomada de decisão, a qualidade da chefia, o bom ambiente de trabalho, a apreciação e reconhecimento, a oportunidades de crescimento, a boa comunicação e acesso à informação; em síntese, todas estas características encontram-se enquadradas nos fatores comunicacionais desta investigação. Logo, tanto a comunicação tem um papel fundamental na motivação dos colaboradores (Rajhans, 2012), como inversamente.

Seguidamente em modo de conclusão, serão apresentadas as reflexões finais, bem como as limitações do presente estudo e sugestões para futuras investigações nesta área.

## ***REFLEXÕES CONCLUSIVAS***

---

Terminado uma etapa marcante tanto ao nível pessoal como profissional, resta organizar algumas reflexões sobre o que foi desenvolvido nesta investigação. Desta forma, passar-se-á a apresentar as principais conclusões, limitações do presente estudo e sugestões para investigações futuras, referindo também os contributos que esta investigação proporciona e a forma como ainda pode ser aprofundada esta temática.

Neste estudo pretendeu-se averiguar a existência de uma relação positiva entre a comunicação interna numa organização e a motivação dos colaboradores. Foi também nossa intenção estimar a influência das variáveis sociodemográficas e profissionais tanto na perceção da comunicação interna como na motivação sentida pelos colaboradores.

Apesar do tema da comunicação e da motivação ter sido alvo de diversos estudos, uma investigação que relaciona os dois conceitos é inovadora, o que justifica o interesse do nosso estudo. Torna-se importante salientar que um estudo desta natureza no concelho de Viseu, especificamente no setor terciário da atividade económica, é exploratório, parecendo pertinente a realização de um estudo de carácter quantitativo, não experimental e de análise descritivo-correlacional.

A pesquisa bibliográfica que serviu como base para a elaboração do enquadramento teórico possibilitou uma melhor compreensão dos conceitos chave desta investigação, nomeadamente perceber em que consistem uma organização, a comunicação e a motivação.

Desta forma, na revisão da literatura, observámos que a visão, no interior da organização, sobre o colaborador tem sofrido várias alterações, derivadas não apenas das mudanças que se têm registado no tamanho das organizações (inicialmente maioritariamente pequenas, passando a crescer e internacionalizarem-se) como pela própria evolução na gestão dos recursos humanos. De notar que o enfoque no setor terciário da atividade económica foi uma opção, na medida em que as diversas economias têm vindo a registar uma forte tendência de terciarização, não sendo o concelho de Viseu uma exceção.

Nesta primeira parte também se verificou que a comunicação não se resume aos elementos tradicionais do modelo de comunicação apresentado por Jakobson (1969). Optou-se pela perspetiva da impossibilidade de não comunicação e de uma comunicação que se define pela criação de relações e pelos papéis que os intervenientes representam na sua construção (Goffman, 2002; Watzlawick, 2011).

Ainda através da revisão da literatura, verificámos que as teorias da motivação dos colaboradores foram sendo desenvolvidas ao longo de várias décadas, podendo-se enquadrar a grande maioria em três grandes grupos: conteúdo, processo e resultado.

Com base em todo o enquadramento teórico, verificou-se a existência de perspetivas que apontam para a existência de uma relação positiva entre a comunicação e a motivação (A. L. Almeida et al., 2013; Bilhim, 1996; Garcia, 2010; Moura, 2012; Rajhans, 2012).

De forma a atingir os objetivos propostos, definiu-se como método de colheita de dados o questionário, que foi aplicado a 230 indivíduos com idades compreendidas entre os 19 e 66 anos, sendo 123 do género feminino e 107 do género masculino. No que concerne às habilitações literárias da amostra verifica-se que os resultados vão ao encontro do esperado, ou seja, os níveis mais altos de escolaridade apresentam uma maior representatividade na amostra.

Com base num conjunto de sete hipóteses estabeleceu-se a possibilidade de uma relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e as variáveis de comunicação e motivação; e entre as variáveis comunicacionais e motivacionais.

No que respeita aos resultados que obtivemos na escala de comunicação e relacionamentos, verificamos a existência de uma relação de médias estatisticamente significativa entre o género e as *relações organizacionais*, entre o estado civil e a *comunicação e relacionamento interpessoal*, e entre as habilitações literárias e o *feedback e participação organizacional* e as *relações organizacionais*. De notar que nem a idade dos indivíduos nem a sua experiência profissional apresentam uma relação estatisticamente significativa com os fatores comunicacionais, o que pode não estar de acordo com as expectativas iniciais, pois seria natural julgar que estas duas variáveis influenciam a perceção da comunicação interna na organização.

Já a escala de motivação apenas apresenta uma relação estatisticamente significativa entre o género e o fator *realização e poder*. Semelhante à hipótese anterior, a variável idade e experiência profissional dos indivíduos não se encontra a influenciar os fatores motivacionais. O estado civil e as habilitações literárias também não parecem ter uma relação estatisticamente significativa com estes fatores, sendo que, para a última variável em concreto, estes resultados não seriam esperados, uma vez que se associam os níveis mais altos de escolaridade a uma relação estatisticamente significativa com o fator de *realização e poder* (ambição de desempenho de funções com maior responsabilidade e de alcance de cargos mais elevados no interior da organização; necessidade de crescimento nas funções; sentimento de capacidade de gestão de grupos de trabalho).

Relativamente à relação entre os fatores comunicacionais e os fatores motivacionais verificamos que: o fator *comunicação e relacionamento interpessoal* tem uma relação positiva com *gestão da motivação e realização e poder*; os fatores *informação e linguagem organizacional* e *relações organizacionais* também se encontram positivamente correlacionados com a *gestão da motivação*, o *desempenho e avaliação* e o *comprometimento organizacional*; o fator *feedback e participação organizacional* está igualmente positivamente correlacionado com a *gestão da motivação* e o *desempenho e avaliação*. De notar que, numa situação ótima, se previa que todos os fatores comunicacionais e motivacionais estivessem positivamente correlacionados entre si, facto que não se verifica, nomeadamente para o fator de *realização e poder* onde apenas se verifica uma relação estatisticamente significativa com um fator de comunicação (*comunicação e relacionamento interpessoal*). Por outras palavras, conclui-se que os indivíduos associam uma boa comunicação e relacionamento interpessoal ao desejo de desempenho de funções/cargos mais elevados e com maior responsabilidade e a sua perceção de capacidade de gestão de grupos de trabalho, mas não consideram que a informação, a linguagem, as relações e o feedback presentes na organização e a participação influenciem este desejo.

Chegado ao fim deste percurso e não obstante algumas dificuldades sentidas, acreditamos que os objetivos propostos foram alcançados, dado que esta investigação nos permitiu estabelecer uma relação entre a comunicação interna das organizações e a motivação dos colaboradores nas médias e grandes organizações do setor terciário do concelho de Viseu.

Findo este percurso, considera-se ter elaborado uma investigação que explora os conceitos de organização, comunicação e motivação em termos teóricos; e estabeleceu-se uma relação com base num estudo empírico, que complementa a primeira parte.

#### ➤ Limitações do Estudo

Semelhante ao que acontece em todas as investigações, este estudo apresenta as suas limitações, sendo importante referi-las para que possam ser ultrapassadas em investigações futuras.

A primeira dificuldade baseia-se no cariz inovador desta investigação, uma vez que não existem ainda estudos que relacionam a motivação dos colaboradores com o conceito de comunicação defendido por Watzlawick (2011) e Goffman (2002), tal como realizámos nesta investigação. Os poucos estudos encontrados nesta área foram realizados no estrangeiro e de forma muito superficial, não explorando os conceitos na sua totalidade, ou seja, não abordam a comunicação enquanto modelo orquestra (Goffman, 2002; Watzlawick, 2011).

Outra grande limitação desta investigação prende-se com a amostra, dado que esta apenas representa uma parte do setor terciário do concelho de Viseu, o que não é representativo para toda a população portuguesa. De notar ainda que apenas participaram indivíduos de médias e grandes organizações, reconhecendo-se que dois setores importantes desta população não se encontram devidamente representados, nomeadamente o setor da banca e dos hipermercados. Desta forma, os resultados desta investigação não podem ser generalizados a toda a população do setor terciário, uma vez que os dados apenas dizem respeito a uma amostra específica, num determinado momento e espaço.

Reconhece-se ainda que uma investigação semelhante noutros concelhos poderia resultar em conclusões muito diferentes, pois a localização e o tamanho das organizações e os indivíduos pertencentes a estas influenciam os resultados da investigação. Desta forma, admite-se que a localização das organizações de maior tamanho e de cariz mais globalizado se encontra claramente concentrada nas grandes áreas metropolitanas do país (Lisboa e Porto), o que naturalmente sugere que os resultados de investigações nessas zonas poderiam trazer elementos mais esclarecedores das relações em análise.

Por último, o instrumento de colheita de dados também apresenta as suas limitações tanto a nível de conteúdo como de formato. Nesta investigação não foi feita uma validação exaustiva do instrumento, tendo sido realizado apenas um pré-teste e uma análise psicométrica das escalas, verificando que os itens que as compõem se apresentam como um todo homogéneo. Todavia, considera-se que perante a amostra em estudo, o instrumento de colheita de dados apresenta uma excelente consistência interna.

Contudo e apesar de todas as limitações anteriores, julga-se que foi possível responder à questão de investigação e atingir os objetivos inicialmente propostos. Desta forma, os resultados desta investigação podem ser considerados um contributo para o estudo da população e um ponto de partida para investigações futuras.

➤ Sugestões para investigações futuras e implicações do Estudo

Apesar de nesta investigação ter sido possível alcançar uma amostra de dimensão razoável, é importante notar que não foi possível incluir o setor bancário e hipermercados de forma satisfatória. Estes setores representam uma grande parte da prestação de serviços no concelho de Viseu e a sua representação na amostra deveria ser significativa. Em futuras investigações será importante tentar incluir estes setores de forma representativa.

Em termos de conceitos, pode-se futuramente acrescentar a análise da satisfação dos colaboradores, uma vez que o termo de satisfação se encontra fortemente associado à motivação na literatura. Neste sentido, seria incluída mais uma característica chave na investigação, que permitiria enriquecer os resultados obtidos.

De forma a melhor perceber o tema desta investigação, seria igualmente interessante avançar futuramente com uma análise comparativa entre a relação comunicação-motivação percebida pelos colaboradores e a relação comunicação-motivação percebida pela chefia, ou seja, averiguar se existem discrepâncias nas percepções e, em caso afirmativo, entender o motivo de tais discrepâncias.

Outro ponto passível de melhorar é o instrumento de colheita de dados. Como se verificou neste estudo, três itens na escala de motivação não se enquadravam com a escala na sua totalidade, ou seja, uma análise mais aprofundada das escalas poderia levar a melhores resultados. Poderá ainda fazer-se uma (re)validação das dimensões, partindo da escala final desta investigação. De notar que também seria interessante alargar quer a amostra como a população-alvo.

Propomos que este trabalho não sirva apenas como incentivo para novas investigações, como também evidencie a necessidade da inclusão deste tema em unidades curriculares nas licenciaturas e mestrados na área de gestão, uma vez que, como se referiu na revisão da literatura, ele é fundamental para atividade de gestão nas organizações.

Por fim, um estudo com este teor tenciona não apenas explorar a opinião dos colaboradores para perceber a relação entre comunicação interna e motivação, mas também pretende mostrar à chefia a necessidade de melhoria de determinados aspetos nestes campos. Neste sentido, pretende-se que as organizações vejam este estudo como um ponto de partida para uma troca saudável de opiniões entre chefia e colaboradores. Não pode deixar de se mencionar que vários indivíduos da amostra afirmaram: “seria bom que a nossa empresa fizesse questionários deste género para saber a nossa opinião”.

Portanto, acreditamos que esta investigação apresenta resultados interessantes nesta área e também proporcionam um conjunto de informação útil para futuras investigações. Neste sentido, admitimos ter contribuído para o conhecimento e aprendizagem desta área, embora reconheçamos que ainda é possível percorrer um longo caminho, tendo a esperança de ter fomentado o interesse para futuras investigações sobre esta temática.



## ***REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS***

---

- Abbah, M. T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (JBM)*, 16 (4), 1-8. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue4/Version-1/A016410108.pdf>
- Almeida, A. L., Baptista, R., & Soares, P. H. (2013). Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. *Revista Organicom*, 10 (19), 72-81. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/663>
- Almeida, F. (2002). *Organização, Pessoas e Novas Tecnologias*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Revista Científica ESEC*, (8), 90-103. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>
- Azevedo, C., & Azevedo, A. (2003). *Metodologia Científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos* (6ª ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Barracho, C. (2014). Os Recursos Humanos e os Desafios da Actual Gestão: Num Contexto Global em Constante Mudança. *Lusíada. Economia & Empresa*, (18), 173-184. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/view/1890>
- Bilhim, J. A. F. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. Em Tosi, H. L. (Eds.). *Theories of Organization* (pp. 103-108). EUA: SAGE Publications Ltd.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Capucho, M. F. (2003). Communication verbale et non-verbale. Em Maigret, E. (Eds.). *Communication et Médias* (pp. 11 - 15). Paris: Les notices – La documentation Française.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Carneiro, L. A. (2012). A comunicação interna para promoção da qualidade. *E-Locução - Revista Científica da FAEX*, 1 (1), 38-53. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.faex.edu.br/periodicos/index.php/e-locucao/article/view/5>
- Carniello, M. F., & Santos, M. J. dos (2013). Comunicação interna: sistematização metodológica para mensuração de resultados em organizações. *Latin American Journal of Business Management – LAJBM*, 4 (2), 199-212. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/viewArticle/176>
- Chaplin, C. (Produtor e Diretor). (1936). *Modern Times* [Filme]. Estados Unidos da América: United Artists.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos* (10ª triagem). Edição compactada. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração: Teoria, Processo e Prática* (2ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1995). *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial* (3ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração dos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão da informação para organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente* (A. Fonseca, Trad.). Lisboa: Editorial Caminho (Obra original publicada em 1998).
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- D'Ascenzi, L., & Lima, L. L. (2014). Cultura & inovação em organizações: limites teórico-metodológicos na prescrição de rotinas administrativas. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 1 (2), 136-154. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/GECONT/article/view/2295>
- Decreto-Lei n.º 143/2009, publicado no Diário da República, 1.ª série — N.º 114 — 16 de Junho de 2009, pp. 3688 – 3689.
- Decreto-Lei n.º 372/2007, publicado no Diário da República, 1.ª série - N.º 213 - 6 de Novembro de 2007, pp. 8080-8084.

- DeStefano, M. (2013). Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer. *Hastings Business Law Journal*, 10, 71-182. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2391434###](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2391434###)
- Diniz, A. Q., Santana, D. T. de, & Rodrigues, M. C. (2012). Comunicação organizacional. 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade, 26-32. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revista.univem.edu.br/index.php/REGRAD/article/viewArticle/427>
- Drosdowski, G. (1989). *Duden Deutsches Universalwörterbuch A-Z*. Mannheim: Dudenverlag.
- Duarte, F., Kipper, L., Paz, F., & Mariani, B. (2014). A Contribuição da TI como Ferramenta na Gestão de Negócios: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Dom Pedrito/RS. *Técno-lógica: Revista do Depto. de Química e Física, do Depto. De Engenharia, Arquitetura e Ciências Agrárias e do Mestrado dêem Tecnologia Ambiental*, 2, 18. Consultado a 24 de março de 2016, em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/5048/3800>
- Duarte, G. (2011). *Dicionário de administração*. Fortaleza: Imprensa Universitária: IMPARH.
- Dzamoska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. *(JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, Internationa*, 1 (2), 96-10.
- Effa, D. T. (2003). Interaction Homme/machine: quels fondements sensibles? Approche sémiotique. Em M. Grandgeorge, B. LePévédic & F. Pugnère-Saavedra (Eds.). *Interactions et Intercompréhension: une approche comparative – Homme-Homme, Animal-Homme Machine et Homme-Machine* (pp. 233-250). Paris: E.M.E. & InterCommunocations s.p.r.l.
- Farias, L. A. de, & Cabral, V. A. (2013). A comunicação interna no verso e no anverso. *Revista Organicom*, 10 (19), 11-14. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/630/516>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 187-198. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a04.pdf>

- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Figueiredo, F., Figueiredo, A., Ramos, A., & Teles, P. (2009). *Estatística descritiva e probabilidades: Problemas resolvidos e propostos com aplicação em R* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Figueiredo, L. (2012). *A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Viseu.
- Filho, N. (2014). *Pode o Processo de Terciarização promover o Crescimento Económico? Análise empírica de um conjunto de países em desenvolvimento*. Trabalho de Projeto de Mestrado em Economia, especialização em Economia do Crescimento e das Políticas Estruturais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Firmino, M. B. (2002). *Gestão das Organizações: Conceitos e Tendências Actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fiúza, M. S. S. F., & Kilimnik, Z. M. (2004). Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação : estudo de caso em Instituição de Ensino Superior. *Revista Administração On Line – FECAP*, 5 (2), 1-20. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://www.fecap.br/adm\\_online/art0502/art5021.pdf](http://www.fecap.br/adm_online/art0502/art5021.pdf)
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5ª. ed., N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas (Obra original publicada em 1996).
- Fourdan, A., & Delfour, F. (2003). Communication symbolique entre l’homme et le dauphin. Em M. Grandgeorge, B. LePévédic & F Pugnère-Saavedra (Eds.). *Interactions et Intercompréhension: une approche comparative – Homme-Homme, Animal-Homme Machine et Homme-Machine* (pp. 157- 169). Paris: E.M.E. & InterCommunocations s.p.r.l.
- Francisco, L. A. (2012). Comunicação e Serviço de Referência: aspectos semióticos e tecnológicos. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação – RBBD*, 9 (1), 2-16. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/184>
- Garcia, A. (2010). *A contribuição da comunicação interna para a motivação dos colaboradores de uma organização: estudo de caso XP investimentos matriz Rio de Janeiro/RJ*. Trabalho Bacharelato em Comunicação Social, Escola Superior de Propaganda e Marketin, Porto Alegre. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-monografia-amanda-silva-garcia.pdf>

- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Goffman, E. (2002). *A Representação do Eu na Vida Cotidiana* (10ª ed., M. C. S. Raposo, Trad.). Rui de Janeiro: Editora Vozes (Obra original publicada em 1959).
- Gois, A. K. de, Nogueira, M. F. M., & Vieira, N. V. (2011). A Linguagem do corpo e a Comunicação nas Organizações. *Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação*, 4 (4), 1-12. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/viewArticle/7608>
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gomes, O. (2015). *Dicionário Prático de Economia*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Gomes, S. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores - Estudo realizado em IPSS's dos Distritos da Guarda e Viseu*. Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Viseu.
- Grandgeorge, M. (2003). L'intercompréhension entre l'homme et l'animal : quelques considérations. Em M. Grandgeorge, B. LePévédic & F. Pugnière-Saavedra (Eds.). *Interactions et Intercompréhension: une approche comparative – Homme-Homme, Animal-Homme Machine et Homme-Machine* (pp. 171- 185). Paris: E.M.E. & InterCommunocations s.p.r.l.
- Groff, P. V., Marschner, P. F., & Sané, S. (2013). Cultura Organizacional, Liderança e comunicação interna – Sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. *Revista de Administração*, 11 (20), 85-96. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/974>
- Grossman, N., Ostrowsky, I., & Schwarzman, T. (Produtor), & Tyldum, M. (Diretor). (2014). *The Imitation Game* [Filme]. Estados Unidos da América: The Weinstein Company.
- Hammes-Adelé, S., & Brangier, E. (2003). Dynamique de la relation humain-technologie. Em M. Grandgeorge, B. LePévédic & F. Pugnière-Saavedra (Eds.). *Interactions et Intercompréhension: une approche comparative – Homme-Homme, Animal-Homme Machine et Homme-Machine* (pp. 217-231). Paris: E.M.E. & InterCommunocations s.p.r.l.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Hornby, A. S. (2000). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (6ª ed.). Oxford: OXFORD University Press.
- Jakobson, R. (1969). *Lingüística e Comunicação*. São Paulo: Editora Cultrix.

- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 7-25. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1992). *Les interactions verbales, tome II*. Paris: Armand Colin.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2006). *Análise da conversação. Princípios e Métodos*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Kich, J. I., & Pereira, M. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9 (4), 1045–1065. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5233/3967>
- Köenig, M., Rodrigues, A., Costa, C. C., Formentin, C. N., Souza, J. D. de, & Mota, V. S. (2011). A influência da comunicação na motivação e desempenho dos colaboradores: pesquisa em duas empresas do sul catarinense. *Vozes & Diálogo*, 10 (1), 128-139. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/vd/article/view/2855/1984>
- Lee, C. E. (2015). The use of social media in leadership communication: benefits, challenges and leaders' perspectives. *International Journal of Arts & Sciences*, 8 (1), 513-529. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.universitypublications.net/ijas/0801/pdf/U4K549.pdf>
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Loureiro, F. (2011). *Desempenho numa IPSS e Determinantes da Despesa Social em Portugal*. Relatório de estágio de Mestrado em Economia, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Machado, A. R., Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística: Com Utilização do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Martins, M. T. (2013). Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. *Revista Organicom*, 10 (19), 194-208. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/650>
- Mateus, A. (2013). *A comunicação em serviços na era da globalização. A comunicação digital e o serviço personalizado: oportunidades e limitações*. Consultado a 24 de março

- de 2016, em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/mateus-anabela-2013-comunicacao-servicos-era-glob.pdf>
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *RAC*, 2, (3), 67-87. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05>
- Melo, V. P. C. de (2006). *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>
- Miwa, K., & Terai, H. (2012) Impact of two types of partner, perceived or atual, in human–human and human–agent interaction. *Computers in Human Behavior*, 28, 1286-1297, Elsevier Ltd. Consultado a 24 de março de 2016, em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-two-types-of-partner-perceived-or-actual-Miwa-Terai/3e41e725a45d805b733df1d4caf252657b1c95e2/pdf>
- Moreira, J. R., & Ribeiro, J. B. P. (2014). Necessidade de Informação e Tecnologia da Informação e Comunicação: Ensaio sobre uso e necessidade de informação para alinhamento estratégico entre TIC e Negócios. *Periódico Científico Tecnologias em Projeção*. 5 (2), 1-5. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/viewFile/424/381>
- Moura, F. M. V. T. da (2012). *Comunicação Interna como Factor de Motivação. Estudo de caso TACV*. Monografia de licenciatura de Relações Públicas e Secretariado Executivo, Escola de Negócios e Governação da Universidade de Cabo Verde, Paria, Cabo Verde. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://193.136.21.50/handle/10961/2500>
- Mourão, C. M. L., Albuquerque, A. M. S., Silva, A. P. da, Oliveira, M. S. de, & Fernandes, A. F. C. (2009). Comunicação em Enfermagem: uma revisão bibliográfica. *Revista Rene. Fortaleza*, 10 (3), 139-145. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://www.revistarene.ufc.br/vol10n3\\_pdf/a17v10n3.pdf](http://www.revistarene.ufc.br/vol10n3_pdf/a17v10n3.pdf)
- Nascimento, A., Marinho, E., Ramos, M., Santos, R., Guimarães, R., & Menezes, M. (2014). O desafio do planejamento de Recursos Humanos ante as novas demandas do mercado. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*, 2 (1), 13-24. Consultado a 24 de março de 2016, em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/986>

- Nelson, R. (1984). O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 24 (4), 150-155. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901984000400020.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901984000400020.pdf)
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G. das, Garrido, M. V., & Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais: Teoria e Prática* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25 (5), 452-464. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/Neves-Eisenberger-communication.pdf>
- Nogueira, M. F. M., & Faria, C. S. O. de (2014). A comunicação não-verbal nas organizações: o corpo fala. *Comunicologia - Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília*, 6 (1), 109-121. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/viewArticle/5230>
- Oliveira, I., & Alencar, T. G. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Revista Organicom*, 10 (19), 209-219. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649>
- Oliveira, J. A. de (2012). *Comunicação Organizacional Crítica e a Teoria Crítica da Comunicação Organizacional*. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/oliveira-jair-comunicacao-organizacional-critica.pdf>
- Oliveira, J. T. de (2014). *Mudanças na estrutura organizacional de empresas que alteram significativamente seus modelos de negócios*. Tese Doutorado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/606>
- Pasquini, A. O., Andrade, F. A. de, Souza, F. G. de, & Castro, M. O. de (2005). *Motivação no trabalho: um estudo no supermercado Pastorinho S/A*. Trabalho de Bacharelato em Administração, Faculdade de Ciência Económicas e Administrativas de presidente Prudente, São Paulo. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/view/397/392>

- Pelcenter, G. (1997). Informação e Comunicação na empresa (M. Ceitil, Trad.). Em J.M. Peretti (Ed.). *Recursos Humanos* (pp. 465-500). Lisboa: Edições Sílabo. (Obra original publicada em 1994).
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pereira, S. (2012). *O equilíbrio trabalho/família nos advogados: diferenças de género*. Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Viseu.
- Pinto, A. T. F. M. (2013). *A Eficácia da Comunicação Organizacional: Estudo Aplicado à Associação Empresarial AIRV*. Projeto de Mestrado em Comunicação e Marketing, IPV – Escola Superior de Educação de Viseu, Viseu.
- Pires, A. R. (2000). *Qualidade – Sistemas de gestão de qualidade* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- PORDATA – Base de dados Portugal contemporâneo (2015). *População empregada segundo os Censos: total e por sector de actividade económica (%)*. Lisboa: setembro de 2015. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+segundo+os+Censos+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica+\(percentagem\)-728](http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+segundo+os+Censos+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica+(percentagem)-728)
- PORDATA – Base de dados Portugal contemporâneo (2015). *População empregada segundo os Censos: total e por sector de actividade económica*. Lisboa: setembro de 2015. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+segundo+os+Censos+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-145>
- PORDATA – Base de dados Portugal contemporâneo (2015). *População empregada do sexo masculino segundo os Censos: total e por sector de actividade económica*. Lisboa: setembro de 2015. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA – Base de dados Portugal contemporâneo (2015). *População empregada do sexo feminino segundo os Censos: total e por sector de actividade económica*. Lisboa: setembro de 2015. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA – Base de dados Portugal contemporâneo (2016). *População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado (%)*. Lisboa: fevereiro de 2016. Consultado a 24 de março de 2016, em:

- [http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-884](http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-884)  
Porto Editora (2008). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Autor.
- Preti, D. (2008). *Cortesia verbal*. São Paulo: Humanitas. Consultado a 24 de março de 2016, em:  
[https://books.google.pt/books?id=FH0VD44wnLgC&pg=PA312&lpg=PA312&dq=FTA+E+FFA&source=bl&ots=F7mcZvZIdJ&sig=TKmeTpe8xc\\_gmbOeGyHBeoOLy\\_k&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjDrY\\_Mu\\_rJAhWEXRoKHZm3CusQ6AEIHTAA#v=onepage&q=FTA%20E%20FFA&f=false](https://books.google.pt/books?id=FH0VD44wnLgC&pg=PA312&lpg=PA312&dq=FTA+E+FFA&source=bl&ots=F7mcZvZIdJ&sig=TKmeTpe8xc_gmbOeGyHBeoOLy_k&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjDrY_Mu_rJAhWEXRoKHZm3CusQ6AEIHTAA#v=onepage&q=FTA%20E%20FFA&f=false)
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. *IS Working Papers*, 2 (2), 1-18. Consultado a 24 de março de 2016, em:  
[http://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns-002\\_110411025242.pdf](http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed, J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trad.). Lisboa: Gradiva (Obra original publicada em 1995).
- Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review (IMR)*, 2 (2), 81-85. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://interscience.in/imr\\_vol2iss2/imr\\_paper16.pdf](http://interscience.in/imr_vol2iss2/imr_paper16.pdf)
- Ramos, C. L. (2003). *Barreiras e estímulos da comunicação interpessoal nas organizações*. Monografia de curso de Psicologia, UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília. Consultado a 24 de março de 2016, em:  
<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2843/2/9907500.pdf>
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações Teoria e Práticas* (1ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Robert, P. (2001). *Le Nouveau Petit Robert: Dictionnaire De La Langue Francais*. Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Rodrigues, A., & Veloso, A. (2013) Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13 (3), 293-308. Consultado a 24 de março de 2016, em:  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/28023>
- Sachuk, M. I., & Machado, H. P. V. (2011). Reflexões sobre o processo de comunicação nas organizações. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 8 (1), 7-15 Consultado a 24 de março de 2016, em:  
<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/108>

- Santos, C. I. F. dos (2014). *A comunicação com a equipa: que procedimentos adoptar para aumentar a produtividade*. Monografia de Mestrado em Ciências Farmacêuticas, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Schelles, S. (2008). A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. *Revista Esfera*, (1). Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20importancia%20da%20comunicacao%20nas%20rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20lideran%C3%A7a.pdf>
- Senger, I., & Oliveira, L. C. F. (2003). Comunicação organizacional: um meio de integração e envolvimento dos agentes nos ambientes organizacionais. *Revista de Administração* 2 (3), 111-132. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/762>
- Šikýř, M. (2013). Best practices in human resource management: the source of excellent performance and sustained competitiveness. *Central European Business Review*, 2 (1), 43-48.
- Silva, J. F. (2009). *A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Relações Públicas e Publicidade, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Braga.
- Silva, J. S. da, Pinto, F. R., Rocha, J. D., & Barros, C. M. P. (2012). A relação entre comunicação organizacional interna e motivação: um estudo de caso numa instituição de ensino superior. *Revista Expectativa – Unioeste*, 11 (11), 123 –143. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7278>
- Silva, S. S. F. da, Nascimento, T. C. C., & Nogueira, V. B. (2007). Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial – PICE no Hospital Regional de PICUI – PB. *QUALIT@S Revista Eletrônica*, 6, (1). Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/95/76>
- Silva, S., & Lira, R. A. (2014). Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos Goytacazes – RJ. *Revista Científica Perspectivas Online*, 4 (9), 35-46. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/view/148/475](http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/148/475)
- Silvestrin, C. B., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2006). Comunicação, linguagem e comunicação organizacional. *UNIREVISTA*. 1 (3), 1-11. Consultado a 24 de março de 2016, em:

- <http://www.drb-assessoria.com.br/20comunicacaolinguagemecomunicacaoorganizacional.pdf>
- Simões, D. M. P., & Melo, E. M. de (2008). Pensamento, organização e clareza: comunicação e liderança. *Revista Universitas*, (1), 9-22. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/101>
- Soares, R. L. (2003). Por um modo de pensar a comunicação: linguagem e inconsciente. *Líbero- Revista do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero*, 6 (11), 71-81. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://200.144.189.42/ojs/index.php/libero/article/viewArticle/3913>
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2ª ed.). Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>
- Souza, R., & Santos, J. (2014). Comunicação Interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14, (2), 180-199. Consultado a 24 de março de 2016, em: <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/422/539>
- Stonner, R. (2014). *Estrutura Organizacional de Projetos: Resumo*. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://blogtek.com.br/estrutura-organizacional-projetos-resumo/>
- Tavares, E. C. M. (2011). *Comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores – estudo de caso: agência nacional das comunicações*. Monográfica de licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo, Escola de Negócios e Governança, Praia. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/231/1/Junho%202011%20ELIS%20C3%82NGELA%20CRISTINA%20MENDES%20TAVARES%20.pdf>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed). Espanha: McGraw Hill.
- Tonin, M. M. (2006). *Ética empresarial, cidadania e sustentabilidade*. Consultado a 24 de março de 2016, em: [http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/recife/teoria\\_da\\_justica\\_marta\\_tonin.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/recife/teoria_da_justica_marta_tonin.pdf)
- Vanderley, L. (2001). Capital Humano: a Vantagem Competitiva. *Organizações & Sociedade (O&S)*, 8 (22), 65-74. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/10584>
- Watzlawick, P. (2011). *Münchenhausens Zopf oder : Psychtherapie und «Wirklichkeit»* (2ª ed.). Bern: Verlag Hans Huber.

Woida, L. M., & Valentim, M. L. P. (2013). *Cultura Informacional voltada ao processo de Inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação*. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/viiencib/paper/viewFile/2564/1694>

*REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS*

# ***ANEXOS***

---

## **ÍNDICE**

<b>ANEXO A - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO B - INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....</b>	<b>3</b>
<b>ANEXO C – ESCALA ORIGINAL DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO.....</b>	<b>7</b>
<b>ANEXO D – ESCALA ORIGINAL DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>ANEXO E – ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO.....</b>	<b>13</b>
<b>ANEXO F – ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>ANEXO G – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO.....</b>	<b>17</b>
<b>ANEXO H – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>21</b>



## ANEXO A - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA  
CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS  
Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Sabrina Lourenço de Almeida

Morada

e-mail

Telemóvel

Exmo(a). Senhor(a)

Gerente/Diretor

Eu, Sabrina Lourenço de Almeida, licenciada em economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto e atual aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão, com especialidade em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras - Viseu, venho solicitar a V. Exa que dê autorização para aplicar um questionário (em anexo) aos colaboradores da vossa organização.

Pretende-se com esta investigação relacionar a qualidade da comunicação interna das organizações com a motivação dos colaboradores. Mais se informa que os dados recolhidos serão confidenciais e utilizados unicamente para fins académicos, sendo que a participação das organizações e dos colaboradores será anónima (apenas será mencionado a atividade económica/CAE da organização no tratamento dos dados).

A preparação da dissertação de mestrado é orientada pela Professora Doutora Filomena Capucho, docente da Universidade a cima mencionada.

Agradeço desde já atenção e compreensão de V. Exa.

Com os melhores cumprimentos

---

(Sabrina Lourenço de Almeida)



## ANEXO B - INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA  
CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS  
Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Exmo(a) Sr(a),

Sou aluna do Mestrado em Gestão na Universidade Católica Portuguesa do Centro Regional das Beiras, Viseu. No âmbito duma investigação académica, peço a sua colaboração para o preenchimento deste questionário.

O questionário é constituído por quatro partes: **Caracterização Sociodemográfica; Caracterização Profissional; Comunicação e Relacionamento; Motivação.** Com esta investigação pretende-se averiguar a existência de uma correlação entre a qualidade da comunicação interna nas organizações e a motivação no setor terciário do município de Viseu.

Seguidamente encontrará um conjunto de afirmações, às quais pedimos que responda de forma espontânea, pois é do nosso interesse saber o que habitualmente sente e pensa acerca das mesmas. Como isto não é um teste, **não existem respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Este questionário é **anónimo**, e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade tanto dos participantes como das organizações a que os mesmos pertencem.

A sua colaboração é fundamental para que se possa levar a “bom porto” este estudo, pelo que agradeço a sua disponibilidade.

Sabrina Almeida

### Parte I – Caracterização Sociodemográfica

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Género:  Feminino  Masculino
3. Estado Civil:  
 Solteiro(a)  Casado(a)  Viúvo(a)  Divorciado(a)  União de Facto

### Parte II – Caracterização Profissional

4. Habilitações Literárias:  1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)  
 2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)  
 3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)  
 Ensino Secundário e Pós-secundário  
 Ensino Superior
5. Tempo de experiência profissional na atual organização:  
 Menos de 1 ano  1 a 5 anos  6 a 10 anos  Mais de 10 anos
6. Atividade económica da atual organização:  Atividade bancária  
 Atividade de transportes  
 Atividade hoteleira  
 Atividade de consultadoria  
 Outra: \_\_\_\_\_

## ANEXO B - INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Peço-lhe que leia, cada uma das afirmações seguintes e responda selecionando a opção (assinalandocom um X) que mais se adequa à sua opinião, com base na seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo fortemente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo Fortemente

### Parte III – Comunicação e Relacionamento (adaptado de Moura, 2012 e Fiúza & Kilimnik, 2004)

Com este conjunto de perguntas pretende-se avaliar a qualidade da comunicação interna numa organização.

<b>Comunicação</b>	1	2	3	4	5	6	7
1. Em termos gerais o nível de comunicação na organização é bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A comunicação da direção da organização com os colaboradores é boa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Os colaboradores conhecem bem os objetivos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer a sua opinião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Recebe frequentemente feedback dos seus superiores hierárquicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Fornece frequentemente feedback aos seus superiores hierárquicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. É incluído na tomada de decisões na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Os membros da organização usam um vocabulário claro, objetivo e apropriado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Existem informações escritas em locais visíveis para os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A informação que recebe é atualizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tem facilidade de acesso à informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. A informação que recebe é clara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Existe incentivo à troca de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Relacionamento</b>	1	2	3	4	5	6	7
16. Sente-se respeitado pelos seus superiores hierárquicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Respeita os seus superiores hierárquicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Considera os seus superiores hierárquicos uma boa chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Existe um bom relacionamento de cooperação entre os departamentos da sua organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Existe um bom relacionamento entre os colegas da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sente-se valorizado na sua organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. O seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. A organização reconhece os bons colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. A sua organização é um bom lugar para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Aconselharia a outra pessoa a trabalhar na sua organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A sua organização tem uma postura ética adequada com os seus membros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Os superiores hierárquicos dão um bom exemplo aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO B - INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

### Parte IV – Motivação (adaptado de Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006)

De seguida irá encontrar uma série de itens que pretendem medir a motivação dos colaboradores no interior duma organização.

	1	2	3	4	5	6	7
1. A sua organização tem condições (físicas e laborais) de trabalho satisfatórias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sente-se realizado com as funções que desempenha na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Em termos gerais, sente-se satisfeito com a sua remuneração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O feedback que recebe no seu trabalho contribui como fator motivacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre os membros da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A sua organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Considera que a avaliação pode motivar os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Gostaria/gosta de ser avaliado(a) no seu desempenho periodicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. No desempenho das tarefas é fundamental mostrar alguma emotividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Existe competitividade no seu grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ter expectativa de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Sente-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Os prémios atribuídos aos melhores colaboradores ou em função do desempenho são um fator de motivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Gostaria de alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Sente-se motivado quando o seu trabalho é elogiado pelo seu superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Normalmente considera-se como uma pessoa com grande motivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Considera o seu trabalho monótono.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Os seus conhecimentos são determinantes para a sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Sente-se aborrecido quando não compreende a finalidade das suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Identifica-se com a função que desempenha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**



## ANEXO C – ESCALAS ORIGINAIS DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

### **Escala Original base da escala de Comunicação e Relacionamento**

Autora: Moura (2012)

#### **a) Comunicação**

1. Como avalia em termos gerais o nível da comunicação nos TACV?  
Muito mau 1 Mau 2 Bom 3 Muito bom 4
2. Como avalia a comunicação da Direção da empresa com os seus funcionários?  
Muito mau 1 Mau 2 Bom 3 Muito bom 4
3. Os funcionários conhecem bem os objetivos da empresa?  
Muito pouco Pouco Médio Muito Bastante
4. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?  
Muito pouco Pouco Médio Muito Bastante
5. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições de seus funcionários?  
Muito pouco Pouco Médio Muito Bastante
6. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?  
Muito pouco Pouco Médio Muito Bastante
7. Indique os meios utilizados na comunicação por ordem de importância (1 a 8, 1 – mais utilizado e 8 – menos utilizado)  
1 Circulares 2 Relatórios 3 Reuniões 4 Briefings 5 Emails 6 Telefone 7 Encontros 8 Conversas informais

#### **b) Relacionamentos**

##### **i. Relacionamento com a Chefia**

8. Você se sente respeitado pelo seu chefe?  
Nunca 1 Raramente 2 As vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5
9. Você respeita seu chefe?  
Nunca 1 Raramente 2 às vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5
10. Enquanto profissional como considera o seu chefe?  
Muito mau 1 Mau 2 Bom 3 Muito bom 4
11. O seu chefe é receptivo às sugestões de mudança?  
Nunca 1 Raramente 2 As vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5

## ANEXO C – ESCALAS ORIGINAIS DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

### ii. Relacionamento Interpessoal

12. Existe um relacionamento de cooperação entre os Departamentos da empresa?  
Nunca 1 Raramente 2 As vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5
13. Como considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?  
Muito mau 1 Mau 2 Bom 3 Muito bom 4 iii. Valorização Profissional
14. Você se sente valorizado pela empresa?  
Nunca 1 Raramente 2 às vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5
15. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?  
Nunca 1 Raramente 2 As vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5
16. A empresa reconhece os bons funcionários?  
Nunca 1 Raramente 2 As vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5

### iv. Imagem da empresa

17. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?  
Muito mau 1 Mau 2 Bom 3 Muito bom 4
18. Você indicaria um amigo a trabalhar na sua empresa?  
Nunca 1 Raramente 2 As vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5
19. Você considera que a sua empresa possui uma postura ética com os seus funcionários?  
Muito mau 1 Mau 2 Bom 3 Muito bom
20. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?  
Nunca 1 Raramente 2 às vezes 3 Muitas vezes 4 Sempre 5

### v. Fatores Motivacionais/Desmotivacionais

21. Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho  
1 Falta de reconhecimento 2 Falta autonomia 3 Relacionamento com a chefia 4 Mau ambiente de trabalho 5 Sobrecarga de trabalho
22. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.  
1 Benefícios oferecidos pela empresa 2 Estabilidade no emprego 3 Relacionamento com a chefia 4 O trabalho que realizo 5 Falta de opção de outro emprego 6 Ambiente de trabalho

## ANEXO C – ESCALAS ORIGINAIS DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

### **Escala Original secundária da escala de Comunicação e Relacionamento**

Autores: Fiúza e Kilimnik (2004)

#### **Perceção dos entrevistados em relação à forma como o emissor atua no processo de comunicação**

1. Estrutura mensagens com base na sua proposta pedagógica (cultura empreendedora)
2. Mostra interesse em fornecer-lhe informações
3. Esclarece-lhe sobre suas dúvidas
4. Sempre fornece-lhe feedback às suas solicitações
5. Orienta-o sobre seus direitos e deveres na instituição
6. Apresenta atenção em ouvi-lo, respeitando-lhe o ponto de vista
7. Cumpre, com frequência, promessas de atendimento às suas solicitações

#### **Perceção do recetor em relação às informações que lhe são dirigidas pela instituição de ensino**

1. Disponibilidade de dados de interesse
2. Divulgação de canais de comunicação disponibilizados pela escola
3. Facilidade de acesso às informações
4. Fornecimento de informações/orientações confiáveis
5. Fornecimento de mensagens/informações não agressivas pelos setores
6. Facilidade de acesso às pessoas que detém as informações importantes
7. Clareza e objetividade das informações/orientações recebidas
8. Obtenção de respostas às solicitações feitas

#### **Perceção dos alunos sobre a mensagem**

1. Garante a efetiva compreensão do aluno
2. Orienta o aluno na sua área de atuação
3. Permite a satisfação/expectativa do aluno
4. Esclarece sobre a atuação dos setores e planos da instituição
5. Orienta o aluno sobre decisões institucionais
6. Permite a troca de informações com o aluno
7. Soluciona dúvidas dos alunos
8. Abre espaço de opinião/argumentação do aluno com a escola

## ANEXO C – ESCALAS ORIGINAIS DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

### **Percepção dos alunos sobre o código**

1. Forma de linguagem de esclarecimento sobre os objetivos da escola
2. Vocabulário de fácil entendimento
3. Informações escritas em locais de fácil visibilidade
4. Linguagem apropriada para se compreender as mensagens
5. Informações atualizadas
6. Informações não são ambíguas, sempre apresentam sentido único
7. Recursos de linguagem para incentivar o aluno à atuação acadêmica
8. Formas oral e escrita adequadas ao conhecimento do aluno

### **Percepção dos alunos sobre os meios utilizados pela Instituição de Ensino Superior para veiculação da mensagem**

1. Acesso à Internet para comunicação com a escola
2. Jornal interno com fornecimento de dados acadêmicos e administrativos
3. Informações externas aos alunos através de palestras, encontros e visitas técnicas
4. Manual informativo aos alunos
5. Murais para apresentar informações/orientações aos alunos
6. Disponibilização de mais de uma fonte para troca de informações com o aluno
7. Espaço para atuação de diretório acadêmico
8. Reuniões para que o aluno seja ouvido

### **Escala Original base da escala Motivação**

Autores: A. Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006)

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
3. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
4. O “*feedback*” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
7. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.
8. Considero que as avaliações periódicas me motivam.
9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
12. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
13. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.
15. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
16. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
17. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.
20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.
22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
23. Considero o meu trabalho monótono.
24. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
26. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
27. Identifico-me com a função que desempenho.
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.



## ANEXO E – ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Tabela E1. Análise descritiva da subescala de comunicação

Comunicação	1	2	3	4	5	6	7	Ma	Mo	DP	Me
1. Em termos gerais o nível de comunicação na organização é bom.	0,9	4,3	9,1	11,3	28,7	37,8	7,8	5	6	1,305	5,07
2. A comunicação da direção da organização com os colaboradores é boa.	0,0	7,0	11,7	9,1	25,7	37,4	9,1	5	6	1,391	5,02
3. Os colaboradores conhecem bem os objetivos da organização.	0,4	3,9	5,7	12,2	26,1	40,0	11,7	6	6	1,255	5,27
4. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer a sua opinião.	3,5	9,1	5,7	19,1	23,5	32,2	7,0	5	6	1,530	4,74
5. A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores.	2,2	9,6	7,0	19,1	26,1	25,7	10,4	5	5	1,518	4,76
6. Recebe frequentemente feedback dos seus superiores hierárquicos.	2,2	7,4	10,4	14,3	24,3	33,0	8,3	5	6	1,489	4,83
7. Fornece frequentemente feedback aos seus superiores hierárquicos.	1,7	5,2	3,9	14,3	23,5	40,4	10,9	6	6	1,366	5,17
8. É incluído na tomada de decisões na organização.	9,6	13,0	10,4	17,0	25,2	19,6	5,2	4,5	5	1,727	4,15
9. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas.	0,9	7,8	4,3	9,6	27,8	37,8	11,7	5	6	1,394	5,16
10. Os membros da organização usam um vocabulário claro, objetivo e apropriado.	0,4	3,9	4,8	13,9	17,4	47,4	12,2	6	6	1,265	5,35
11. Existem informações escritas em locais visíveis para os colaboradores.	0,9	3,0	5,7	12,6	22,6	38,7	16,5	6	6	1,302	5,35
12. A informação que recebe é atualizada.	0,4	2,2	5,2	14,8	20,4	42,2	14,8	6	6	1,223	5,38
13. Tem facilidade de acesso à informação.	0,9	3,9	6,5	12,6	21,3	43,9	10,9	6	6	1,303	5,25
14. A informação que recebe é clara.	0,9	3,9	3,5	14,8	18,7	44,3	13,9	6	6	1,289	5,35
15. Existe incentivo à troca de informação.	3,0	8,3	7,8	19,6	22,2	31,3	7,8	5	6	1,520	4,75

## ANEXO E – ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Tabela E2. Análise descritiva da subescala de relacionamento

Relacionamento	1	2	3	4	5	6	7	Ma	Mo	DP	Me
16. Sente-se respeitado pelos seus superiores hierárquicos.	1,3	4,3	4,3	10,0	18,3	43,9	17,8	6	6	1,361	5,43
17. Respeita os seus superiores hierárquicos.	0,4	0,4	0,4	3,0	7,8	44,8	43,0	6	6	0,891	6,24
18. Considera os seus superiores hierárquicos uma boa chefia.	1,7	3,5	5,2	16,5	17,0	40,4	15,7	6	6	1,389	5,27
19. Existe um bom relacionamento de cooperação entre os departamentos da sua organização.	1,7	6,1	7,4	19,1	20,4	37,4	7,8	5	6	1,416	4,94
20. Existe um bom relacionamento entre os colegas da organização.	2,2	4,3	5,7	13,9	22,2	39,1	12,6	6	6	1,407	5,17
21. Sente-se valorizado na sua organização.	4,3	8,7	7,8	18,7	20,0	32,2	8,3	5	6	1,599	4,71
22. O seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	4,3	5,2	11,3	13,5	21,3	37,4	7,0	5	6	1,544	4,82
23. A organização reconhece os bons colaboradores.	7,0	9,1	8,3	20,4	22,2	26,1	7,0	5	6	1,658	4,48
24. A sua organização é um bom lugar para trabalhar.	2,2	2,2	9,1	13,9	22,6	33,9	16,1	5,5	6	1,416	5,19
25. Aconselharia a outra pessoa a trabalhar na sua organização.	3,9	4,8	3,5	19,6	23,0	30,9	14,3	5	6	1,511	5,03
26. A sua organização tem uma postura ética adequada com os seus membros.	1,3	4,8	7,0	16,5	20,0	41,7	8,7	6	6	1,359	5,09
27. Os superiores hierárquicos dão um bom exemplo aos colaboradores.	4,3	4,8	4,8	19,1	17,0	37,8	12,2	5,5	6	1,544	5,02

## ANEXO F – ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO

Tabela F3. Análise descritiva da escala de motivação

Motivação	1	2	3	4	5	6	7	Ma	Mo	DP	Me
1. A sua organização tem condições (físicas e laborais) de trabalho satisfatórias.	0,9	4,8	1,7	10,9	23,5	45,2	13,0	6	6	1,255	5,39
Sente-se realizado com as funções que desempenha na organização.	4,3	4,3	3,9	13,5	24,8	35,2	13,9	5	6	1,511	5,11
3. Em termos gerais, sente-se satisfeito com a sua remuneração.	14,3	14,8	11,7	14,3	19,1	18,7	7,0	4	5	1,891	3,93
4. O feedback que recebe no seu trabalho contribui como fator motivacional.	6,1	7,4	9,6	17,0	22,2	30,9	7,0	5	6	1,627	4,62
5. Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão.	11,3	13,0	12,6	19,6	20,9	18,3	4,3	4	5	1,734	3,98
6. Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre os membros da organização.	3,0	9,1	8,7	18,7	22,2	31,3	7,0	5	6	1,534	4,70
7. A sua organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais.	6,1	5,7	7,0	18,3	24,3	31,3	7,4	5	6	1,577	4,73
8. Considera que a avaliação pode motivar os colaboradores.	0,0	2,2	3,5	13,9	25,2	37,0	18,3	6	6	1,169	5,46
9. Gostaria/gosta de ser avaliado(a) no seu desempenho periodicamente.	0,4	2,2	0,4	16,1	29,1	32,2	19,6	6	6	1,158	5,46
10. No desempenho das tarefas é fundamental mostrar alguma emotividade.	0,4	1,7	3,0	16,1	24,3	44,8	9,6	6	6	1,106	5,35
11. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas.	0,9	2,2	2,2	9,6	19,6	50,0	15,7	6	6	1,149	5,57
12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções.	0,0	1,7	1,7	10,9	19,6	47,8	18,3	6	6	1,062	5,65
13. Existe competitividade no seu grupo de trabalho.	2,2	6,1	6,5	21,7	24,8	26,1	12,6	5	6	1,462	4,90
14. Ter expectativa de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.	0,4	1,7	2,6	9,1	16,1	47,8	22,2	6	6	1,136	5,71
15. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1,3	4,8	3,9	12,6	25,2	38,7	13,5	6	6	1,338	5,26
16. Sente-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	0,9	3,9	6,1	16,1	17,4	36,5	19,1	6	6	1,392	5,31
17. Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função.	0,4	2,2	0,4	13,5	17,4	44,3	21,7	6	6	1,145	5,65
18. Os prémios atribuídos aos melhores colaboradores ou em função do desempenho são um fator de motivação.	2,6	5,7	0,4	11,3	15,7	34,8	29,6	6	6	1,517	5,54

## ANEXO F – ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO

19. Gostaria de alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.	1,7	8,7	7,4	20,4	22,2	25,2	14,3	5	6	1,542	4,86
20. Sente-se motivado quando o seu trabalho é elogiado pelo seu superior.	0,0	1,3	1,7	6,5	10,9	42,2	37,4	6	6	1,055	6,03
21. Normalmente considera-se como uma pessoa com grande motivação.	0,0	2,6	3,0	10,4	18,7	43,9	21,3	6	6	1,171	5,62
22. Considera o seu trabalho monótono.	16,1	14,8	13,9	19,6	17,8	11,3	6,5	4	4	1,819	3,68
23. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.	0,9	3,5	6,1	23,0	21,3	30,9	14,3	5	6	1,344	5,10
24. Os seus conhecimentos são determinantes para a sua função.	0,0	1,3	2,6	7,8	20,0	39,1	29,1	6	6	1,102	5,80
25. Sente-se aborrecido quando não compreende a finalidade das suas funções.	3,9	6,1	3,9	17,0	21,7	38,3	9,1	5	6	1,502	4,98
26. Identifica-se com a função que desempenha.	1,7	2,2	3,5	13,9	10,4	43,0	25,2	6	6	1,360	5,59
27. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	1,3	3,5	1,3	13,9	15,2	33,0	31,7	6	6	1,381	5,64

## ANEXO G – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Tabela G4. Valor de KMO e teste da esfericidade de Bartlett da escala de Comunicação e Relacionamento

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,957
Bartlett's Test of Sphericity	5725,803
Approx. Chi-Square	
df	351
Sig.	,000

Tabela G5. Total da variância explicada por fatores com o método das componentes principais

Item	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	15,667	58,027	58,027	15,667	58,027	58,027	7,504	27,794
2	1,408	5,216	63,243	1,408	5,216	63,243	5,127	18,989	46,783
3	1,137	4,210	67,453	1,137	4,210	67,453	3,443	12,753	59,536
4	1,088	4,030	71,483	1,088	4,030	71,483	3,226	11,947	71,483
5	,909	3,367	74,850						
6	,729	2,701	77,551						
7	,613	2,270	79,820						
8	,563	2,084	81,904						
9	,544	2,015	83,919						
10	,474	1,757	85,676						
11	,420	1,557	87,233						
12	,374	1,386	88,619						
13	,354	1,310	89,930						
14	,291	1,078	91,008						
15	,286	1,060	92,068						
16	,272	1,006	93,074						
17	,249	,924	93,998						
18	,240	,890	94,888						
19	,211	,782	95,669						
20	,187	,694	96,363						
21	,186	,691	97,054						
22	,166	,613	97,667						
23	,148	,547	98,213						
24	,142	,527	98,740						
25	,120	,445	99,185						
26	,117	,435	99,620						
27	,103	,380	100,000						

## ANEXO G – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Tabela G6. Matriz dos componentes após rotação com a normalização de Kaiser

	Fator			
	1	2	3	4
Em termos gerais o nível de comunicação na organização é bom.	<b>,699</b>	,345	-,057	,265
A comunicação da direção da organização com os colaboradores é boa.	<b>,682</b>	,390	,113	,371
Os colaboradores conhecem bem os objetivos da organização.	,547	<b>,580</b>	,081	,125
Os colaboradores sentem-se seguros em dizer a sua opinião.	<b>,648</b>	,388	,044	,409
A organização é aberta a receber e reconhecer as críticas e contribuições dos colaboradores.	<b>,672</b>	,399	,084	,356
Recebe frequentemente feedback dos seus superiores hierárquicos.	,366	,290	,244	<b>,735</b>
Fornecer frequentemente feedback aos seus superiores hierárquicos.	,150	,125	,177	<b>,845</b>
É incluído na tomada de decisões na organização.	,537	,220	,079	<b>,583</b>
As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas.	,319	<b>,584</b>	,402	,326
Os membros da organização usam um vocabulário claro, objetivo e apropriado.	,275	<b>,535</b>	,409	,381
Existem informações escritas em locais visíveis para os colaboradores.	,247	<b>,788</b>	,183	,144
A informação que recebe é atualizada.	,241	<b>,790</b>	,319	,143
Tem facilidade de acesso à informação.	,339	<b>,771</b>	,230	,182
A informação que recebe é clara.	,389	<b>,656</b>	,399	,252
Existe incentivo à troca de informação.	<b>,551</b>	,428	,294	,332
Sente-se respeitado pelos seus superiores hierárquicos.	,346	,232	<b>,615</b>	,406
Respeita os seus superiores hierárquicos.	,048	,254	<b>,667</b>	,037
Considera os seus superiores hierárquicos uma boa chefia.	,390	,238	<b>,593</b>	,387
Existe um bom relacionamento de cooperação entre os departamentos da sua organização.	<b>,671</b>	,296	,354	,199
Existe um bom relacionamento entre os colegas da organização.	<b>,629</b>	-,005	,368	,139
Sente-se valorizado na sua organização.	<b>,688</b>	,274	,344	,127
O seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	<b>,664</b>	,280	,234	,165
A organização reconhece os bons colaboradores.	<b>,769</b>	,243	,275	,251
A sua organização é um bom lugar para trabalhar.	<b>,620</b>	,371	,488	,056
Aconselharia a outra pessoa a trabalhar na sua organização.	<b>,552</b>	,316	,490	,173
A sua organização tem uma postura ética adequada com os seus membros.	<b>,648</b>	,419	,387	,217
Os superiores hierárquicos dão um bom exemplo aos colaboradores.	<b>,580</b>	,306	,490	,234

Rotação convergida com 14 iterações.

# ANEXO G – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Tabela G7. Matriz de correlações entre itens da escala de Comunicação Interna

Correlação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1,00	,767	,633	,635	,617	,526	,412	,520	,488	,466	,463	,475	,521	,506	,529	,388	,221	,466	,593	,509	,517	,588	,605	,548	,486	,609	,533
2	,767	1,00	,662	,737	,751	,647	,462	,613	,604	,609	,521	,537	,621	,644	,670	,530	,306	,641	,681	,516	,619	,638	,675	,619	,588	,692	,667
3	,633	,662	1,00	,636	,597	,495	,353	,453	,567	,585	,578	,571	,582	,619	,571	,355	,380	,464	,557	,399	,574	,590	,564	,606	,509	,633	,574
4	,635	,737	,636	1,00	,829	,633	,467	,609	,568	,559	,519	,513	,564	,595	,652	,537	,260	,553	,658	,423	,562	,587	,677	,601	,548	,702	,621
5	,617	,751	,597	,829	1,00	,618	,422	,643	,598	,560	,537	,532	,589	,621	,708	,540	,288	,530	,674	,431	,624	,569	,719	,628	,614	,709	,624
6	,526	,647	,495	,633	,618	1,00	,712	,651	,625	,604	,487	,495	,530	,615	,606	,580	,270	,641	,571	,425	,539	,529	,598	,528	,555	,605	,592
7	,412	,462	,353	,467	,422	,712	1,00	,526	,394	,458	,351	,337	,336	,374	,412	,472	,260	,454	,362	,327	,357	,367	,384	,331	,380	,410	,394
8	,520	,613	,453	,609	,643	,651	,526	1,00	,561	,494	,375	,438	,511	,557	,638	,538	,147	,480	,523	,415	,538	,537	,681	,496	,547	,614	,528
9	,488	,604	,567	,568	,598	,625	,394	,561	1,00	,701	,551	,684	,675	,816	,631	,597	,380	,597	,593	,436	,519	,531	,573	,633	,611	,642	,624
10	,466	,609	,585	,559	,560	,604	,458	,494	,701	1,00	,543	,625	,581	,723	,609	,596	,403	,597	,522	,364	,551	,511	,549	,578	,566	,660	,610
11	,463	,521	,578	,519	,537	,487	,351	,375	,551	,543	1,00	,738	,738	,646	,554	,464	,349	,461	,497	,293	,509	,472	,500	,537	,485	,603	,501
12	,475	,537	,571	,513	,532	,495	,337	,438	,684	,625	,738	1,00	,801	,732	,588	,534	,373	,527	,553	,372	,511	,471	,515	,599	,580	,633	,549
13	,521	,621	,582	,564	,589	,530	,336	,511	,675	,581	,738	,801	1,00	,785	,655	,568	,306	,529	,609	,384	,552	,519	,563	,578	,573	,653	,584
14	,506	,644	,619	,595	,621	,615	,374	,557	,816	,723	,646	,732	,785	1,00	,752	,628	,364	,631	,689	,443	,633	,545	,642	,655	,642	,714	,684
15	,529	,670	,571	,652	,708	,606	,412	,638	,631	,609	,554	,588	,655	,752	1,00	,622	,309	,614	,678	,488	,649	,550	,715	,590	,621	,706	,670
16	,388	,530	,355	,537	,540	,580	,472	,538	,597	,596	,464	,534	,568	,628	,622	1,00	,412	,659	,612	,477	,537	,512	,643	,579	,586	,668	,622
17	,221	,306	,380	,260	,288	,270	,260	,147	,380	,403	,349	,373	,306	,364	,309	,412	1,00	,427	,320	,277	,322	,349	,227	,435	,325	,357	,340
18	,466	,641	,464	,553	,530	,641	,454	,480	,597	,597	,461	,527	,529	,631	,614	,659	,427	1,00	,646	,474	,549	,475	,597	,598	,606	,618	,751
19	,593	,681	,557	,658	,674	,571	,362	,523	,593	,522	,497	,553	,609	,689	,678	,612	,320	,646	1,00	,643	,632	,554	,710	,635	,640	,722	,622
20	,509	,516	,399	,423	,431	,425	,327	,415	,436	,364	,293	,372	,384	,443	,488	,477	,277	,474	,643	1,00	,559	,499	,535	,453	,456	,506	,481
21	,517	,619	,574	,562	,624	,539	,357	,538	,519	,551	,509	,511	,552	,633	,649	,537	,322	,549	,632	,559	1,00	,660	,743	,676	,578	,709	,651
22	,588	,638	,590	,587	,569	,529	,367	,537	,531	,511	,472	,471	,519	,545	,550	,512	,349	,475	,554	,499	,660	1,00	,667	,663	,543	,593	,564
23	,605	,675	,564	,677	,719	,598	,384	,681	,573	,549	,500	,515	,563	,642	,715	,643	,227	,597	,710	,535	,743	,667	1,00	,710	,664	,775	,718
24	,548	,619	,606	,601	,628	,528	,331	,496	,633	,578	,537	,599	,578	,655	,590	,579	,435	,598	,635	,453	,676	,663	,710	1,00	,810	,779	,724
25	,486	,588	,509	,548	,614	,555	,380	,547	,611	,566	,485	,580	,573	,642	,621	,586	,325	,606	,640	,456	,578	,543	,664	,810	1,00	,760	,724
26	,609	,692	,633	,702	,709	,605	,410	,614	,642	,660	,603	,633	,653	,714	,706	,668	,357	,618	,722	,506	,709	,593	,775	,779	,760	1,00	,775
27	,533	,667	,574	,621	,624	,592	,394	,528	,624	,610	,501	,549	,584	,684	,670	,622	,340	,751	,622	,481	,651	,564	,718	,724	,724	,775	1,00

# ANEXO G – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Tabela G8. Matriz de níveis de significância das correlações entre itens da escala de Comunicação Interna

Nível de significância																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
1	,000																													
2	,000	,000																												
3	,000	,000	,000																											
4	,000	,000	,000	,000																										
5	,000	,000	,000	,000	,000																									
6	,000	,000	,000	,000	,000	,000																								
7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																							
8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,013																					
9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																				
10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																			
11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																		
12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																	
13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																
14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000															
15	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000														
16	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000													
17	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000																				
18	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																			
19	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																		
20	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																	
21	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000																
22	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000															
23	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000														
24	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000													
25	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000												
26	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000											
27	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000									

## ANEXO H – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO

Tabela H9. Valor de KMO e teste da esfericidade de Bartlett da escala de Motivação

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,911
Bartlett's Test of Sphericity	3164,716
df	276
Sig.	,000

Tabela H10. Total da variância explicada por fatores com o método das componentes principais

Item	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	9,173	38,220	38,220	9,173	38,220	38,220	5,079	21,163
2	3,155	13,146	51,366	3,155	13,146	51,366	3,753	15,637	36,800
3	1,387	5,781	57,147	1,387	5,781	57,147	3,092	12,882	49,682
4	1,111	4,628	61,775	1,111	4,628	61,775	2,902	12,092	61,775
5	,984	4,101	65,876						
6	,873	3,637	69,513						
7	,835	3,477	72,991						
8	,715	2,981	75,972						
9	,668	2,783	78,754						
10	,552	2,301	81,055						
11	,492	2,052	83,107						
12	,480	2,000	85,107						
13	,442	1,842	86,949						
14	,416	1,734	88,683						
15	,370	1,540	90,224						
16	,365	1,520	91,744						
17	,354	1,476	93,220						
18	,307	1,278	94,498						
19	,266	1,107	95,605						
20	,242	1,007	96,612						
21	,231	,963	97,575						
22	,222	,925	98,501						
23	,191	,795	99,295						
24	,169	,705	100,000						

## ANEXO H – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO

Tabela H11. Matriz dos componentes após rotação com a normalização de Kaiser

	Fator			
	1	2	3	4
A sua organização tem condições (físicas e laborais) de trabalho satisfatórias.	<b>,706</b>	,209	,102	,093
Sente-se realizado com as funções que desempenha na organização.	<b>,664</b>	,266	,410	-,143
Em termos gerais, sente-se satisfeito com a sua remuneração.	<b>,789</b>	-,038	,227	,073
O feedback que recebe no seu trabalho contribui como fator motivacional.	<b>,824</b>	,120	,275	,072
Todos os colaboradores participam no processo de tomada de decisão.	<b>,840</b>	,041	,102	,178
Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre os membros da organização.	<b>,832</b>	,255	,030	,108
A sua organização permite o desenvolvimento dos seus objetivos profissionais.	<b>,822</b>	,222	,107	-,060
Considera que a avaliação pode motivar os colaboradores.	,315	<b>,697</b>	,132	,112
Gostaria/gosta de ser avaliado(a) no seu desempenho periodicamente.	,156	<b>,712</b>	,158	,198
No desempenho das tarefas é fundamental mostrar alguma emotividade.	,220	<b>,514</b>	,293	,048
Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas.	,258	<b>,471</b>	,425	,105
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho de funções.	,264	<b>,480</b>	,415	,232
Existe competitividade no seu grupo de trabalho.	,138	-,033	<b>,683</b>	,233
Ter expectativa de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.	,127	,353	<b>,476</b>	,444
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	,009	,166	,139	<b>,856</b>
Sente-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	,123	,336	,305	<b>,629</b>
Sente necessidade de crescer cada vez mais na sua função.	,052	,449	,267	<b>,592</b>
Os prémios atribuídos aos melhores colaboradores ou em função do desempenho são um fator de motivação.	,005	<b>,626</b>	-,010	,305
Gostaria de alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.	,098	,155	,021	<b>,847</b>
Sente-se motivado quando o seu trabalho é elogiado pelo seu superior.	,095	<b>,681</b>	,214	,200
Normalmente considera-se como uma pessoa com grande motivação.	,174	,409	<b>,516</b>	,243
Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.	<b>,479</b>	,238	,477	,112
Os seus conhecimentos são determinantes para a sua função.	,129	,401	<b>,649</b>	,203
Identifica-se com a função que desempenha.	,330	,253	<b>,666</b>	-,053

Rotação convergida com 6 iterações.

## ANEXO H – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO

Tabela H12. Matriz de correlações entre itens da escala de Motivação

Correlação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1,00	,584	,497	,592	,511	,604	,573	,379	,200	,273	,355	,395	,210	,301	,145	,237	,214	,158	,169	,268	,241	-,030	,380	,264	,067	,345	-,065
2	,584	1,000	,536	,657	,537	,584	,627	,442	,317	,366	,365	,381	,280	,246	,068	,247	,197	,116	,029	,318	,372	-,065	,497	,441	-,016	,637	-,006
3	,497	,536	1,000	,714	,657	,601	,584	,301	,192	,256	,270	,277	,294	,222	,078	,179	,138	,053	,113	,132	,278	,112	,457	,228	,098	,374	-,167
4	,592	,657	,714	1,000	,683	,725	,655	,409	,306	,299	,378	,380	,292	,335	,141	,274	,217	,108	,126	,226	,351	,002	,545	,363	,007	,459	-,132
5	,511	,537	,657	,683	1,000	,707	,705	,285	,272	,266	,263	,320	,252	,245	,159	,218	,198	,119	,224	,177	,306	,121	,464	,224	,084	,376	-,040
6	,604	,584	,601	,725	,707	1,000	,693	,393	,293	,323	,432	,379	,188	,310	,130	,260	,215	,190	,185	,316	,317	,106	,450	,254	,107	,315	-,066
7	,573	,627	,584	,655	,705	,693	1,000	,384	,253	,265	,367	,401	,150	,204	-,014	,192	,153	,121	,095	,241	,256	-,033	,506	,311	,025	,399	-,109
8	,379	,442	,301	,409	,285	,393	,384	1,000	,678	,395	,387	,444	,268	,397	,287	,402	,430	,385	,199	,399	,351	,038	,411	,396	,078	,358	,083
9	,200	,317	,192	,306	,272	,293	,293	,253	1,000	,454	,345	,413	,261	,461	,346	,406	,474	,394	,270	,414	,425	,034	,334	,386	,096	,345	,125
10	,273	,366	,256	,299	,266	,323	,265	,395	,454	1,000	,468	,454	,249	,331	,158	,340	,372	,204	,227	,317	,351	,085	,349	,296	,023	,362	,210
11	,355	,365	,270	,378	,263	,432	,367	,387	,345	,468	1,000	,524	,348	,480	,196	,354	,368	,311	,251	,425	,422	-,025	,411	,448	,050	,380	,105
12	,395	,381	,277	,380	,320	,379	,401	,444	,413	,454	,524	1,000	,336	,580	,316	,462	,452	,290	,268	,446	,503	-,029	,368	,463	,121	,374	,143
13	,210	,280	,294	,292	,252	,188	,150	,268	,261	,249	,348	,336	1,000	,473	,270	,235	,255	,181	,197	,152	,296	,006	,319	,353	,194	,347	,120
14	,301	,246	,222	,335	,245	,310	,204	,397	,461	,331	,480	,580	,473	1,000	,480	,500	,513	,338	,330	,416	,455	-,009	,312	,436	,214	,349	,128
15	,145	,068	,078	,141	,159	,130	-,014	,287	,346	,158	,196	,316	,270	,480	1,000	,569	,540	,325	,689	,335	,341	,229	,189	,324	,116	,144	,296
16	,237	,247	,179	,274	,218	,260	,192	,402	,406	,340	,354	,462	,235	,500	,569	1,000	,614	,287	,536	,398	,445	,105	,356	,484	,083	,329	,220
17	,214	,197	,138	,217	,198	,215	,153	,430	,474	,372	,368	,452	,255	,513	,540	,614	1,000	,318	,516	,475	,416	,108	,316	,513	,062	,267	,280
18	,158	,116	,053	,108	,119	,190	,121	,385	,394	,204	,311	,290	,181	,338	,325	,287	,318	1,000	,401	,481	,335	,015	,193	,375	,289	,189	,143
19	,169	,029	,113	,126	,224	,185	,095	,199	,270	,227	,251	,268	,197	,330	,689	,536	,516	,401	1,000	,277	,289	,209	,239	,292	,155	,134	,210
20	,268	,318	,132	,226	,177	,316	,241	,399	,414	,317	,425	,446	,152	,416	,335	,398	,475	,481	,277	1,000	,490	,016	,343	,493	,224	,350	,184
21	,241	,372	,278	,351	,306	,317	,256	,351	,425	,351	,422	,503	,296	,455	,341	,445	,416	,335	,289	,490	1,000	,013	,516	,551	,050	,404	,127
22	-,030	-,065	,112	,002	,121	,106	-,033	,038	,034	,085	-,025	-,029	,006	-,009	,229	,105	,108	,015	,209	,016	,013	1,000	,062	-,077	,197	-,139	,214
23	,380	,497	,457	,545	,464	,450	,506	,411	,334	,349	,411	,368	,319	,312	,189	,356	,316	,193	,239	,343	,516	,062	1,000	,515	,144	,456	,011
24	,264	,441	,228	,363	,224	,254	,311	,396	,386	,296	,448	,463	,353	,436	,324	,484	,513	,375	,292	,493	,551	-,077	,515	1,000	,100	,581	,175
25	,067	-,016	,098	,007	,084	,107	,025	,078	,096	,023	,050	,121	,194	,214	,116	,083	,062	,289	,155	,224	,050	,197	,144	1,000	,049	,148	,148
26	,345	,637	,374	,459	,376	,315	,399	,358	,345	,362	,380	,374	,347	,349	,144	,329	,267	,189	,134	,350	,404	-,139	,456	,581	,049	1,000	,110
27	-,065	-,006	-,167	-,132	-,040	-,066	-,109	,083	,125	,210	,105	,143	,120	,128	,296	,220	,280	,143	,210	,184	,127	,214	,011	,175	,148	,110	1,000

## ANEXO H – ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO

Tabela H13. Matriz de níveis de significância das correlações entre itens da escala de Motivação

Nível de significância		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,014	,000	,001	,008	,005	,000	,000	,328	,000	,000	,156	,000	,162
2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,153	,000	,001	,040	,328	,000	,000	,164	,000	,000	,403	,000	,466
3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,120	,003	,018	,213	,043	,022	,000	,046	,000	,000	,070	,000	,006
4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,050	,028	,000	,000	,488	,000	,000	,456	,000	,023	
5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,036	,000	,004	,000	,034	,000	,000	,103	,000	,275	
6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,025	,000	,002	,002	,000	,000	,054	,000	,000	,053	,000	,160		
7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,001	,415	,002	,010	,034	,075	,000	,000	,307	,000	,352	,000	,049	
8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,282	,000	,120	,000	,104		
9	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,301	,000	,073	,000	,029		
10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,001	,000	,000	,098	,000	,365	,000	,001			
11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,351	,000	,224	,000	,057			
12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,332	,000	,033	,000	,015			
13	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,010	,467	,000	,002	,000	,035			
14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,446	,000	,001	,000	,026			
15	,014	,153	,120	,016	,008	,025	,415	,000	,000	,000	,008	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,040	,014	,000	
16	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,056	,000	,106	,000	,000	,000	,000	
17	,001	,001	,018	,000	,001	,001	,010	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,051	,000	,176	,000	,000	,000	,000	
18	,008	,040	,213	,050	,036	,002	,034	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,409	,002	,000	,000	,002	,015		
19	,005	,328	,043	,028	,000	,002	,075	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,009	,021	,001	,001	,001	
20	,000	,000	,022	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,402	,000	,000	,000	,003	,003	,003	
21	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,422	,000	,226	,000	,027	,027	,027	
22	,328	,164	,046	,488	,034	,054	,307	,282	,301	,098	,351	,332	,467	,446	,000	,056	,000	,051	,409	,001	,402	,422	,175	,123	,001	,017	,001	
23	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,002	,000	,000	,175	,000	,015	,000	,436	,436	,436	
24	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,123	,000	,065	,000	,004	,004	,004	
25	,156	,403	,070	,456	,103	,053	,352	,120	,073	,365	,224	,033	,002	,001	,040	,106	,176	,000	,002	,009	,226	,001	,015	,065	,230	,013	,013	
26	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,014	,000	,000	,002	,021	,000	,017	,000	,230	,047	,047	,047	
27	,162	,466	,006	,023	,275	,160	,049	,104	,029	,001	,057	,015	,035	,026	,000	,000	,000	,015	,001	,003	,027	,001	,436	,004	,013	,047	,047	