



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COM O *ENGAGEMENT* DOS TRABALHADORES: UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS REGIMES PRESENCIAL E REMOTO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

David Manuel Gomes

Porto, Fevereiro de 2023



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COM O *ENGAGEMENT* DOS TRABALHADORES: UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS REGIMES PRESENCIAL E REMOTO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

David Manuel Gomes

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof. Doutora Filipa Sobral

Porto, Fevereiro de 2023

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que estiveram presentes e me acompanharam ao longo deste maravilhoso percurso académico.

Agradeço à minha família por me inculcir os melhores princípios que podemos transportar ao longo da nossa vida.

Agradeço à Catarina, minha namorada, por estar presente nos bons e maus momentos.

Agradeço aos meus amigos mais próximos, que sempre estiveram presentes.

Agradeço à Dra. Cristiana Vale Pires por me ajudar a refletir sobre temas pertinentes para o meu crescimento pessoal e profissional.

Faço, ainda, um especial agradecimento à Universidade Católica Portuguesa e ao seu corpo docente, nomeadamente à Professora Doutora Filipa Sobral, à Professora Doutora Catarina Morais e à Professora Doutora Maria Adélia Monarca, pelo acolhimento, carinho e empatia que foram fundamentais para a minha realização pessoal.

Sem o apoio de todos, não iria ter este sentimento de dever cumprido.

A vocês, o meu sincero obrigado!

Um até breve!

“Every problem is a gift and without problems we wouldn't grow.” *Anthony Robbins*

Resumo

O presente estudo, de cariz hipotético-dedutivo, procura testar empiricamente a relação entre a satisfação com a comunicação e o *engagement* em contextos de trabalho com regime presencial, 100% remoto e/ou híbrido, durante o período pandémico. Neste estudo participaram 164 trabalhadores, sendo que 102 se encontravam a trabalhar presencialmente e 62 estavam em regime 100% remoto ou híbrido no momento da sua participação. A recolha dos dados foi feita a partir de de um questionário online construído na plataforma *Qualtrics* e divulgado em diversas redes sociais, tais como, *LinkedIn, Facebook e Instagram*, através de um link. Os resultados deste estudo permitem concluir que a satisfação da comunicação pode ser considerada como propulsora do *engagement*. Esta relação é estatisticamente significativa e mais forte em trabalhadores que se encontram em regime de trabalho presencial do que em trabalhadores que se encontram em trabalho 100% remoto ou híbrido. O estudo procura promover o encontro de uma perspetiva sobre a relação entre a satisfação com comunicação organizacional e o *engagement*, mediante o regime de trabalho, de forma a se tornar um contributo para a comunidade científica. Espera-se que tenha gerado um forte contributo para futuras investigações.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Satisfação com a Comunicação; *Engagement*; Trabalho Presencial; Trabalho Remoto; Covid-19.

Abstract

The present study, of a hypothetical-deductive nature, seeks to empirically test the relationship between satisfaction with communication and *engagement* in face-to-face work, 100% remote and/or hybrid work, during the pandemic period. In this study, 164 workers participated, 102 working face-to-face and 62 working 100% remote or hybrid. Data collection was carried out from an online disclosure through the *Qualtrics* platform and social networks, such as *LinkedIn*, *Facebook* and *Instagram*, through a link.

The results of this study conclude that communication satisfaction can be seen a driver of engagement. This relationship is statistically significant, as it is stronger in workers who are in on-site work than in workers who are in 100% remote or hybrid work.

The study aims to provide an insight into the relationship between satisfaction with organizational communication and engagement, according to the work regime, in order to become a contribution to the scientific community. It is intended to be a strong contribution to future research.

Keywords: Organizational Communication; Satisfaction with Communication; Engagement; Face-to-Face Work; Remote Work; Covid-19.

Índice

Introdução.....	9
Enquadramento Teórico	10
Satisfação com a comunicação organizacional como propulsora do <i>engagement</i>	10
A comunicação organizacional no trabalho presencial e no trabalho remoto	13
Metodologia	16
Instrumentos.....	16
Questionário sociodemográfico	16
Satisfação com a Comunicação	16
<i>Engagement</i>	17
Procedimento	18
Amostra.....	18
Apresentação de Resultados.....	19
Análises preliminares.....	19
Teste de Hipóteses	20
Discussão de Resultados	21
Conclusão	23
Referências	24
Anexos.....	34

Índice de tabelas

Tabela 1 - Estatística descritiva e verificação de pressupostos de normalidade	19
Tabela 2 - Estatística Descritiva e verificação da consistência interna.....	20
Tabela 3 - Regressões Lineares das variáveis da Satisfação com a Comunicação como preditora do Engagement	21
Tabela 4 - Verificação dos Betas das Regressões Lineares das variáveis da Satisfação com a Comunicação como preditora do Engagement.....	21

Introdução

Na realidade contemporânea, a comunicação é reconhecida por ser um fenómeno essencial nos contextos organizacionais (Mourão et al. 2018). Diversos autores estabelecem uma analogia bastante usual entre o mau funcionamento das organizações e a má comunicação existente nesses contextos organizacionais (Cunha et al., 2016; Mumby & Stohl, 1996). A comunicação é “uma condição *sine qua non* da vida social e *a fortiori*, da vida organizacional” (Cunha et al., 2016, p. 414). No contexto organizacional, a comunicação representa um conceito multidimensional por se tratar de um conjunto de elementos cruciais para a sinergia laboral, nos mais diversos setores da atividade (Cunha et al., 2016; Yildirim, 2014).

Paralelamente, um outro construto tem sido estudado como essencial para o sucesso das organizações: o *engagement*¹. O *engagement* tem sido abordado essencialmente na vertente do desenvolvimento dos recursos humanos em contextos organizacionais (Ćulibrk et al., 2018; Hanaysha, 2016), sendo considerado uma consequência do reconhecimento da organização e da relação positiva que os trabalhadores criam com as suas empresas no desempenho das suas funções (Bedarkar & Pandita, 2014; Cunha et al., 2016).

De modo recente, os avanços tecnológicos da informação e da comunicação proporcionaram mudanças radicais no ambiente de trabalho tradicional, mais designadamente o presencial, a fim de se estabelecerem locais de trabalho remotos tornando-se, então, numa estratégia inovadora (Karia & Asaari, 2016). A SARS-COV-2² foi a prova disso pois, esta desencadeou impactos drásticos nas dinâmicas organizacionais, o que gerou novos desafios a todas as organizações (Yaseen & Al Omoush, 2020), inclusive no alinhamento dos valores e interesses dos colaboradores e das empresas (Mendes et al., 2020).

O presente estudo está inserido num projeto intitulado *EjEcT: Email Emotions*, desenvolvido pela Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade Católica Portuguesa do Porto. O estudo visa abordar a relação entre a satisfação com a comunicação organizacional e o *engagement* dos trabalhadores, bem como a compreensão sobre as diferenças entre os trabalhadores presenciais e os teletrabalhadores 100% remoto ou híbrido.

O curso da investigação realça uma índole pertinente e atual para a área dos Recursos Humanos, não só por procurar compreender se a satisfação com a comunicação

¹ Por não existir uma tradução que se considere compatível com a língua original, a utilização deste conceito permanecerá em inglês ao longo de todo o documento.

² Designação dada para a doença do Coronavírus (COVID-19)

organizacional pode predizer o *engagement* dos trabalhadores (correspondente à 1ª hipótese) como, também, porque procura comparar os trabalhadores que se encontram em regime de trabalho presencial e os que se encontram trabalho 100% remoto ou híbrido (correspondente à 2ª hipótese).

Apresenta-se de seguida uma revisão inicial sobre o estado de arte de cada uma das variáveis em estudo – i.e., satisfação com a comunicação organizacional, *engagement* e o regime de trabalho (presencial, remoto ou híbrido). A revisão de literatura justifica a pertinência da temática e das hipóteses apresentadas. Na metodologia, são apresentados os instrumentos- adaptados ao contexto português-, a pormenorização do procedimento para a obtenção dos dados e da amostra. Posteriormente, procede-se à apresentação e discussão dos mesmos. Por todas as razões mencionadas, o conteúdo reúne particular e relevante interesse na comunidade científica, a fim de cooperar e identificar implicações para futuras investigações (Deci et al., 2017). Com efeito, é apresentada uma reflexão final sobre todos os aspetos fulcrais da investigação e, também, propostas de melhoria para futuras investigações.

Enquadramento Teórico

Satisfação com a comunicação organizacional como propulsora do *engagement*

Nos últimos anos, a inserção das novas tecnologias e a globalização incrementaram uma maior discussão sobre o conceito de comunicação, em contextos organizacionais, por ser identificada, indiscutivelmente, como uma peça-chave na área do trabalho e dos recursos humanos (Scheid et al., 2019). As novas tecnologias da informação e da comunicação estabelecem uma conexão entre as pessoas, a estrutura e o ambiente organizacional, que redefinem e reconfiguram os paradigmas originados pela comunicação (Bilhim, 2009; Sharma et al., 2015).

De acordo com Iyer e Israel (2012) e Yildirim (2014), torna-se pertinente compreender como determinadas questões da comunicação (as distorções/filtragens, a dificuldade de interpretação e a absorção) continuam a persistir apesar dos avanços tecnológicos e do reforço pela potencialidade da comunicação à distância (Keenan, 2002; Villegas & Cerveny, 2004). O pragmaticismo sobre este fenómeno pretende promover o encontro entre perspetivas, representações, interpretações dos vários indivíduos, em prol da transmissão de novas informações (Carrière & Bourque, 2009; Coyle & Vaughn, 2008).

Inúmeros estudos apontam a satisfação com a comunicação organizacional como um aspeto fundamental nas relações de trabalho. Trata-se de uma avaliação afetiva dos indivíduos sobre as práticas de comunicação existentes no contexto em que se encontram (Carrière & Bourque, 2009; Gray & Laidlaw, 2004), facilitando a compreensão do comportamento humano (Downs & Adrian, 2004; Zwijze-Koning & Jong, 2007). Mais, tem sido demonstrado que a comunicação é um dos motivos mais implícitos para justificar e resolver qualquer tipo de disfuncionamento organizacional (Corrêa & Soares, 2020), por ser considerada a chave crucial na conexão colaboradores- funcionamento ótimo (Cunha et al., 2016).

A comunicação incita vários constituintes basilares nas organizações, tais como, o conhecimento da visão e missão, o sentimento de pertença e a compreensão das necessidades de todos os colaboradores promovendo o desenvolvimento humano nas organizações (Almeida, 2013). A má avaliação do ato de comunicar tem desencadeado conflitos interpessoais, climas de insegurança e desmotivação, quebras de produtividade e falta de constância nas empresas (Iyer & Israel, 2012). Nesse sentido, uma boa avaliação da comunicação beneficia o estabelecimento de ambientes favoráveis ao desenvolvimento de relações interpessoais, propiciando uma maior qualidade do que é proactivo, colocar-se no lugar do outro, impelir uma força num determinado sentido, de forma a tornar firme e estável a satisfação no trabalho, inclusive da comunicação em contextos organizacionais (Rudiger, 2011).

De modo propicio, quando os trabalhadores se sentem satisfeitos, nomeadamente, com a comunicação, o sucesso organizacional é influenciado de forma positiva (Duterme, 2002), uma vez que esta fomenta aspetos como a integração, colaboração e competitividade entre todos os profissionais (Cunha et al., 2016; Iyer & Israel, 2012). A comunicação apresenta-se como uma ferramenta estratégica regida pelas necessidades dos trabalhadores e os interesses da empresa, tornando-se um fator determinante e podendo ter implicação direta em outros construtos, como o *engagement* (Men & Bowen, 2017; Brandão, 2018). Ou seja, a satisfação com a comunicação reflete uma avaliação emocional que engloba um conjunto de estruturas fundamentais para o desenvolvimento de um estado motivacional vinculado à ativação, mais concretamente o *engagement* dos colaboradores (Salanova & Schaufeli, 2009).

A relevância do *engagement* deve-se ao facto de as organizações não poderem prescindir de recursos humanos enérgicos, dedicados e sintonizados com a atividade profissional (Bakker et al., 2011; Chiavenato, 2014; Men & Bowen, 2017). Kahn (1990), um dos autores pioneiros desta temática, merece o devido reconhecimento por realçar a existência

de uma dicotomia entre o *engagement* e o compromisso organizacional, por se tratar de conceitos diferentes que induzem uma relação de semelhança que não deve ser confundida.

Assim, nas últimas décadas, um dos grandes desafios prendeu-se numa definição universal do *engagement*, que clarifique a operacionalização e a sua medição total (Cunha et al., 2016, Seligman, 2011), a fim de reforçar a sua pertinência em contextos organizacionais (Ferrari, 2016; Richman, 2006). Prova disso, emergiram diversos progressos científicos que sustentaram e conceptualizaram uma construção, ainda mais multifacetada, sobre este conceito.

Torne-se, a título exemplificativo, o modelo de Schaufeli e Bakker (2004) com a difusão temática de Bakker e Demerouti (2008) e de Bakker e Leiter (2010), não só devido à reunião de argumentos e de aspetos unânimes na comunidade científica, mas também à apresentação de um constructo que integra uma componente cognitiva (absorção), uma componente comportamental e energética (vigor) e uma componente emocional (dedicação). Na sua essência, o *engagement* é visto como o proveito do *self* de quem pertence à organização para as respetivas funções de trabalho, em que nestas o expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente (Iyer & Israel, 2012; Saks, 2006).

Na realidade, a grande maioria das teorias alusivas ao *engagement* referenciam esta tridimensionalidade (Fredricks et al., 2004; Schaufeli et al., 2002). Trata-se de um fator multidimensional e ativo, que converte energia em ação e, inevitavelmente, acaba por refletir a perceção sobre a conexão entre o indivíduo e a função, bem como a conexão entre o indivíduo e o desenvolvimento organizacional (Ekmekci, 2011; Morrison & Schoon, 2018; Ninaus et al., 2019; Salanova & Schaufeli, 2009).

O *engagement*, não se refere a um momento ou comportamento específico, mas sim alude para um estado afetivo e cognitivo perseverante (Schaufeli & Bakker, 2010), que determina as (in)satisfações durante as atividades de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Nesse sentido, o *engagement* no trabalho define-se, mais designadamente, como a regulação sentimental em contexto laboral, que abrange a questão das reações positivas e negativas expressas no dia-a-dia, mediante as condições e circunstâncias no trabalho (Ekmekci, 2011; Grandey, 2014).

Retomando a capacidade de a satisfação com a comunicação ser um preditor do *engagement*, a literatura refere que a comunicação proporciona a interação e as relações laborais e, supervenientemente otimiza o *engagement* de quem trabalha na organização (Yalabik et al., 2017). Não só a comunicação exerce uma influência sobre o interesse dos

colaboradores no exercício das suas funções, mas também a sua satisfação pode ter um impacto positivo no *engagement* (Iyer & Israel, 2012).

O estudo de Karanges, Johnston, Beatson e Lings (2015) que procurou testar empiricamente a relação entre a comunicação interna (inerente à comunicação organizacional integrada) e o *engagement* dos colaboradores de uma organização portuguesa do setor público, acabou por conseguir comprovar essa relação positiva. Os resultados deste estudo apresentaram um forte contributo para o estado de arte, pois comprovam que a comunicação organizacional desempenha um papel significativo no desenvolvimento e manutenção do *engagement*. Neste sentido, tendo em conta a revisão de literatura acima é apresentada a seguinte hipótese:

H1: A satisfação com a comunicação prediz positivamente o engagement dos trabalhadores.

A comunicação organizacional no trabalho presencial e no trabalho remoto

O trabalho presencial é a referência primordial no que se refere à interação humana com o contexto organizacional (Mattisson, Håkansson & Jakobsson, 2015). Por sua vez, o trabalho remoto, uma modalidade que remonta à década de 1970 (Eurofound & ILO, 2017) é considerado uma alternativa laboral e tecnológica que permite ao indivíduo executar as suas funções numa localização física diferente e com uma maior flexibilidade e autonomia (Grant et al., 2019). Inúmeras publicações alusivas a esta temática do trabalho presencial e remoto, realçam uma visão bastante genérica sobre a forma como as tecnologias de informação e comunicação impulsionaram esta nova modalidade de trabalho (OIT, 2020) e indicam que a difusão do trabalho remoto foi sendo implementada com base na tentativa-erro, e não de forma revolucionária (Eurofound & ILO, 2017), até Março de 2020.

A emergência pandémica que se iniciou em 2020 obrigou a que essa transição fosse abrupta, com milhões de trabalhadores em todo o mundo a serem obrigados a trabalhar, subidamente, em regime remoto ou híbrido. O trabalho remoto tornou-se uma das medidas prioritárias no ajuste, imediato, das relações de trabalho e das metodologias de trabalho à nova realidade (Losekan & Mourão, 2020; Oliveira, 2020).

De acordo com os dados reportados pela Organização Internacional do Trabalho (2020) referem que na Europa quatro em dez trabalhadores adotaram o trabalho remoto. Para além disso, em média, 24 % dos trabalhadores sem qualquer experiência remota aderiram a esta via, contra 56 % que já não tinham qualquer limitação neste regime de trabalho (Eurofound, 2020).

A partir de então, o trabalho remoto revelou-se como uma extraordinária alternativa cuja adesão, mais do que um desafio, tornou-se numa solução rentável e predominantemente tecnológica (Hindsman, 2021). Aliás, em Portugal (como noutros países), a legislação em torno do trabalho remoto tem sido um tema complexo em debate devido, nomeadamente, à falta de fiscalização das condições de trabalho à distância e, por isso, o código de trabalho português é dos mais exigentes, a nível europeu (Santos, 2021).

Prova disso, a Lei 83/2021 do Código do Trabalho³ define o novo regime jurídico do trabalho remoto, em vigor dia 1 de janeiro de 2022. A atual definição legal do trabalho remoto está definida no artigo 165º como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.” (Diário da República, 2021). Desta forma, no artigo 169º entende-se a importância da “igualdade de direitos e deveres dos demais trabalhadores da empresa com a mesma categoria ou com função idêntica” (Diário da República, 2021).

Parece assim consensual que num mercado cada vez mais desafiante, a flexibilidade horária e a mobilidade laboral enaltecem o interesse, por parte dos colaboradores e das empresas, na adoção de novos estilos de vida e no assumir de novas responsabilidades sociais e sustentáveis (Filardi et al., 2020; Oliveira, 2020). Esta modalidade de trabalho reúne condições para o acolhimento e integração de recursos humanos portadores de necessidades locomotoras (Caillier, 2013) e facilita o contacto entre áreas geograficamente distantes (Cunha et al. 2016; Meireles, 2020).

Trata-se de uma excelente resposta a eventos adversos que podem comprometer a assiduidade e pontualidade de qualquer trabalhador (Alzate & Garcia, 2020), não sendo necessária uma supervisão direta, mas sim o cumprimento de objetivos (Chavez & Sanchez, 2016). O aumento da responsabilidade e o assumir da gestão de tempo reverte no foco mais centrado nas tarefas laborais à distância (Zhang et al., 2020). Isto pressupõe a criação de valor, o equilíbrio entre as tarefas laborais e de lazer, a satisfação geral no trabalho (Golden & Eddleston, 2020), uma melhor qualidade de vida (Filardi et al., 2020; Mendes et al., 2020), em detrimento do absentismo (Meireles, 2020).

Na sua generalidade, o trabalho remoto contribui para a melhoria no ambiente e saúde pública (Oliveira, 2020). Este assegura a redução da circulação de viaturas nas viagens casa-trabalho, menor poluição atmosférica, menor propensão ao stress e acidentes rodoviários, a redução de gastos na manutenção das viaturas e o estacionamento das mesmas (Kazekami,

³ Código de Trabalho aprovado pela lei 83/2021, de 06.12, na redação em vigor à data do seu início de vigência

2020; Leite & Lemos, 2021; Rafalski e Andrade, 2015). Dessa forma, a poupança para as empresas é, também, significativa ao limitar espaços-comuns para a realização profissional e economizar por colaborador, em média, quase mil euros por ano (Goodman, 2013).

No entanto, mesmo sendo rentável a nível económico, o trabalho à distância implica a falta de integração social assim como o abandono do espaço comum de trabalho (Rafalski & Andrade, 2015). Como tal, não só modifica o funcionamento das organizações (Taschetto & Frochich, 2019) como, também, pode afetar negativamente o bem-estar mental e físico dos trabalhadores (Gajedran & Harrison, 2007). Estudos recentes revelam que a predominância da autonomia e a flexibilidade dificultam a integração e vinculação com a organização, instaurando a incerteza sobre a qualidade e a produtividade. (Maia et al. 2020; Soo et al., 2020). Logo, o perfil de competências para uma função remota representa a complexidade dos processos de recrutamento e seleção especializados nesta área (Oliveira, 2020).

Além disso, a privação de luz natural, a má qualidade do sono, o sedentarismo (Afonso, 2021), o aumento de horas de trabalho e conseqüente trabalho pós expediente (Wilsker, 2008), os sinais de exaustão, ansiedade e stress (Abreu, 2022; Peter et al., 2016) reforçam a ideia de que esta modalidade de trabalho afeta as relações de trabalho, comparativamente ao trabalho presencial (Bathini & Kanthili, 2019; Susilo, 2020). A título exemplificativo, a Yahoo obrigou os seus colaboradores a trocar o trabalho remoto pelo trabalho presencial (Smith, 2013), enquanto a Google e a Hewlett Packard optaram por reduzir o trabalho remoto (Pathak et al, 2015).

Para lá dos aspetos positivos ou negativos do trabalho remoto ou híbrido, quando comparado com o trabalho 100% presencial, na verdade, está-se a vivenciar uma mudança abrupta nas organizações, que como qualquer mudança organizacional, causa um efeito positivo e/ou negativo no desempenho de funções, tanto a nível individual como coletivo (Braben & Morris, 2020). Essa mudança dá-se, entre outros aspetos, na forma como os trabalhadores comunicam entre si e como essa comunicação pode afetar a sua relação com a empresa (Feuerchutte, Júnior & Sanchez, 2021).

Por forma a minimizar algumas preocupações se surgem nos regimes de trabalho não apenas presenciais, como separação e distância física, que podem ter repercussões negativas na qualidade de vida do colaborador tanto a nível pessoal como profissional (Cunha et al., 2016), a implementação do trabalho remoto pressupõe um investimento avultado em ferramentas tecnológicas de última geração que permitam uma comunicação eficaz, com alcance de resultados satisfatórios e retenção e fidelização de recursos humanos (Alves, Amorim & Benzema, 2021; Guerra et al., 2020; Hindsman, 2021; Meireles, 2020). Ainda

assim, comparativamente ao trabalho presencial, a modalidade remota ou híbrida tende a apresentar maior ambiguidade sobre as relações de trabalho (Feuerchutte, Júnior & Sanchez, 2021; Jostel & Hemlin, 2018), o que poderá afetar o papel propulsivo da satisfação com comunicação organizacional na conexão entre o colaborador e a sua entidade empregadora (Golden & Gajendran, 2018; Sardehmukh et al., 2012; Song e Gao, 2018).

Com base na revisão de literatura acima, surge assim outra hipótese de investigação. *H2: A Satisfação com a comunicação organizacional prediz positivamente o engagement e essa relação é mais forte em trabalhadores que se encontram em regime de trabalho presencial do que em trabalhadores que se encontram trabalho 100% remoto ou híbrido.*

Metodologia

Instrumentos

Em virtude do projeto *EjEcT: Email Emotions* foi elaborado, virtualmente, um questionário com recurso ao *Qualtrics* (cf. Anexo A), que engloba os seguintes parâmetros.

Questionário sociodemográfico

Neste questionário pretendeu-se recolher informações sobre o género, idade, habilitações literárias, setor de atividade, regime de trabalho (presencial, remoto e/ou híbrido) e os anos na organização/ antiguidade. Para uma análise mais fidedigna dos dados, a recolha de informações apresenta a possibilidade de respostas abertas (numéricos) e fechadas.

Satisfação com a Comunicação

De modo a avaliar a satisfação com a comunicação, o instrumento utilizado é uma versão adaptada de Belo (2006) e Titoce (2012) do *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) desenvolvido por Downs e Hazen (1977). Esta escala procura medir sete dimensões a Comunicação Informal e Horizontal, Feedback Pessoal, Integração Organizacional, Clima Comunicacional, Comunicação com o Supervisor, Perspetiva Organizacional e Qualidade dos Media correspondendo a um total de trinta e cinco itens (Belo, 2006; Titoce, 2012), com a exclusão da relação com os subordinados que é exclusiva aos cargos superiores hierárquicos.

O presente estudo centra-se, exclusivamente, na dimensão do Clima Comunicacional por se tratar de uma componente que abrange diversos aspetos da comunicação organizacional, constituída por 5 itens (e.g., “A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos”; “As pessoas na minha organização são boas comunicadoras”; “A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela”; “A comunicação na organização é muito importante” e “Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados”).

Este questionário apresenta uma escala de *Likert*, com sete pontos na versão do autor, e cinco pontos nas versões adaptadas. Ou seja, dos itens 1-14 do questionário a escala de *Likert* compreende as hipóteses de resposta (1) muito insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) indiferente, (4) satisfeito e (5) muito satisfeito. E, dos itens 15-35 as hipóteses de resposta são (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) nem discordo, nem concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente. Os autores responsáveis pelos estudos relativos a este questionário determinaram ótimas qualidades psicométricas, tais como, o coeficiente de consistência interna ser superior a 0,90 (Belo, 2006; Titoce, 2012).

Engagement

De modo a mensurar o *engagement*, o instrumento utilizado é uma versão portuguesa do *Utrecht Work Engagement Scale- UWES9* (Schaufeli & Bakker, 2003), que se encontra disponível no site do autor (<https://www.wilmarschaufeli.nl>), cuja utilização é permitida para fins académicos e de investigação. A *Utrecht Work Engagement Scale* é a metodologia mais frequente para medir o *engagement* no trabalho (Saks & Gruman, 2014).

Esta escala procura medir três dimensões num total de 9 itens, ou seja, a dimensão do vigor (itens 1,4,7), a da dedicação (itens 2,5,8) e, por último, a da absorção (itens 3,6,9). Os nove itens são os seguintes (e.g. “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”; “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”; “Estou contente quando estou a trabalhar intensamente”; “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor”; “O meu trabalho inspira-me”; “Estou imerso(a) no meu trabalho”; “Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar”; “Tenho orgulho no trabalho que faço” e “Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar”).

Este questionário apresenta uma escala de *Likert*, que compreende as hipóteses de resposta (1) nunca, (2) algumas vezes por ano, (3) uma vez ou menos por mês, (4) algumas vezes por mês, (5) uma vez por semana, (6) algumas vezes por semana e (7) sempre/todos os

dias. Este instrumento possui qualidades psicométricas bastante satisfatórias, cujo coeficiente de consistência interna, com um valor de 0,96 (Schaufeli & Bakker, 2003; Sinval et al., 2018).

Procedimento

A aplicação dos questionários decorreu entre Fevereiro e Abril de 2022. A duração estimada do preenchimento do questionário variou entre 10/15 minutos. Na página inicial deste questionário enfatizou-se um esclarecimento sobre o propósito e termos do estudo, assim como a identificação da equipa de investigação. A metodologia do estudo é de cariz quantitativo e o tipo de amostragem é por conveniência- não probabilística-, sendo o público-alvo a população ativa no mercado de trabalho português.

Por um lado, o estudo cumpre com os seguintes critérios de inclusão: organizações que passaram por mudanças recentes- implementação do trabalho remoto; organizações que permaneceram com o registo presencial; organizações que se encontram com trabalho misto/híbrido; ambos os sexos; diferentes gerações; variedade de experiência profissional; e, diferentes setores de atividade. Por outro lado, o mesmo cumpre os seguintes critérios de exclusão (recursos humanos inativos no mercado de trabalho- situação de desemprego). De modo a facilitar um processo anonimizado de recolha de dados e obter um número significativo de participantes, o questionário encontrou-se disponível na plataforma *Qualtrics* e foi partilhado pelas redes sociais (*LinkedIn, Facebook e Instagram*) através de um link. Esta solicitação de participação voluntária, torna-se uma estratégia frequente por permitir um levantamento e processamento de dados prático e acessível (Vilelas, 2009).

Posteriormente, os resultados foram inseridos na versão 28 do programa SPSS (*Statistical Package for Social Science*) da IBM. Sendo que para efeitos académicos, apenas se valorizaram aspetos que dizem respeito às variáveis e objetivos do estudo.

Amostra

No presente estudo, a amostra conta com 164 participantes, 59 do sexo masculino e 105 do sexo feminino. As idades dos mesmos estão compreendidas entre os 20 e os 66 anos. Ao nível da escolaridade, 6 participantes apresentam habilitações literárias correspondentes ao ensino básico, 44 participantes com habilitações de ensino secundário, 51 participantes com habilitações de ensino superior (Licenciatura), 14 com habilitações de ensino superior (Pós-graduação), 46 participantes com habilitações de ensino superior (Mestrado) e 3 participantes com habilitações de ensino superior (Doutoramento).

No que diz respeito ao setor de atividade e tal como é referido na CPAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas), destacam-se: 31 participantes afirmaram trabalhar em atividades de consultoria, científicas, técnicas e em outras atividades; 23 participantes em atividades administrativas e dos serviços de apoio; 17 participantes indústrias transformadoras; 13 participantes em atividades de saúde humana e apoio social. Quanto ao regime de trabalho, verifica-se que 102 trabalhadores presenciais e 62 teletrabalhadores – 100% remoto ou híbrido. Tendo em consideração que o número de respostas de trabalhadores 100% remoto foi diminuta, a amostra do estudo conta com a união dos trabalhadores 100% remoto e híbrido, para uma maior consistência e fiabilidade no estudo.

Relativamente à antiguidade- o tempo de desempenho da função para uma entidade patronal- está compreendida entre um período inferior a 1 ano e 43 anos pois, 4 participantes estão a trabalhar há menos de um ano e, 1 participante trabalha há 43 anos numa dada empresa. Mais pormenorizadamente, destacam-se: 59 participantes estão a trabalhar há 1 ano, 16 participantes estão a trabalhar há 4 anos e, 15 participantes estão a trabalhar há 3 anos.

Apresentação de Resultados

Análises preliminares

Os dados provenientes dos questionários respondidos *online* foram analisados no IBM SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 28.

A primeira tarefa foi realizar a análise preliminar, a fim de não só verificar os pressupostos de normalidade (cf. Tabela 1) e a consistência interna (cf. Tabela 2) dos instrumentos utilizados como, também, apresentar uma análise estatística.

Tabela 1

Estatística descritiva e verificação de pressupostos de normalidade

Variáveis	Assimetria (-3>sk<3)	Curtose (-10>ku<10)
Satisfação com a Comunicação	-.55	-.18
<i>Engagement</i>	-.84	.17

Ambas as escalas reúnem os requisitos de pressupostos de normalidade, uma vez que a variável de Satisfação com a Comunicação (M= 29.10; DP=3.94) e a variável de *Engagement* (M=5.25; DP=1.10) apresentam valores de assimetria e curtose entre os limites apresentados.

Tabela 2*Estatística Descritiva e verificação da consistência interna*

Variáveis	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Satisfação com a comunicação	5	.804
<i>Engagement</i>	9	.811

Tal como foi referido anteriormente, estudos relativos a estes instrumentos determinaram qualidades psicométricas fiáveis (Belo, 2006; Schaufeli & Bakker, 2003; Sinval et al., 2018; Titoce, 2012). Como se pode evidenciar, as escalas analisadas apresentam uma consistência interna boa.

Teste de Hipóteses

Para testar e verificar a hipóteses (cf. Tabela 3), foram realizadas regressões lineares para verificar em que medida satisfação com a comunicação é capaz de prever os níveis de *engagement* dos trabalhadores, ao longo do período de confinamento em Portugal.

O primeiro modelo de regressão é estatisticamente significativo, [F (1,163) = 49,20, $p < .001$, $R^2 = .23$]. Conforme esperado na hipótese 1 (H1), a satisfação com a comunicação prediz positivamente o *engagement* ($b = .13$, $\beta = .48$, $t = 7.01$, $p < .001$).

Para testar a hipótese 2 (H2), a amostra foi dividida de acordo com o regime de trabalho, conta com, aproximadamente, 62,2% dos participantes no regime de trabalho presencial e 37,8% dos participantes no regime de trabalho 100% remoto ou híbrido. Seguidamente foi efetuada uma regressão linear contando, apenas, com os trabalhadores em regime de trabalho remoto ou híbrido - 2º modelo de regressão - e, uma outra regressão considerando os trabalhadores em regime de trabalho presencial- 3º modelo de regressão- (cf. Tabela 3).

De acordo com os resultados, o segundo modelo de regressão é estatisticamente significativo [F (1,61) = 10,86, $p < .001$, $R^2 = .15$] e confirma que a satisfação com a comunicação organizacional prediz positivamente o *engagement* dos trabalhadores em regime 100% remoto ou híbrido ($b = .86$, $\beta = .39$, $t = 3,30$, $p < .001$). E o mesmo acontece com o terceiro modelo de regressão que sendo estatisticamente significativo [F (1,101) = 34,62, $p < .001$, $R^2 = .26$], confirma que a satisfação com a comunicação também prediz positivamente o *engagement* dos trabalhadores em regime presencial ($b = .15$, $\beta = .51$, $t = 5.88$, $p < .001$). Por fim,

foi realizado um teste Z que confirmou que a capacidade da comunicação organizacional predizer o *engagement* é mais forte em trabalhadores que se encontram em regime de trabalho presencial do que em trabalhadores que se encontram 100% trabalho remoto ou híbrido (cf. Tabela 4). Em conjunto estes resultados permitem confirmar a hipótese 2.

Tabela 3

Regressões Lineares das variáveis da Satisfação com a Comunicação como preditora do Engagement

Preditor	b	t	β	p
Satisfação com a Comunicação Organizacional no Trabalho Presencial, 100 % Remoto ou Híbrido	.13	7.01	.48	.001
Satisfação com a Comunicação Organizacional no Trabalho 100 % Remoto ou Híbrido	.86	3.30	.39	.001
Satisfação com a Comunicação Organizacional no Trabalho Presencial	0.15	5.88	.51	.001

Tabela 4

Verificação dos Betas das Regressões Lineares das variáveis da Satisfação com a Comunicação como preditora do Engagement

Preditor	β	Erro Padrão	z	p
Satisfação com a Comunicação Organizacional no Trabalho 100 % Remoto ou Híbrido	.39	0.026	-3.330	0.001
Satisfação com a Comunicação Organizacional no Trabalho Presencial	.51	0.025		

Discussão de Resultados

De modo fracionado, a discussão será articulada com os resultados obtidos e a literatura existente. Tendo em consideração as hipóteses enunciadas e testadas previamente, a discussão dirá respeito a aspetos relevantes sobre a temática.

Relativamente à H1, esta hipótese foi confirmada. Ficou claro que, num contexto pandémico, a perceção da satisfação com a comunicação representa um preditor positivo significativo dos níveis de *engagement* no trabalho. Como preditor positivo, quanto maior for a satisfação com a comunicação, maior é o nível de *engagement* percebido pelos colaboradores e, por isso, compreende-se que existe uma relação positiva significativa. Os avanços tecnológicos e a persistência sobre as questões da comunicação enfatizam o facto de esta ser indispensável e multidimensional (Mourão et al., 2018). A satisfação com a comunicação propicia o encontro de perspetivas relacionadas com a predisposição dos recursos humanos na sua conduta laboral (Carrière & Bourque, 2009). As reações expressas no dia-a-dia representam o papel preponderante da valorização da satisfação da comunicação como propulsora do *engagement* (Iyer & Israel, 2012; Saks, 2006). Face à argumentação apresentada seria de esperar a corroboração desta hipótese.

Tendo em consideração as mudanças organizacionais, mais designadamente, a dicotomia existente entre trabalho presencial e o remoto, a literatura evidencia determinadas questões sobre a conduta, os valores e os interesses dos colaboradores e das empresas (Hanaysha, 2016; Mendes et al., 2020). De acordo com a H2, o presente estudo procurou verificar se a satisfação com a comunicação organizacional prediz positivamente o *engagement*, mais no trabalho presencial do que no trabalho 100% remoto ou híbrido, durante o período pandémico.

O trabalho presencial é descrito como a modalidade mais primitiva (Grant et al., 2019), enquanto o trabalho remoto é visto como uma modalidade em ascensão (Messenger, 2019). Dependendo do setor de atividade e do core business, certos estudos destacam o impacto da tecnologia no trabalho (Grant et al., 2013; Yaseen & Al Omoush, 2020), uma vez que o sucesso está relacionado com o que é pretendido por ambas as partes, o colaborador e a empresa (Mendes et al., 2020)

Comparativamente ao trabalho presencial, o trabalho remoto indicia uma incerteza (Feuerchutte, Júnior & Sanchez, 2021), alusiva à qualidade de vida do colaborador e à sua conexão à entidade empregadora (Ćulibrk et al., 2018; Cunha et al., 2016; Hanaysha, 2016). No que diz respeito às hipóteses H2 a) e b), é possível se verificar e ressaltar o facto da

satisfação com a comunicação organizacional ser vista como preditora do *engagement* no trabalho presencial e no 100% remoto ou híbrido.

A literatura enfatiza que a falta de integração social e o abandono do espaço comum de trabalho (Rafalski & Andrade, 2015), prejudicam o bem-estar dos trabalhadores (Gajedran & Harrinson, 2007) e as suas relações de trabalho (Bathini & Kanthili, 2019; Susilo, 2020), algo que seria esperado no presente estudo. Assim, como a confirmação da segunda hipótese permite afirmar, a satisfação com a comunicação organizacional prediz positivamente o *engagement* e essa relação é mais forte em trabalhadores que se encontram em regime de trabalho presencial do que em trabalhadores que se encontram trabalho 100% remoto ou híbrido.

Conclusão

Como foi referido acima, este estudo hipotético-dedutivo destina-se não só para analisar a relação entre a satisfação com a comunicação e o *engagement*, mas também comparar o trabalho presencial e o trabalho remoto. Nesse sentido, apresenta-se uma reunião de aspetos relevantes como principais conclusões.

A comunicação é um elemento vital e estratégico nas organizações (Cunha et al., 2016), sendo fundamental para um ótimo desenvolvimento das relações de trabalho, uma vez que propicia o sucesso organizacional (Brandão, 2018; Men & Bowen, 2017). A sintonia entre as necessidades dos colaboradores e das empresas, estende a importância da satisfação com a comunicação na promoção de *engagement* (Mishra et al., 2014).

No que concerne a futuros estudos sobre esta temática, sugere-se uma abordagem qualitativa. Ou seja, a realização de entrevistas semiestruturadas de forma a aceder a aspetos mais relevantes no discurso e, também, a uma maior pormenorização e detalhe. Seria interessante, também, uma tentativa de maximizar e igualar o número de participantes em regime de trabalho presencial e os de trabalho remoto ou híbrido. Este tópico tem sido alvo de discussão, em virtude de uma maior credibilidade e consistência (Merriman et al., 2007).

Além disso, o presente estudo especifica-se num período temporal muito específico, com todas as condicionantes de uma pandemia. A melhoria que agora se vive de um contexto quase pós pandemia, permitiria uma de análise mais objetiva sobre todos os aspetos envolvidos entre a satisfação com a comunicação e o *engagement*, nomeadamente no que se refere à comparação entre regimes de trabalho

Para futuros estudos, sugere-se uma abordagem sobre determinados tópicos de investigação científica, tais como, a carga horária de trabalho para determinar se o aumento ou redução da mesma, causa ou não, impacto na relação da comunicação organizacional com o *engagement* dos trabalhadores. Também, seria oportuna uma alusão sobre a inclusão, equidade e diversidade de pessoas com deficiência e incapacidade no mercado de trabalho nesta temática. A generalidade é um assunto que merece um maior rigor sobre diferentes pessoas e diferentes campos de atuação /setores de atividade.

Espera-se que o presente estudo tenha sido socialmente relevante e um contributo para a comunidade científica, uma vez que consciencializa e promove o encontro de uma perspetiva sobre a comunicação existente nas organizações e o desenvolvimento humano nas mesmas, mediante a modalidade de trabalho. É subsistente por si mesmo, a ideia de que a comunicação deve ser compreendida como uma base para organizações, visto que são as pessoas que fazem as empresas (Corrêa & Soares, 2020).

Referências

- Abbad, G. S., Legentil J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). *Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 19(4), 772-780.*
<https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>
- Abreu, A.M. (2022). *Trabalho online: uso simultâneo de várias plataformas aumenta a ansiedade.* Jornal Expresso. Retrieved May 22, 2022, from
<https://expresso.pt/sociedade/2022-03-02-trabalho-online-uso-simultaneo-de-varias-plataformas-aumenta-a-ansiedade>
- Afonso, P. (2021). Teletrabalho: Quais São as Consequências para a Saúde Mental? *Acta Médica Portuguesa, 34(3), 241.* <https://doi.org/10.20344/amp.15735>
- Almeida, L.S.A. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos trabalhadores. *Exedra: Revista Científica, (8), 91-103.*
- Alves, T. L., Amorim, A. F., & Bezerra, M. C. (2021). “Nenhum a menos”! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea, 25, 1-15.* <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.en>
- Alzate, O. T., & Garcia, G. J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica, 149-160.*
[https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149.](https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149)

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 181-196. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). *Key questions regarding work engagement*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4- 28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Braben, L. & Morris, N. (2020). Organizational change-learning from experience. *Loss Prevention Bulletin*, 271.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2019). An Orchestrated Negotiated Exchange: Trading Home-Based Telework for Intensified Work. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 411-423. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3449-y>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Belo, J.S. (2006). *A influência da comunicação interna na identificação dos empregados com a organização e sua potencialidade como recurso estratégico*. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Fundação Dom Cabral: programa de pós-graduação em administração. Dissertação para pós- graduação. Belo Horizonte.
- Bilhim, J. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. https://issuu.com/editorialiscsp.ulisboa/docs/gestao_estrategica_rh_5ed
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88. <https://doi.org/10.1177/0275074011425084>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>

- Chávez, G. V. H., & Sánchez, M. R. (2016). Ausentismo Laboral y Salud: Estudio de su importancia en el teletrabajo. *Retos*, 6(11), 13. <https://doi.org/10.17163/ret.n11.2016.01>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Manole.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2006). Introduction. In F. Cooren, J. R. Taylor & E.J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing* (pp.1-16). Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Corrêa, V.M. & Soares, N. M. (2020). *O papel da Comunicação dentro do ambiente organizacional*. *Revista Interface Tecnológica*, 17 (1), 699-757.
- Coyle, C. L., & Vaughn, H. (2008). *Social networking: Communicatiion revolution or evolution?*. *Bell Labs Technical Journal*, 13(2), 13-17. <https://doi.org/10.1002/bltj.20298>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). *Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement*. *Frontiers in psychology*, 9, 132. <https://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.ª ed.) Editora RH.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Diário da República Eletrónico (2021). *Legislação consolidada- Diário da República n.º 235/2021, Série I de 2021-12-06, pp. 2-9*. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977) A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 3, 63-73. <http://dx.doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication*. London: Guilford.
- Dutorme, C. (2002). *A Comunicação interna na empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ekmeci, M. (2011). Sustainable Reputatios with Rating System. *Journal of Economic Theory*, 146(2), 479-503.
- Eurofound, & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work- Eurofound*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywherethe-effects-on-the-world-of-work>

- Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Dublin: Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>
- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Feuerschutte, S. G., Junior, V. M., & Sánchez, P. B. (2021). Comunicação nas organizações no contexto da Covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, Vol.14 nº1. Edição especial: Impactos da Covid-19 no ambiente ds organizações e na sociedade. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5752>
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School Engagement Potential of The Concept. *Review of Educational Research*, 74(1), 59–109.
- Gajedran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta- Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part A). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Golden, T. D., & Gajedran, R. S. (2018). Unpacking the role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Goodman, E. (2013). Telecommuting: is it right for you and your business? The dos, don'ts, perks and drawbacks to a controversial issue in the changing office landscape. *Journal of Property Management*, 78(4).
- Guerra, M. T., Silva, R. R., Ranieri, T. R., & Gomes, Ú. C. (2020). Teletrabalho estruturado na administração pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 98-116. doi:10.20401/rasi.6.3.465
- Grandey, A. A. (2014). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor*. 5(July), 95-110. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.S.1.9S>

- Grant, C.A., Wallace, L.M. & Spurgeon, P.C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). *Improving the measurement of communication satisfaction. Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448. <https://doi.org/10.1177/0893318903257980>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (229) 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hindsman, A. (2021, February 1). Sage Advice Portugal. *Teletrabalho: que impacto teve nas organizações do setor a retalho?* Retrieved from: <https://www.sage.com/pt-pt/blog/teletrabalho-que-impacto-teve-nas-organizacoes-do-setor-a-retalho/>
- Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement.
- Jostell, D., Hemlin, S. (2018), “After hours teleworking and boundary management: effects on work-life conflict”, *Work*, Vol. 60 No. 3, pp. 475-483.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2). <https://doi.org/10.1504/ijtpm.2016.076318>.
- Keenan, J.P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 14, 1732. <https://doi.org/10.1023/A:1015796528233>
- Khan, W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <http://dx.doi.org/10.2307/256287>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Leite, A., & Lemos, D. (2021). Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Expectativa*, 20(1), 73-96.

- <https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26693>
- Losekam, R. G., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando o home vira office. *Caderno De Administração*, 28, 71-75. Fonte: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>
- Maia, F. L., Müller, R., & Bernardo, K. d. (2020). O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do COVID-19. *Revista Expectativa*, 19(2), 118- 137. <https://doi.org/10.48075/revex.v19i2.25818>
- Mattisson, K., Håkansson, C., & Jakobsson, K. (2015). Relationships Between Commuting and Social Capital Among Men and Women in Southern Sweden. *Environment & Behavior*, 47(7), 734 –753.
- Meireles, C. (2020, July 6). *O impacto do teletrabalho nas empresas*. PME Magazine. <https://pmemagazine.sapo.pt/impacto-do-teletrabalho-empresas/>
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Mendes, R. A., Oliveira, L. C., & Veiga, A. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745-12759. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222>
- Merriman, K. K., Schmidt, S. M., & Dunlap-Hinkler, D. (2007). Profiling virtual employees: The impact of managing virtually. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 6-15. <https://doi.org/10.1177/1071791907304244>
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: an evolutionary perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1999). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, USA: Sage Publications.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*. 51. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>.
- Morrison, L., & Schoon, I. (2018). Emotional engagement, educational aspirations, and their association during secondary school. *Journal of Adolescence*, 67(February), 109–119. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2018.05.014>
- Mourão, R. A. M., Miranda S. & Gonçalves, G. (2018) “A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos ”. *Comunicação Pública* , Vol.13 nº 25. <https://doi.org/10.4000/cp.2506>
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). *Disciplining Organizational Communication Studies*.

- Management Communication Quarterly, 10(1), 50–72.
<https://doi.org/10.1177/0893318996010001004>
- Ninaus, M., Greipl, S., Kiili, K., Lindstedt, A., Huber, S., Klein, E., Karnath, H., & Moeller, K. (2019). Computers & Education Increased emotional engagement in game-based learning – A machine learning approach on facial emotion detection data. *Computers & Education*, 142(December 2018), 103641.
- OIT (2020). Guia Prático: Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19.
https://www.ilo.org/brasil/brasil/noticias/WCMS_772593/lang--pt/index.htm
- Oliveira, J. (2020). Algumas notas sobre segundas residências e teletrabalho: comparando Portugal e Noruega. *Finisterra*, 55(115), 139-144. <https://doi.org/10.18055/Finis20071>
- Pathak, A.A., Bathini, D.R., Kandathil, G.M. (2015). The ban on working from home makes sense for Yahoo: It needs the innovation and speed of delivery that come from office-based employees, *Human Resource Management International Digest*, 23(3),12-14.
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582-2603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas Em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- Richman, A. (2006). *Everyone wants an engaged workforce how can you create it?*. *Workspan*, 49, 36-39.
- Rudiger, F. R. M. (2011). As teorias da cibercultura: perspectivas, questões e autores. Sulina: Porto Alegre.
- Sardeshmukh, S. R, Sharma, D., Golden,T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*. 27:3 <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Saks, A.M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (07), 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?, *Human Resource Development Quarterly*, 25 (02), 155-182.

- Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Santos, A. R. S. M. (2021). O impacto do home-office na qualidade de vida no trabalho: a percepção dos trabalhadores em contexto de pandemia. *Repositorio-Aberto.up.pt*.
<https://hdl.handle.net/10216/137872>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht Work Engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. December, 1-60.
<https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 10-24). Psychology Press.
- Scheid, D., Machado, J., & Pêrsigo, P. M. (2019). *Tendências Em Comunicação Organizacional*.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionar new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Sharma, P., Lampley, J., & Good, D. (2015). *Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction*.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós C., & Marôco, J. (2018) Brazil-Portugal Transcultural Adaptation of the UWES-9: Internal Consistency, Dimensionality, and Measurement Invariance. *Front. Psychol.* 9:353. <https://doi: 10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722008000200010>
- Smith, K. (2013). *Business insider: Here the confidential memo Yahoo sent employees about working from home*. Retrieved from: www.businessinsider.com/yahooworks-firm-home-memo-2013-2 accessed (Google Scholar).
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking

- employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44–68.
<https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Song, Y. and Gao, J. (2018), “Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers”, Discussion Paper No. 11993, Institute for Labor Economics. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Soo, J., Choe, M., Zhang, J., & Noh, G. (2020). Computers in Human Behavior The role of wishful identification, emotional engagement, and parasocial relationships in repeated viewing of live-streaming games: A social cognitive theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 108(September 2019), 106327.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106327>
- Susilo, D. (2020). Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26 (1), 23-40.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Titoe, M. R. (2012). O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional. Instituto Politécnico de Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social. Dissertação de Mestrado. Lisboa.
- Villegas, M., & Cervený, C. (2004). Is Communication a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism? 1–26.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Wilsker, C. (2008). *Unleashing the Hidden Productivity of Your Small Business*. Retrieved from: http://www1.avaya.com/pc/UC_PWP_PC1.pdf
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Yaseen, S. G., & Al Omoush, K. S. (2020). Mobile Crowdsourcing Technology Acceptance and Engagement in Crisis Management: The Case of Syrian Refugees. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 16(3), 1-23.
<https://doi.org/10.4018/IJTHI.2020070101>
- Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior. Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095–1100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>

Zhang, S., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *141*, 51-68. Retrieved from:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856420307059>

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

Anexos

Anexo A: Questionário

Termo de Consentimento Informado

Bem-vindo! Caro/a Participante,

Gostávamos de o convidar a participar no projeto de investigação “*EjEcT: Email Emotions*”. Todavia, antes de decidir se quer participar, é fundamental esclarecer o porquê deste estudo e o que a sua participação irá envolver. Por favor leia a seguinte informação cuidadosamente e não hesite em nos pedir mais informações se alguma questão não for clara ou se precisar de mais detalhes sobre o estudo antes de decidir quanto à sua participação.

Fundamentação Teórica

Nos últimos anos, o *engagement* emocional e a comunicação têm sido cada vez mais abordados, no sentido de promover o bom funcionamento das organizações. A pandemia COVID-19 e o avanço das tecnologias da informação e comunicação, demonstraram a necessidade de se explorar estas temáticas em virtude da transição do trabalho presencial para o trabalho remoto.

Objetivos do estudo

Compreender e analisar o impacto da comunicação no *engagement* emocional, de acordo com as gerações e o regime de trabalho.

O que envolve a minha participação?

Os participantes estão a ser convidados a preencher um questionário online, que pode ser realizado através do próprio telemóvel ou qualquer dispositivo eletrónico. As questões encontram-se organizadas de acordo com os dados sociodemográficos, a satisfação e o tipo de comunicação e, por último, uma abordagem sobre o *engagement* emocional. No total, o preenchimento do questionário durará cerca de 10/15 minutos.

Existe algum tipo de risco ou desconforto para mim?

Não existem potenciais riscos ou desconfortos previstos decorrentes da participação neste estudo. Tenha em consideração que poderá suspender a sua participação a qualquer momento.

Questões éticas- Confidencialidade e desistência

Toda a informação que é dada no preenchimento do questionário será anónima e mantida em sigilo de acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais (Lei Nº 58/2019, de 08 de Agosto). Nenhum participante será identificado se, ou quando, os resultados forem publicados. As suas respostas serão completamente anónimas para a equipa de investigação e não será registada qualquer informação pessoal (i.e., não é pedido em nenhum momento que se identifique) ou o ID dos dispositivos eletrónicos utilizados para responder ao questionário.

Está inteiramente nas suas mãos se quer participar ou não neste estudo. A sua participação é completamente voluntária. Apenas deve participar se assim o quiser. E se escolher não o fazer não será prejudicado de qualquer forma. É livre de desistir em qualquer momento do estudo (sem ter de dar qualquer justificação) mesmo que já tenha completado o consentimento informado.

Quem irá ter acesso à informação partilhada?

Apenas a equipa de investigação deste projeto terá acesso aos dados anónimos que serão fornecidos pelo participante.

Quem é o responsável por este estudo?

Se quiser esclarecer alguma dúvida, poderá contactar diretamente os investigadores deste projeto, a Adriana Mendes e David Gomes, através dos e-mails s-asmendes@ucp.pt e s-damagomes@ucp.pt. Caso queira contactar a supervisão do estudo poderá contar, tanto a Professora Patrícia Oliveira-Silva como a Professora Filipa Sobral através dos seguintes e-mails, posilva@porto.ucp.pt e fsobral@porto.ucp.pt, respetivamente.

Declaro ter lido e compreendido todas as informações e manifesto o meu consentimento para a realização do procedimento acima descrito. Mais declaro que tomei o conhecimento sobre os objetivos do estudo e do meu papel no mesmo.

Dados Sociodemográfico

1. Sexo

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Masculino |
| <input type="checkbox"/> | Feminino |
| <input type="checkbox"/> | Não responder |

2. Idade (em anos)

3. Habilitações Literárias

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ensino básico (1º ao 9º) |
| <input type="checkbox"/> | Ensino Secundário (12º ano) |
| <input type="checkbox"/> | Ensino Superior Bacharelato |
| <input type="checkbox"/> | Ensino Superior Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> | Ensino Superior Pós-Graduação |
| <input type="checkbox"/> | Ensino Superior Mestrado |
| <input type="checkbox"/> | Ensino Superior Doutoramento |

4. Setor de Atividade

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca |
| <input type="checkbox"/> | Indústrias extrativas |
| <input type="checkbox"/> | Indústrias transformadoras |
| <input type="checkbox"/> | Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio |
| <input type="checkbox"/> | Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição |
| <input type="checkbox"/> | Construção |
| <input type="checkbox"/> | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos |
| <input type="checkbox"/> | Transportes e armazenagem |
| <input type="checkbox"/> | Alojamento, restauração e similares |
| <input type="checkbox"/> | Atividades de informação e de comunicação |
| <input type="checkbox"/> | Atividades financeiras e de seguros |

<input type="checkbox"/>	Atividades imobiliárias
<input type="checkbox"/>	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
<input type="checkbox"/>	Atividades administrativas e dos serviços de apoio
<input type="checkbox"/>	Administração Pública e defesa; segurança social obrigatória
<input type="checkbox"/>	Educação
<input type="checkbox"/>	Atividades de saúde humana e apoio social
<input type="checkbox"/>	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
<input type="checkbox"/>	Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
<input type="checkbox"/>	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
<input type="checkbox"/>	Outras atividades de serviços

5. Regime de Trabalho

<input type="checkbox"/>	Presencial
<input type="checkbox"/>	Teletrabalho
<input type="checkbox"/>	Misto/ Híbrido

6. Anos de prestação de serviço na organização

Engagement

Nesta questão pedimos que tenha atenção e reflita na forma como se sente engajado no seu local de trabalho. Por favor, responda às questões assinalando a opção que melhor descreve a sua opinião.

Escala de Likert

1	Nunca
2	Algumas vezes por ano
3	Uma vez ou menos por mês
4	Algumas vezes por mês
5	Uma vez por semana
6	Algumas vezes por semana
7	Todos os dias

Itens	1	2	3	4	5	6	7
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.							
2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.							
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.							
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.							
5. O meu trabalho inspira-me.							
6. Estou imerso(a) no meu trabalho.							
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.							
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.							
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.							
10. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.							
11. Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho.							
12. Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.							
13. Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.							
14. Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho.							
15. Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.							
16. Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.							
17. Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.							
18. Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho.							
19. Duvido do valor e utilidade do meu trabalho.							

Satisfação com a Comunicação

Nesta questão pedimos que tenha atenção a forma como se sente satisfeito com a comunicação no seu local de trabalho. Por favor, responda às questões assinalando a opção que melhor descreve a sua opinião.

Escala de Likert

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Nem discordo, nem concordo
4	Concordo
5	Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
Clima Comunicacional	2. A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos					
	4. As pessoas na minha organização são boas comunicadoras					
	6. A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela					
	7. A comunicação na organização é muito importante					
	10. Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados					

Agradecemos o tempo disponibilizado.

A resposta foi gravada.