



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA, O COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL E A LÓGICA DOS AFETOS. UM ESTUDO DE  
CASO NUMA EMPRESA NA ÁREA DA AVIAÇÃO

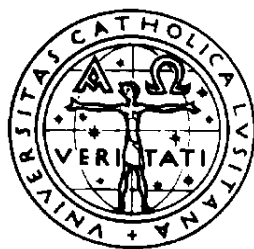
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Ana Sofia Barreiro Antunes

Faculdade de Ciências Humanas

Março de 2015



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A COMUNICAÇÃO INTERNA, O COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL E A LÓGICA DOS AFETOS. UM ESTUDO DE  
CASO NUMA EMPRESA NA ÁREA DA AVIAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Ana Sofia Barreiro Antunes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Cristina Tavares Salgado

Março de 2015

## **Resumo**

As constantes mudanças no seio das organizações, fruto de um mercado global e competitivo, aliado a uma conjuntura económica desfavorável, produzem consequências diretas na forma como os colaboradores e as organizações comunicam e se relacionam entre si.

Desta forma, e atendendo ao impacto deste contexto na motivação e satisfação dos colaboradores nas organizações, torna-se pertinente compreender em que medida a comunicação interna intervém no modo como os colaboradores estão comprometidos e se relacionam com as organizações.

A presente investigação é um estudo de caso realizado numa empresa nacional de aviação, onde se procurou estudar as relações entre *i)* a comunicação interna e o comprometimento organizacional e *ii)* a comunicação interna e o comprometimento afetivo. Os resultados obtidos permitiram verificar, como previsto, que os colaboradores com perceção positiva da comunicação interna estão mais comprometidos e ligados afetivamente à respetiva organização do que os colaboradores que têm uma perceção negativa.

**Palavras-Chave: Comunicação Interna, Comprometimento Organizacional, Comprometimento Afetivo, Lógica dos Afetos, Ligação Colaborador-Organização**

## **Abstract**

The recurring changes within organizations, result of a competitive global market, and characterized by an adverse economical conjecture produce direct consequences in the way employees and organizations communicate and relate with each other.

Hence, and considering the influence of this context on employee's motivation and satisfaction in organizations, it becomes relevant to understand to what extent does the internal communication intervenes in the way employees are committed and the way they relate with the organization.

This work is a case study applied in a national aviation company, and tries to perceive the relations between *i)* the internal communication and the organizational commitment, and *ii)* the internal communication and the affective commitment. The obtained results confirmed our intuition, allowing us to conclude that the employees with a better perception of the internal communication are more committed and affectively connected with their organization, rather than the ones that have a worst, negative, perception.

**Keywords: Internal Communication, Organizational Commitment, Affective Commitment, Logic of Affections, Connection Employee-Organization**

## **Agradecimentos**

A conclusão desta investigação não seria possível sem o apoio, compreensão e incentivo de algumas das pessoas que fizeram (e fazem) parte da minha vida, ao longo de todo este período.

Antes de mais, não posso deixar de agradecer ao Comandante José Miguel Costa e Comandante Rui de Almeida pelo envolvimento, abertura e incentivo que demonstraram em todas as fases deste trabalho, deixando-me desenvolver a presente investigação na Empresa por eles liderada. Este agradecimento estende-se, inevitavelmente, a todos os meus colegas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a conclusão desta dissertação, sobretudo à Sandra, Rita, Tânia, Ana, Ana Maria, Luísa e Andreia que, desde o início, sempre me motivaram, mesmo nos momentos onde a motivação parecia não existir....a elas o meu obrigada especial.

À minha orientadora, a Professora Cristina Tavares Salgado, deixo também uma palavra de agradecimento pela disponibilidade, apoio, afeto, confiança e por todos os ensinamentos enriquecedores que comigo partilhou ao longo destes meses de trabalho.

Aos familiares e amigos (sobretudo à Joana, Ana, Diana e Cláudia), agradeço as vossas palavras de apoio e gestos de ajuda que foram preciosos para mim.

Ao Bruno, por todo o apoio incondicional, carinho, amor e, sobretudo pela sua paciência e compreensão ao longo de todo o trabalho, deixo um agradecimento especial.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

# Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>PARTE I - Enquadramento Teórico</b>	
<b>1. A Comunicação Interna nas Organizações</b> .....	6
<b>1.1 O fenómeno da comunicação: uma inevitabilidade</b> .....	6
<b>1.2 A Comunicação Organizacional</b> .....	8
<b>1.2.1 A Comunicação Organizacional enquadrada na Teoria das Organizações</b> .....	11
<b>1.2.2 As Organizações do século XXI: os novos desafios</b> .....	14
<b>1.3 A Comunicação Interna</b> .....	16
<b>1.3.1 Parâmetros de uma Matriz de Comunicação Interna</b> .....	22
<b>1.3.2 Fluxos de comunicação e reciprocidade no interior das organizações</b> .....	25
<b>1.3.3 Canais e instrumentos de comunicação</b> .....	28
<b>1.3.3.1 Face-to-face (interpessoal)</b> .....	30
<b>1.3.3.2 Canais Escritos</b> .....	31
<b>1.3.3.3 Canais Eletrónicos</b> .....	31
<b>1.3.4 Barreiras à comunicação interna nas organizações</b> .....	32
<b>1.4 A cultura organizacional como fenómeno comunicacional</b> .....	35
<b>2. O Comprometimento dos Colaboradores com as Organizações</b> .....	38
<b>2.1 O Comprometimento Organizacional</b> .....	38
<b>2.1.1 A evolução do conceito e das suas dimensões</b> .....	41
<b>2.1.1.1 O comprometimento enquanto «side-bets»</b> .....	41
<b>2.1.1.2 O comprometimento enquanto ligação psicológica</b> .....	42
<b>2.1.1.3 O comprometimento enquanto constructo multidimensional</b> .....	43
<b>2.2 Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional</b> .....	45
<b>2.3 Desenvolvimento do comprometimento e os seus impactos no comportamento</b> ....	48
<b>2.3.1 Antecedentes do comprometimento organizacional</b> .....	49
<b>2.3.2 Consequências do comprometimento organizacional</b> .....	52

3. A Lógica dos Afetos na relação entre o Colaborador e a Organização .....	55
3.1 A relação Colaborador-Organização .....	55
3.1.1 Características pessoais .....	57
3.1.1.1 Motivação .....	58
3.1.1.2 Contrato Psicológico .....	61
3.1.2 Características Organizacionais .....	63
3.1.2.1 O Processo de Socialização e a Adaptação do Colaborador à Organização .....	63
3.2 O papel dos afetos na relação do Colaborador com a Organização.....	64
3.3 A relação Colaborador-Organização em ambiente de crise.....	67
3.3.1 O conceito de salário emocional .....	67

## **PARTE II - Estudo Empírico: Contexto, Metodologia e Resultados**

1. Contextualização do Estudo .....	71
1.1 Enquadramento geral .....	71
1.2 Apresentação do Grupo Omni Aviação .....	72
1.3 O Estado da Arte no Grupo Omni Aviação .....	75
1.3.1 Canais, Instrumentos e Práticas de Comunicação Interna .....	77
1.3.2 Indicadores de Satisfação e Ligação dos Colaboradores ao Grupo .....	79
1.4 A pertinência do Grupo Omni Aviação enquanto contexto do estudo .....	81
1.4.1 Envolvimento e adesão da hierarquia do Grupo Omni Aviação.....	83
2. Metodologia da Investigação.....	84
2.1 Referencial da Investigação .....	84
2.1.1 Objetivos de Pesquisa .....	85
2.1.2 Questão de Partida.....	86
2.1.3 Hipóteses de Pesquisa .....	87
2.2 Método de investigação e técnica de recolha de dados .....	87
2.3 A constituição da amostra.....	90
2.4 Descrição do inquérito por questionário aplicado .....	91

2.4.1	Pré-teste e aplicação do questionário .....	96
<b>3</b>	<b>Análise e Discussão de Resultados.....</b>	<b>99</b>
3.1	Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra .....	99
3.2	Análise descritiva dos dados recolhidos .....	102
3.2.1	Questão 1: O conhecimento geral sobre o Grupo Omni Aviação.....	102
3.2.2	Questão 2: Principais fontes de obtenção de informação .....	102
3.2.3	Questão 3: A perceção dos inquiridos sobre a comunicação interna.....	103
3.2.4	Questão 4: Satisfação com a função desempenhada.....	106
3.2.5	Questão 5: Sentimento relativo à Organização .....	107
3.2.6	Questão 6: A perceção dos inquiridos sobre o comprometimento organizacional .....	108
3.3	Análise inferencial dos dados recolhidos.....	110
3.3.1	Relação entre o conhecimento geral sobre o Grupo Omni Aviação e as fontes de obtenção de informação (Questão 1 e Questão 2) .....	112
3.3.2	Relação entre a Satisfação com a função e Ligação à organização (Questão 4 e Questão 5) .....	113
3.3.3	Relação entre a perceção da comunicação interna e as variáveis socio demográficas e profissionais (Questão 3 e Questões 7-13) .....	115
3.3.4	Relação entre a perceção do comprometimento organizacional e as variáveis socio demográficas e profissionais (Questão 6 e Questões 7-13).....	116
3.3.5	Relação entre as variáveis do estudo: verificação de hipóteses .....	117
3.3.5.1	Relação entre a perceção da comunicação interna e o comprometimento organizacional .....	117
3.3.5.2	Relação entre a perceção da comunicação interna e o comprometimento afetivo.....	118
3.4	Constatações Sumárias e Análise Prospetiva.....	119
<b>Conclusão</b>	.....	<b>128</b>
<b>Bibliografia</b>	.....	<b>130</b>

<b>Anexo A</b> .....	137
<b>Anexo B</b> .....	146
<b>Anexo C</b> .....	148
<b>Anexo D</b> .....	150

## Índice de Figuras

Figura 1- Eixos da Comunicação Interna de Boneau e Henriet .....	21
Figura 2 - Organograma e Comunicação Formal (adaptação de Bilhim, 2008).....	26
Figura 3 - A escada da comunicação, por Quirke, 1995 (adaptação de Hewitt, 2006) .....	29
Figura 4 - Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional: antecedentes e consequências (adaptação de Meyer et al, 2002) .....	49
Figura 5 - Pirâmide de Necessidades de Maslow (adap. Cunha et al, 2004).....	59
Figura 6 - Organograma de todas as Empresas do Grupo Omni Aviação .....	73
Figura 7 - Organização Interna da DRH do Grupo Omni, por processos (adaptação Omni Aviação, 2008) .....	75
Figura 8 - Representação da Política de Recursos Humanos (adaptação, Omni Aviação, 2008).....	76
Figura 9 - Principais conclusões da dimensão da comunicação entre membros de equipa .....	120
Figura 10 - Principais conclusões da dimensão da comunicação com a chefia direta .....	121
Figura 11 - Principais conclusões da dimensão da comunicação corporativa.....	122
Figura 12 - Principais conclusões da dimensão da comunicação informal .....	123
Figura 13 - Principais conclusões da dimensão entre membros de diferentes departamentos num projeto.....	124
Figura 14 - Principais conclusões das dimensões de análise do comprometimento organizacional.....	125

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percentagem de Satisfação dos Colaboradores por Empresa em 2013 (cf. Omni Aviação, 2014a).....	80
Gráfico 2 - Grau de concordância face ao sentimento de pertença ao Grupo Omni (percentagem de respostas positivas "Concordo" e "Concordo Totalmente"), por Empresa, em 2013 (cf. Omni Aviação, 2014a) .....	81
Gráfico 3 - Sexo dos inquiridos .....	100
Gráfico 4 - Habilitações literárias dos inquiridos .....	100
Gráfico 5 - Idade dos inquiridos .....	100
Gráfico 6 - Média calculada para cada dimensão da Comunicação Interna.....	105
Gráfico 7 - Média calculada para cada dimensão do Comprometimento Organizacional	110
Gráfico 8 - Relação entre o conhecimento geral sobre o Grupo Omni Aviação e as fontes de obtenção de informação (Questão 1 e Questão 2) .....	112
Gráfico 9 - Relação entre a satisfação com a função (Q4) e a ligação à organização (Q5) .....	114

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Matriz de Comunicação Interna, de Welch & Jackson .....	24
Tabela 2 - Definições de Comprometimento Organizacional .....	39
Tabela 3 - Três componentes do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (Cunha et al, 2004: 167) .....	46
Tabela 4 - Dimensões e indicadores de análise das questões 1, 2 e 3 .....	93
Tabela 5 - Dimensões e indicadores de análise das questões 4, 5 e 6 .....	95
Tabela 6 - Distribuição dos inquiridos por Empresa .....	100
Tabela 7 - Distribuição dos inquiridos por Carreira .....	101
Tabela 8 - Distribuição dos inquiridos por Antiguidade no Grupo Omni .....	101
Tabela 9 - Distribuição dos inquiridos por Centro de Trabalho .....	101
Tabela 10 - Estatística descritiva relativa à questão 1 .....	102
Tabela 11 - Distribuição das respostas dos inquiridos relativamente à questão 2.....	103
Tabela 12 - Estatística descritiva relativa à questão 3 .....	104
Tabela 13 - Estatística descritiva relativa à perceção da comunicação interna.....	105
Tabela 14 - Estatística descritiva relativa à satisfação com a função desempenhada .....	106
Tabela 15 - Distribuição das respostas dos inquiridos relativamente à questão 4.....	106
Tabela 16 - Distribuição das respostas dos inquiridos relativamente à questão 5.....	107
Tabela 17 - Estatística descritiva relativa à questão 6 .....	108
Tabela 18 - Estatística descritiva relativa ao Comprometimento Organizacional.....	110
Tabela 19 - Teste de fiabilidade das escalas do questionário .....	111
Tabela 20 - Teste de normalidade das variáveis contínuas .....	112
Tabela 21- Relação entre a satisfação com a função (Q4) e a ligação à organização (Q5) .....	113
Tabela 22 - Resultado do Teste Qui-quadrado para a relação entre a Q4 e Q5.....	114
Tabela 23 - Relação entre as dimensões da comunicação interna (Q3) com a variável profissional Empresa (Q10).....	115
Tabela 24 - Relação entre as dimensões do comprometimento organizacional (Q6) com a variável profissional Empresa (Q10).....	116
Tabela 25 - Relação entre a comunicação interna (Q3) e o comprometimento organizacional (Q6) .....	117

Tabela 26 - Relação entre a comunicação interna (Q3) e o comprometimento afetivo (Q6; dimensão afetiva).....	119
--	-----

## Introdução

O contexto competitivo, exigente e global em que as organizações se encontram inseridas, aliado a uma conjuntura económico-financeira desfavorável, conduz a que as mesmas tenham a necessidade de reduzir custos, recorrendo a estratégias como reestruturações, fusões, *downsizing* ou *outsourcing* (Camara *et al*, 2007). Este ambiente volátil e tão propício à mudança assume um carácter paradoxal, uma vez que provoca consequências negativas na relação Colaborador-Organização, contudo, e por outro lado, reforça ainda mais a necessidade das organizações disporem de colaboradores empenhados e dispostos a irem mais além pelas organizações onde trabalham.

Face a este cenário torna-se evidente a necessidade das organizações investirem na gestão da relação com os seus colaboradores e é neste contexto que surge a pertinência desta investigação, visando focar-se nas temáticas da Comunicação Interna, Comprometimento Organizacional e Lógica dos Afetos.

Para Bilhim (2004: 201) “a comunicação é a chave para o estabelecimento de boas relações de trabalho”, sendo “constantemente citada como uma das competências mais significativas para alcançar o sucesso” (Tubbs & Moss, 2000: 6). No seguimento deste contexto, a presente dissertação tem como objeto de estudo o fenómeno da comunicação interna, procurando relacioná-lo com o comprometimento organizacional, em geral, e com o comprometimento afetivo, em particular. Esta relação será analisada tendo por base a Matriz de Comunicação Interna, de Welch e Jackson (2007) e o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1991), enfatizando o comprometimento afetivo e o papel dos afetos na relação Colaborador-Organização.

Concetualizada como um estudo de caso organizacional, esta investigação pretende compreender em que medida a perceção<sup>1</sup> que os colaboradores têm da comunicação interna, intervém no modo como os mesmos estão comprometidos e se relacionam com a Organização em estudo, neste caso o Grupo Omni Aviação. Integrados no objetivo geral da investigação, foram igualmente definidos objetivos específicos que passamos a enunciar:

---

<sup>1</sup> Por perceção entende-se “o processo de organizar e interpretar dados sensoriais recebidos (sensações) para desenvolvermos a consciência do ambiente que nos cerca e de nós mesmos. A perceção implica interpretação (...) dependem de expectativas, motivações e experiências anteriores” (Davidoff, 1983:211-212)

- Aferir a satisfação global dos colaboradores com a comunicação interna do Grupo Omni;
- Verificar se a satisfação global dos colaboradores com a comunicação interna varia em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos;
- Identificar o nível de comprometimento dos colaboradores com o Grupo Omni;
- Verificar se o comprometimento dos colaboradores varia em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos;
- Analisar se a percepção que os colaboradores têm da comunicação interna influencia a sua ligação afetiva com o Grupo Omni;
- Apresentar, com base nos resultados obtidos, propostas de melhoria/intervenção para a comunicação interna do Grupo Omni.

O cruzamento entre estes objetivos e a concetualização definida no estudo, materializou-se na seguinte questão de partida:

"A percepção que os Colaboradores têm da Comunicação Interna no Grupo Omni Aviação intervém no comprometimento dos mesmos com a Organização?"

Por sua vez, e enquanto possíveis e provisórias respostas à questão de partida, foram formuladas duas hipóteses de investigação:

Hipótese 1 - Colaboradores com percepção positiva da comunicação interna estão mais comprometidos com a organização do que os colaboradores que têm uma percepção negativa.

Hipótese 2 - Quanto maior a percepção positiva da comunicação interna, maior será a ligação afetiva entre os Colaboradores e a Organização.

A metodologia utilizada neste estudo de caso organizacional consistiu na combinação de métodos qualitativos e quantitativos, procurando uma compreensão mais completa e consistente do fenómeno, através das técnicas de análise documental e do inquérito por questionário.

No que concerne à estrutura geral da dissertação, a mesma encontra-se organizada em duas partes distintas, a saber: o enquadramento teórico onde está integrada toda a revisão teórica e o estudo empírico que compreende o contexto, metodologia e resultados da investigação.

O enquadramento teórico (Parte I) é composto por três capítulos referentes às principais temáticas em estudo: a comunicação interna, o comprometimento organizacional e a lógica dos afetos.

Neste seguimento, o primeiro capítulo é referente à comunicação interna nas organizações e inicia-se com um enquadramento e aproximação ao fenómeno da comunicação no geral, procurando demonstrar a abrangência, complexidade e inevitabilidade do mesmo. Já com o foco no contexto organizacional, é apresentado o conceito de comunicação organizacional e comunicação interna, sendo este último alvo de maior ênfase, onde são apresentados os seus fluxos, canais, instrumentos e potenciais barreiras à sua prática. A teoria condutora neste capítulo é a Matriz de Welch e Jackson (2007), que concebe quatro dimensões interrelacionadas de comunicação interna, nomeadamente: a comunicação corporativa, comunicação com a chefia, comunicação entre membros de equipa e entre membros de diferentes departamentos num projeto.

O capítulo seguinte apresenta a temática do comprometimento organizacional, a evolução do conceito e a sua multidimensionalidade. Neste capítulo, é abordado o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1991) – o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade - os seus antecedentes e consequências.

O terceiro capítulo diz respeito à lógica dos afetos na relação entre o colaborador e a organização, pretendendo-se abordar esta relação à luz da teoria da troca social, refletindo sobre as características pessoais (motivação e contrato psicológico) e organizacionais (socialização) que a influenciam. Seguidamente é abordado o papel dos afetos no comportamento e atitudes dos colaboradores nas organizações e a relação do colaborador-organização em ambiente de crise, caracterizada pelo surgimento de novas necessidades e motivações.

A parte II, intitulada de "Estudo Empírico: Contexto, Metodologia e Resultados", contém igualmente três capítulos referentes à contextualização do estudo, metodologia da investigação e análise e discussão dos resultados.

O capítulo 1, referente à contextualização do estudo, apresenta o Grupo Omni Aviação, bem como o estado da arte vivido no Grupo no que concerne à comunicação interna e ao comprometimento organizacional.

A metodologia da investigação surge no capítulo seguinte, explicitando o referencial da investigação, os fundamentos para a escolha da metodologia e técnica de recolha de dados, os pressupostos da constituição da amostra e a apresentação do questionário aplicado.

Por fim, o último capítulo consiste na análise e discussão de resultados, contendo a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, bem como uma análise descritiva e inferencial dos dados recolhidos, essencial para a verificação de hipóteses e elaboração de relações entre variáveis. Após a verificação dos resultados obtidos, procedeu-se a uma análise prospetiva da situação comunicacional do Grupo Omni Aviação, sugerindo algumas propostas de melhoria.

# **PARTE I**

## **Enquadramento Teórico**

## Capítulo 1

---

### A Comunicação Interna nas Organizações

"A comunicação é a chave para o estabelecimento de boas relações de trabalho. Grande parte dos problemas que surgem entre a gestão e os trabalhadores, individual ou coletivamente representados, tem a ver com deficientes formas de comunicação. A comunicação não pode ser nem de mais, nem de menos. O excesso e a escassez causam perturbações graves nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na produtividade do trabalho."

(Bilhim, 2004: 201)

#### 1.1 O fenómeno da comunicação: uma inevitabilidade

A comunicação é um fenómeno com um carácter bastante complexo e indispensável para a vida em sociedade, pois “sem comunicação não existem relações humanas nem vida humana propriamente dita” (Luhmann, 1993: 39). Esta afirmação, *per si*, dá-nos já a perspetiva que estamos perante um conceito bastante vasto e cuja importância e ocorrência não podemos evitar.

Do latim “*communicare*” que significa “pôr em comum”<sup>2</sup>, o termo comunicação é utilizado e analisado mediante diversas perspetivas e contextos, “servindo para designar realidades bem distintas e muitas vezes heterogéneas” (Freixo, 2006: 48). Apesar da presente investigação focar-se no contexto organizacional, importa compreender a grandeza do conceito de comunicação enquanto inevitabilidade na sociedade.

Numa conceção mais simplista, a comunicação pode ser designada como “a troca de informação entre um emissor e um recetor/audiência, e a inferência (perceção) de significado entre as pessoas envolvidas no processo” (Cunha *et al*, 2004: 354). Ruão (Thayer *apud* Ruão, 1999: 3) acrescenta ainda que a comunicação é o “tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efetivo”.

---

<sup>2</sup> Grande Enciclopédia Universal, Volume 6, 2004, Durclub, p. 3471

Contudo, e para além da troca de informação, o processo de comunicação é também um meio capaz de produzir reações, atitudes e comportamentos. É neste pressuposto que emerge o ramo da Ciência da Comunicação denominado Comunicação Pragmática, cujo objetivo é estudar a interface da comunicação e do comportamento, ou seja, a "comunicação não verbal e a linguagem corporal" (Watzlawick *et al*, 1976: 24). É através desta perspetiva que Watzlawick *et al* (1976: 24) afirmam que os conceitos de comunicação e comportamento podem ser analisados enquanto sinónimos porque "todo o comportamento, e não somente o discurso, é comunicação, e toda a comunicação - mesmo os signos que marcam a comunicação num contexto impessoal - afeta o comportamento".

Para melhor compreender o fenómeno comunicacional, os autores supracitados enunciam cinco axiomas metacomunicacionais da pragmática da comunicação<sup>3</sup>, a saber: *i*) não é possível não comunicar; *ii*) toda a comunicação possui um nível de conteúdo e um nível de relação; *iii*) a pontuação das sequências dos factos; *iv*) - a existência de dois tipos de comunicação - digital e analógica; e por fim *v*) - todas as permutas comunicacionais são simétricas ou complementares.

Nesta investigação torna-se pertinente focar no primeiro axioma, onde através de uma dupla negação ("não é possível não comunicar"), se depreende a inevitabilidade da comunicação. Segundo Watzlawick *et al* (1976: 50) "não é possível não comportarmo-nos. Assim, e se o comportamento é uma situação de interação com um valor de mensagem, ou seja, é comunicação, deduz-se que por muito que se tente, não se pode deixar de comunicar".

Neste contexto, a comunicação é concebida como um "processo complexo de interação humana" (Freixo, 2006: 49), onde independentemente da existência de "atividade ou inatividade, de palavras ou silêncio, tudo possui um valor de mensagem" (Watzlawick *et al*, 1976: 50). Uma situação que ilustra bem esta ideia é, por exemplo, num avião, um passageiro que está sentado de olhos fechados, comunica (através da linguagem não verbal e corporal) que não quer falar com ninguém e que não quer ser incomodado (cf. Watzlawick *et al*, 1976).

---

<sup>3</sup> Paul Watzlawick, Janet Beavin e Don D. Jackson, "Algunos axiomas exploratorios de la comunicaci3n", pp. 49-70

Para além deste carácter de inevitabilidade, a comunicação é caracterizada também pela sua continuidade dado que acontece no ser humano em permanência (cf. Ruão, 1999), permitindo aos indivíduos criarem e manterem relações sociais, fundamentais para o seu bem-estar.

A diferenciação e a complementaridade entre os termos *comunicação e informação* é inevitável, sendo que os mesmos são muitas vezes referenciados e utilizados de forma incorreta (cf. Almeida, 2000), tornando-se importante a sua distinção e clarificação. Contextualizados numa relação complementar, a comunicação é considerada “um processo de transmissão, enquanto a informação é o objeto desse processo” (Almeida, 2000: 20), no fundo é considerada “um produto da comunicação” (Ruão, 1999:4). Quando falamos de comunicação pressupomos a existência da relação entre pessoas, de interação e de obtenção de *feedback* do recetor, o que não acontece quando nos referimos a informação (cf. Almeida, 2000).

Em suma, a comunicação é essencial e indispensável na vida de qualquer ser humano, independentemente do contexto em que a mesma ocorra. A inevitabilidade da comunicação ocorre porque não somos seres isolados e, como tal, comunicamos sempre através dos nossos gestos, olhares, silêncio e até mesmo pela própria ausência (cf. Watzlawick *et al*, 1976), sendo fundamental para o processo de socialização dos indivíduos, tomadas de decisão e resolução de problemas diários (cf. Berger, 2008).

## **1.2 A Comunicação Organizacional**

Reconhecida por muitos autores como um dos contextos onde ocorre uma considerável parte de comunicação (cf. Freixo, 2006), as organizações são um dos espaços onde mais se assiste a uma permanente partilha de informações, ideias e pensamentos (cf. Ruão, 1999).

Por organização entende-se “um grupo de indivíduos que, sob uma estrutura hierárquica e divisão de trabalho, pretendem alcançar um objetivo” (Tubbs & Moss, 2000: 416). Na mesma linha de pensamento, Edgar Schein (Schein *apud* Bilhim, 2008: 22) define organização como sendo a “coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através

de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”. Estas abordagens que conceptualizam as organizações enquanto entidades orientadas para atingir metas, refletem a necessidade da cooperação humana enquanto premissa central nas empresas, cooperação essa que é inteiramente determinada por técnicas de comunicação (cf. Freixo, 2006).

Impõem-se então a questão: Por que razão *organização e comunicação* são questões indissociáveis? A esta interrogação, Ruão (1999: 4) responde afirmando que “a comunicação está na base das atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações”, por esta razão é inevitável que ao falarmos em organizações não associemos o papel da comunicação. Bilhim (2008: 364) acrescenta ainda que “pensar a organização como sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos”.

Para melhor compreender a importância da comunicação nas empresas, Chilver (cf.1984) compara uma organização com o Corpo Humano, descrevendo-a da seguinte forma: a Administração pode ser pensada como o cérebro, as Vendas correspondem à boca, a Produção são as mãos, a Distribuição são os pés e a Comunicação é o sistema nervoso que transmite a mensagem entre todas as partes do corpo. Reforçando esta analogia, Wiio (Wiio *apud* Cunha *et al.*, 2004: 354) afirma que "uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”.

A comunicação nas organizações tem, tanto na língua portuguesa como na inglesa, variadas nomenclaturas utilizadas como equivalentes: comunicação organizacional, comunicação empresarial, comunicação institucional, comunicação corporativa, entre muitas outras. Estamos, portanto, perante uma diversidade de termos para definir um mesmo conceito. Neste trabalho, adota-se a expressão “comunicação organizacional” por se considerar ser uma designação mais abrangente que permite englobar uma diversidade de atividades comunicacionais, podendo, igualmente, enquadrar a comunicação em qualquer tipo de organização – empresa pública ou privada, uma instituição ou entidades sem fins lucrativos (cf. Sobreira, 2011).

A comunicação organizacional abrange “todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos” (Bilhim, 2008: 361), seja ela de “carácter interpessoal, organizacional, de massa, formal ou informal” (Kunsch *apud* Sobreira, 2011: 149). Na mesma perspetiva, Freixo (2006: 214) define comunicação organizacional como o “processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte”. Desta forma, a comunicação proporciona por um lado informação e compreensão para que as pessoas possam desempenhar as suas funções e por outro, atitudes que promovam motivação, cooperação e satisfação no trabalho.

Para Bilhim (2008), a comunicação assume quatro grandes funções<sup>4</sup> no interior das organizações, são elas:

- Controlar, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização;
- Motivar os colaboradores, ao esclarecê-los sobre o que devem fazer e ao dar-lhes feedback do grau da sua realização;
- Ir de encontro às necessidades de afiliação que todo o ser humano tem;
- Fornecer a informação necessária à tomada de decisão.

Por sua vez, Ruão (1999: 11) considera que as duas funções básicas da comunicação organizacional são "fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura". A autora supracitada acrescenta ainda que a comunicação é "o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada" (Ruão, 1999: 11). Isto significa que a comunicação não pode ser reduzida a um simples fenómeno que ocorre nas organizações, como a troca de informações, mas sim considerada como algo “criador da própria organização” (Sobreira, 2011: 149).

É nesta perspetiva da comunicação enquanto transmissor da cultura, que Buckley *et al* (1998: 222) afirmam que “a dinâmica de comunicações nas organizações é necessariamente multifacetada e intrincada, refletindo as normas, valores, clima e objetivos, bem como os ambientes em que a organização está integrada”. Desta forma, a

---

<sup>4</sup> João Bilhim, *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*, p. 363

comunicação adquire particular importância na gestão de qualquer organização, o que sustenta a afirmação de Sobreira (2011: 150): “uma organização produtiva é, antes tudo, um bom sistema de comunicação”.

Assim, é essencial a existência de uma política global de comunicação que integre e uniformize todas as ações de comunicação da empresa, melhorando a relação entre a organização e os seus públicos internos e externos (cf. Ruão, 1999).

À medida que as organizações se consciencializam da importância da função da comunicação, aumenta igualmente a "sensibilização do todo organizacional para a necessidade de planear, integrar e globalizar os processos e os conteúdos comunicativos" (Ruão, 1999: 20). Este ambiente comunicacional nas organizações exige que todos os membros da organização encarem a tarefa da coerência comunicativa como sua responsabilidade individual (cf. Ruão, 1999). Uma ideia também defendida por Kalla (2000: 309) que afirma que "a comunicação é um direito e uma responsabilidade de todos na organização". O papel de cada indivíduo torna-se assim essencial para a eficácia da comunicação nas organizações, o que acaba por refletir a evolução na mudança de paradigma relativamente à importância dos colaboradores no sucesso das empresas. Para melhor compreender esta evolução, na secção seguinte abordamos as principais teorias das organizações e o papel do colaborador e da comunicação em cada uma delas.

### **1.2.1 A Comunicação Organizacional enquadrada na Teoria das Organizações**

Sendo a Teoria das Organizações considerada “o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral” (Freixo, 2006: 197), torna-se pertinente abordar algumas destas teorias por forma a melhor entender o processo de comunicação no interior das organizações, bem como a sua evolução. Assim, a Teoria das Organizações pode ser abordada segundo a perspetiva de quatro teorias/escolas: a Teoria Clássica, a Escola das Relações Humanas, a Escola dos Sistemas Sociais (cf. Freixo, 2006) e a Teoria da Cultura Organizacional (cf. Ruão, 1999).

As Teorias Clássicas, com origens no início do século XX, tiveram como principais percursores Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber. Apesar de existirem várias

diferenças entre estes três autores clássicos, na generalidade as análises e estudos desta corrente teórica incidiram na racionalidade do comportamento humano pautado pela autoridade, normas e regulamentos. Um modelo mecanicista, onde as organizações são equiparadas a máquinas e descritas como “um espaço de standardização, hierarquização e de especialização na execução de tarefas” (Freixo, 2006: 200).

Partindo do pressuposto “que os membros de uma organização são instrumentos para serem influenciados e usados pela respetiva administração” (Freixo, 2006: 199), as Teorias Clássicas reduzem o papel dos trabalhadores considerando-os apenas “um meio para atingir os objetivos organizacionais” (Ruão, 1999: 7), cuja conduta é motivada somente pela compensação monetária.

Desta abordagem clássica resulta uma visão da comunicação como instrumento de controlo e fiscalização, pautada por um carácter formal e centralizado, apenas assegurando a veiculação da informação necessária para a execução das tarefas (cf. Ruão, 1999). No contexto desta abordagem, a “estrutura formal das organizações conduzia a uma comunicação descendente” (Berger, 2008).

A Escola das Relações Humanas surge como oposição às teorias clássicas, com nomes como o de Elton Mayo, Chester Barnard, Douglas MacGregor e Rensis Likert. Esta corrente vem enfatizar a importância do fator humano como a “verdadeira essência da organização social” (Kreps *apud* Ruão, 1999: 8), do qual depende o sucesso da organização.

Diferenciando-se do conceito de motivações e interesses do tipo económico das Teorias Clássicas, a Escola das Relações Humanas profere a auto-realização do indivíduo como o elemento crucial de motivação (cf. Ruão, 1999). Esta abordagem destaca a importância dos grupos sociais, enquanto fomentadores do “desenvolvimento da coesão do controlo e da integração social nas organizações” (Freixo, 2006: 203) e a importância de uma liderança do tipo democrático, contribuindo para uma maior eficiência organizacional.

Estando os valores e necessidades dos indivíduos como base para uma maior produtividade, torna-se fundamental uma comunicação eficaz entre a Empresa e os trabalhadores. Assim, esta nova perspetiva identifica a importância da comunicação, onde

o fluxo predominante continua a ser o descendente, no entanto, o *feedback* começa a ganhar relevo, bem como os restantes fluxos comunicacionais (cf. Berger, 2008). Promovendo a criatividade e a eficácia no trabalho, o conteúdo informativo tornou-se mais social e menos formal (cf. Ruão, 1999).

A Escola dos Sistemas Sociais ou Abordagem Sociotécnica torna-se conhecida com os trabalhos de March & Simon e Katz & Kahn. Estes autores aplicaram a Teoria Geral dos Sistemas ao contexto organizacional, estando os resultados patentes na compreensão de numerosas inter-relações e complementaridade entre elementos organizacionais, humanos e estruturais com vista a atingirem os objetivos do meio (cf. Freixo, 2006).

Nesta abordagem, os elementos chave das organizações são “os indivíduos, os grupos funcionais, e as tecnologias ou equipamentos” (Ruão, 1999: 9). Assim, a intervenção estava centrada na “participação democrática dos trabalhadores nas organizações e, por outro lado, desenvolveu um modelo de análise baseado no equilíbrio e otimização dos subsistemas técnico e social no funcionamento das organizações” (Freixo, 2006: 203).

A Escola dos Sistemas Sociais introduz uma nova perspetiva da comunicação, nomeadamente a distinção entre comunicação interna e comunicação externa (cf. Ruão, 1999). Assim, internamente pretende-se gerar “a troca de informações, que permite a coordenação das atividades, e externamente, a organização recolhe informações sobre o meio ambiente, suas oportunidades e ameaças” (Ruão, 1999: 10).

Por fim, e remetendo para uma perspetiva mais contemporânea, surge a Teoria da Cultura Organizacional que se destacou com os estudos dos autores Peters & Waterman e Deal & Kennedy. Esta teoria vislumbra a cultura como “o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização” (Ruão, 1999: 10) pois é através desta que os colaboradores vão guiar a sua conduta diária e partilhar de valores comuns com os restantes membros da organização.

Da interação de todos os elementos que constituem a cultura organizacional, como os valores, políticas, crenças e ideais, resulta a identidade dessa mesma organização. Desta interação poderá surgir um cenário favorável à prossecução dos objetivos e,

consequentemente, à obtenção de resultados esperados pelos trabalhadores, ajudando-os a melhor interpretar e a responder às exigências internas e externas (cf. Ruão, 1999).

À luz desta teoria a comunicação surge como um fenómeno imprescindível nas organizações, pois é através dela que os colaboradores conseguem manifestar e partilhar a cultura, bem como criá-la de uma forma contínua (cf. Ruão, 1999). Assim, a comunicação nas organizações pode exercer duas funções distintas: “fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura, (Kreps *apud* Ruão, 1999: 11).

Após esta breve reflexão, é possível depreender que a evolução das Teorias das Organizações foi caracterizada, sobretudo, pela mudança de paradigma na reorientação do papel do colaborador que passou “de alguém que é contratado para trabalhar e não para pensar, para uma visão que aceita que os colaboradores procuram o reconhecimento do seu trabalho” (Buckley *et al*, 1998: 221). Relativamente à comunicação, transitou-se de uma comunicação vertical, numa hierarquia tradicional para uma estrutura “mais horizontal e interfuncional na resolução de problemas em equipa” (Buckley *et al*, 1998: 222), com “fluxos de comunicação bilateral, assente num esquema de comunicação: emissão-receção-retroação” (Sobreira, 2011:141).

Com a evolução da sociedade, as abordagens do funcionamento das organizações sofreram constantes transformações, tendo repercussões não só na gestão das empresas e dos recursos humanos, como também na função da comunicação no interior das organizações. De uma forma genérica, podemos assumir que quanto maior a valorização da participação dos colaboradores no todo organizacional, maior ênfase tem a dimensão da comunicação (cf. Ruão, 1999).

### **1.2.2 As Organizações do século XXI: os novos desafios**

Globalização, internacionalização, *outsourcing*, fusões, reestruturações, *downsizing* e competitividade, são alguns dos termos mais comuns e desafiantes no dia-a-dia das organizações do século XXI. Atualmente as empresas vivem num contexto de mudança acelerada, exigindo um enorme esforço de adaptação às constantes mudanças da

envolvente, sendo “obrigadas a uma grande «ginástica» para responderem às novas tendências do mercado” (Camara *et al*, 2007:51).

Aliada a todos estes desafios, encontra-se a conjuntura atual económica que se tem repercutido em novas estratégias e organizações do trabalho no interior das organizações. Assim, é necessário que as empresas se adaptem às alterações do meio, a curto e médio-prazo, incorporando a aprendizagem resultante de todas as suas interações internas e da relação com a envolvente (cf. Camara *et al*, 2007).

Todo este contexto de mudança constante e com um ritmo muito acelerado é acompanhado pelo enorme desenvolvimento das tecnologias de informação, fazendo emergir novas formas de relacionamento das empresas com os seus mercados (cf. Camara *et al*, 2007) e com os próprios colaboradores. É aqui que encontramos mais um desafio das organizações, arriscando dizer, talvez um dos mais complexos: a gestão eficaz dos seus colaboradores e daquelas que são as suas novas necessidades.

Ao longo das últimas décadas, e fruto deste ambiente geral mais competitivo e mais globalizado, temos assistido a uma mudança drástica nos valores e necessidades das novas gerações de colaboradores, no contexto organizacional (cf. Argenti, 1998; Camara *et al*, 2007). Caracterizados por um maior grau de qualificação e por maiores expectativas, estas novas gerações são mais propensas à exigência de “mais informações sobre a empresa onde trabalham” (Argenti, 1998: 200), procurando espaço para a inovação e criatividade individuais. Os resultados divulgados pelo *European Communication Monitor 2013*<sup>5</sup> demonstram isso mesmo: esta nova geração, denominada de nativos digitais (*digital natives*) é mais interativa, está mais envolvida na comunicação e procura mais feedback.

Camara *et al* (2007: 42) exemplificam, através de uma citação, esta nova perspetiva do colaborador:

“Continuarei a trabalhar aqui, enquanto tiver trabalho estimulante, oportunidades de desenvolvimento pessoal e uma trajetória de carreira que corresponda às minhas aspirações”, isto é, “se essas condições não se verificarem, ou não acontecerem no prazo que o colaborador acha razoável prossegue a carreira noutra organização.”

---

<sup>5</sup> European Communication Monitor 2013, [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu), 10 Junho 2014

Buckley *et al* (cf. 1998) acreditam que o sangue da vida de uma organização são as relações que se desenvolvem e existem para e entre os membros constituintes de uma organização. Dachler (Dachler *apud* Buckley *et al*, 1998: 222) acrescenta ainda que essas relações são essencialmente "os processos de comunicação, que incluem um nível de conteúdo, bem como um nível de relacionamento, o último informa de que forma o nível de conteúdo deve ser entendido dentro do contexto da relação".

Para Argenti (1998: 199), todas estas mudanças “colocaram os colaboradores sob pressão e criaram a necessidade de uma abordagem mais coordenada nas comunicações entre a Empresa e os seus funcionários”. De facto, e nas últimas décadas, a evolução da filosofia de gestão moderna dos recursos humanos tem sido orientada pela perceção de que “os funcionários estão mais satisfeitos e são mais produtivos quando têm algum *input* e controlo sobre o seu desempenho no local de trabalho” (Buckley *et al*, 1998: 221).

Se por um lado o atual mundo organizacional exige que os colaboradores “tenham uma grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho, a novos negócios, a novas responsabilidades ou a novas funções” (Camara *et al*, 2007: 51); por outro lado, as organizações necessitam reconhecer que uma tecnologia avançada, uma sólida base financeira ou uma posição dominante no mercado não são suficientes se “não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade” (Camara *et al*, 2007: 52).

Desta forma, é perceptível que as organizações estão expostas a vários desafios num mercado que está em constante mudança, pelo que é fundamental que as mesmas invistam e procurem gerir o seu público interno, tornando-o flexível e proactivo. Isto porque, essencialmente, o mercado onde as organizações atuam hoje será, “total ou parcialmente, diferente do de amanhã” (Camara *et al*, 2007: 51).

### **1.3 A Comunicação Interna**

No âmbito da comunicação nas organizações, vários são os autores (cf. Camara *et al*, 2007; Almeida, 2000; Kalla, 2005; Hewitt, 2006; Welch & Jackson, 2007; Verčič *et al*, 2012; Fenech, 2013) que distinguem tradicionalmente duas componentes deste fenómeno nas empresas: a comunicação interna, referente à comunicação entre os membros da organização; e a comunicação externa destinada aos diferentes públicos externos, como por

exemplo os seus clientes (cf. Fenech, 2013). No entanto, e com a chegada das novas tecnologias e novas ferramentas de comunicação, a fronteira entre os dois conceitos apresenta-se como sendo muito ténue, tendo em conta que a comunicação interna torna-se externa, imediatamente, quando um email é encaminhado ou uma *newsletter* é levada para casa de um colaborador (cf. Welch & Jackson, 2007). Para o propósito desta investigação, assume-se que a comunicação interna pode ser concebida separadamente do conceito de comunicação externa, pelo que iremos focarmo-nos apenas nos aspetos relacionados com a comunicação que ocorre no interior das organizações.

O conceito de comunicação interna tem sido definido de variadas formas na literatura, apresentando inclusive denominações diferentes (e.g. relações internas, relações públicas internas, comunicação com os colaboradores, comunicação de staff), o que tem dificultado a elaboração de uma única e consensual enunciação (cf. Welch & Jackson, 2007). Uma das definições mais adotadas nos estudos da comunicação interna foi elaborada pelos autores Frank e Brownell em 1989<sup>6</sup>, descrevendo este fenómeno como:

“As transações comunicacionais, entre indivíduos e/ou grupos a vários níveis e em diferentes áreas de especialização, que pretendem desenhar e redesenhar as organizações por forma a implementar projetos e a coordenar as atividades diárias.”

(Frank & Brownell *apud* Welch & Jackson, 2007: 179)

Integrada numa visão mais simplista, a comunicação interna é definida por Bovée e Thill (Bovée & Thill *apud* Kalla, 2000: 304) como “a troca de informação e ideias no interior de uma organização”. Nesta mesma perspetiva, também Cornelissen’s entende que a comunicação interna é a consolidação de “todos os métodos (newsletter interna, intranet) usados por uma organização para comunicar com os seus colaboradores” (Cornelissen’s *apud* Welch & Jackson, 2007: 182).

Já numa visão multidisciplinar do conceito, Kalla (2000: 304) procurou construir uma definição integrada, onde a comunicação interna compreende “todas as comunicações formais e informais que ocorrem no interior da organização, em todos os níveis”. Por sua vez, Argenti (Argenti *apud* Kalla, 2000: 304) defende que a “comunicação interna é, na sua

---

<sup>6</sup> Allan Frank e Judi Brownell, *Organizational communication and behavior: communicating to improve performance*, pp. 5-6

essência, a criação de um clima/ambiente de respeito entre todos os colaboradores, no interior de uma organização".

Estas últimas definições permitem-nos já vislumbrar a comunicação interna enquanto interação, pelo que se o resultado que se obtém de uma interação são as relações, é necessário incluir o termo *relação* em qualquer definição de comunicação interna (cf. Welch & Jackson, 2007). É neste sentido que, após uma análise às diferentes perspetivas de vários autores, Welch e Jackson (2007: 184) propõem uma abordagem de *stakeholder*<sup>7</sup> para a definição do conceito, descrevendo a comunicação interna como:

“A gestão estratégica das interações e relações entre os *stakeholders* dentro da organização, através de um número de dimensões inter-relacionadas incluindo, a comunicação interna com a chefia direta (*internal line manager communication*), a comunicação interna entre membros de equipa (*internal team peer communication*), a comunicação interna entre membros de diferentes departamentos num projeto (*internal project peer communication*) e a comunicação interna corporativa (*internal corporate communication*).”

Os autores Welch e Jackson (2007) conceberam esta definição, a qual é adotada neste estudo, representando as quatro dimensões da comunicação interna numa matriz, que iremos analisar com maior detalhe na secção 1.3.1.

Desta forma, a comunicação interna assume-se como um processo central através do qual “os colaboradores partilham informação, estabelecem relações e «constroem» a cultura e valores organizacionais” (Berger, 2008). É nesta senda que Almeida (2000: 21) concebe a comunicação interna como um “processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa”, refletindo assim a sua extrema importância na vida das organizações. Mas, será este um fenómeno recente na realidade empresarial?

Smith e Mounter (2008: 10) acreditam que não, remetendo-nos para o século VI quando o monge St. Benedict afirma: "As pequenas decisões organizacionais devem ser tomadas individualmente pelos membros seniores, contudo as maiores decisões devem ser decididas em grupo. As vozes de todos têm de ser ouvidas para evitar os rumores e a maledicência". Apesar do reconhecimento da importância da comunicação no interior das organizações, é

---

<sup>7</sup> Por *stakeholder* entende-se "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela concretização dos objetivos da empresa" (Freeman's *apud* Welch & Jackson, 2007: 183)

certo que o conceito em si enquanto função organizacional é relativamente recente (cf. Fenech, 2013).

Verčič *et al* (2012) situam o grande crescimento da comunicação interna no início da década de 90, nos EUA, alargando-se posteriormente para a Europa, no início do século XXI. Para os autores supracitados (2012: 223), fenómenos como a globalização, a desregulamentação ou as crises económicas (contextualizados neste estudo na secção 1.2.2.) exigiram e exigem “permanentes reestruturações, *downsizing*, *outsourcing*, fusões e aquisições” no seio das organizações. Toda esta conjuntura “resultou numa redução drástica da confiança dos colaboradores na gestão das empresas” (Verčič *et al*, 2012: 223), contribuindo para o emergir da comunicação interna como uma função essencial nas organizações.

Contudo, e mais do que o contexto propício do mercado atual, este reconhecimento da comunicação interna enquanto função organizacional só pôde tornar-se uma realidade quando acompanhado pelo reconhecimento do colaborador como "o recurso mais valioso da empresa ou, possivelmente, apenas a única fonte sustentável de vantagem competitiva" (Kalla, 2000: 311). Os colaboradores são o primeiro transmissor da imagem, reputação e credibilidade de uma organização, pelo que Schneider (1993: 25) vai mais longe e caracteriza-o como sendo a “essência da empresa”, dado que sem ele a organização não existe. Tal facto reflete a importância da comunicação ter início no interior da Empresa, pois “não há comunicação e imagem da empresa que não suponha e exija como condição prévia a existência de comunicação na empresa” (Oliveira, 2005: 22).

Almeida (2000: 36) afirma que a função de comunicação interna é reconhecida numa “dupla vertente” referente, por um lado, ao “modo de relação entre as pessoas” e, por outro, como sendo “um instrumento estratégico na empresa”. A primeira vertente está patente na ideia de Berger (2008) ao considerar que é através da comunicação interna que os colaboradores têm conhecimento do seu papel na organização, assumindo igualmente uma grande importância para “a motivação, construção da confiança, criação de uma identidade comum e estimulação do comprometimento”. É também pela comunicação que os indivíduos conseguem expressar as suas emoções, receios e partilhar as suas conquistas no interior das organizações (cf. Berger, 2008). Por sua vez, e enquanto instrumento estratégico, a comunicação interna assume-se como uma ferramenta “para a

compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Kunsch *apud* Almeida, 2013: 93), apoiando estruturalmente a orientação estratégica da empresa.

É concebendo a comunicação interna nesta vertente estratégica que o autor Brault<sup>8</sup> distingue sete funções da comunicação no interior das organizações, nomeadamente:

1. Função informativa: veicula o conhecimento e saber da empresa;
2. Função integradora: desenvolve o sentimento de pertença junto dos colaboradores, transmitindo os valores da organização;
3. Função de retroação: elo de ligação entre as mensagens nos diferentes fluxos, permitindo verificar e validar a compreensão das mesmas;
4. Função sinal: emissão e multiplicação de sinais e mensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da organização num determinado sentido;
5. Função comportamental: transmissão de mensagens que indiciam o comportamento dos indivíduos para uma determinada direção;
6. Função promotora de mudança: direciona os colaboradores para uma melhor aceitação de mudança;
7. Função imagem: transmite uma imagem da organização aos diferentes públicos.

Tendo em conta a importância destas funções no seio das organizações, a comunicação interna “deverá ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais, de forma a atingir as potencialidades máximas que lhe são atribuídas” (Almeida, 2013: 94), contribuindo para uma melhoria global da eficiência da Empresa e compreensão dos objetivos da mesma (cf. Oliveira, 2005).

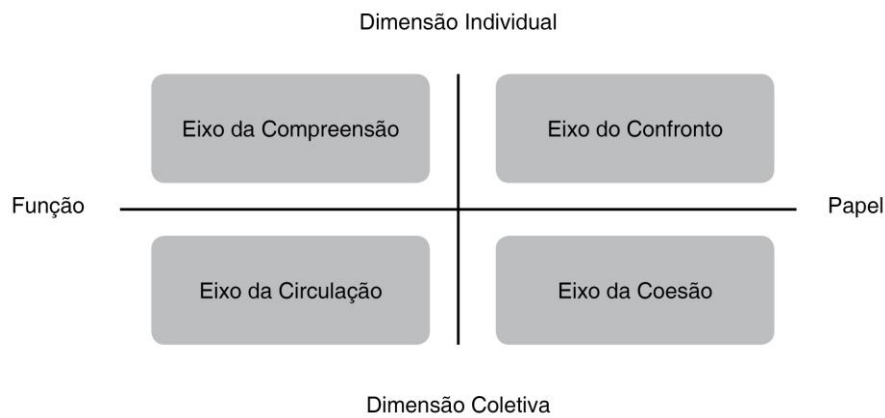
Para melhor compreender a conduta da comunicação interna, os autores Boneau e Henriet<sup>9</sup> propuseram quatro eixos – compreensão, circulação, confronto e coesão – que, atuando de forma conjugada e mútua, resultam num sistema de comunicação interna unido e coerente

---

<sup>8</sup> Luís Almeida, *A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores*, pp. 93-94

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 95

(cf. Almeida, 2013). Os eixos de comunicação interna encontram-se representados abaixo, na Figura 1.



**Figura 1- Eixos da Comunicação Interna de Boneau e Henriet**

Analisando a Figura 1, depreende-se de imediato que os quatros eixos da comunicação interna estão relacionados com as dimensões individual e coletiva e com a função e papel dos colaboradores.

O eixo da compreensão está relacionado com a função numa dimensão individual, o que significa que a comunicação interna procura dar o apoio necessário ao colaborador para que este compreenda como deve desempenhar as suas funções de forma eficaz (cf. Almeida, 2013).

O eixo da circulação continua a estar relacionado com a função, todavia, numa dimensão coletiva, pressupondo a difusão de informações necessárias para o dia-a-dia das organizações. Este eixo atua de forma complementar com o eixo da compreensão, pois este só pode fazer sentido quando existem condições propícias à circulação (cf. Almeida, 2013).

Por sua vez, o eixo do confronto diz respeito ao papel na dimensão individual, enfatizando a importância do papel de cada individuo na organização. Baseado na interatividade relacional, este eixo rejeita a noção da igualdade dos membros numa empresa, defendendo a existência de diferentes realidades (cf. Almeida, 2013).

Por fim, o eixo da coesão relaciona-se com o papel na dimensão coletiva, partindo do pressuposto que a comunicação é condição de coesão. Neste eixo, estamos já numa representação de conceção comum, onde o objetivo é “que todos os indivíduos inerentes à

organização partilhem os mesmos objetivos, valores e cultura, criando um sentimento de pertença e de identificação com a organização” (Boneau & Henriet apud Almeida, 2013: 96).

É no seguimento deste último eixo de coesão que Camara *et al* (2007: 585) afirmam que “a comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a Empresa, e consequentemente, na consolidação da identidade da organização”. Assim, podemos assumir que a comunicação interna “é a base para que os indivíduos e grupos tomem consciência da organização onde estão integrados, do que ela é e do que significa” (Berger, 2008).

Desta forma, a comunicação interna é fundamental para a criação e desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os colaboradores onde os mesmos tenham conhecimento da missão da empresa, valores, princípios operacionais e padrões de comportamento. Esta tomada de consciência da existência de uma identidade comum na organização remete-nos para a questão da cultura organizacional que será abordada com maior profundidade na secção 1.4.

Camara *et al* (2007: 585) concluem:

“Uma gestão da comunicação que assente na divulgação da missão, cultura e projeto de empresa, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações formais e informais existentes, concede à comunicação interna um papel estratégico para atrair, reter e desenvolver os recursos humanos nas organizações”.

A identidade unificada da organização não obsta o facto de existirem diferentes públicos no interior de cada organização. Sobreira (2011: 154) alerta ainda que “face às audiências cada vez mais diversificadas, os diferentes destinatários devem receber os conteúdos e mensagens de forma articulada e integrada”. Assim, na próxima secção será analisada a Teoria de Welch e Jackson (2007) que prevê a diferenciação de vários *stakeholders* no interior de uma organização.

### **1.3.1 Parâmetros de uma Matriz de Comunicação Interna**

Os autores Welch e Jackson (2007) propõem um conceito de comunicação interna baseado numa abordagem de *stakeholder*, o qual mencionámos na secção anterior e que adotaremos

na presente investigação devido à sua abrangência e aplicabilidade na maioria das realidades empresariais. Relembrando a definição de comunicação interna dos autores supracitados (2007: 184):

“A gestão estratégica das interações e relações entre os *stakeholders* dentro da organização, através de um número de dimensões inter-relacionadas incluindo, a comunicação interna com a chefia direta (*internal line manager communication*), a comunicação interna entre membros de equipa (*internal team peer communication*), a comunicação interna entre membros de diferentes departamentos num projeto (*internal project peer communication*) e a comunicação interna corporativa (*internal corporate communication*).”

Esta definição representa um ponto de viragem na forma como a comunicação é analisada nas Empresas, demonstrando a impossibilidade de observar os colaboradores como um único e homogêneo público. Assim, Welch e Jackson (cf. 2007) utilizam a abordagem de *stakeholder* aplicada à comunicação interna e identificam os intervenientes<sup>10</sup> dos processos de comunicação que, por sua vez, representam diferentes grupos de *stakeholders*, em diferentes níveis da organização, a saber:

- todos os colaboradores;
- gestão estratégica: gestão de topo ou gestores estratégicos (e.g. CEO, gestores sénior);
- gestão do dia-a-dia: supervisores, gestores intermédios ou chefias diretas (e.g. diretores, responsáveis por departamentos);
- equipas de trabalho (e.g. departamentos, direções);
- equipas de projeto (e.g. grupo responsável pela implementação de um novo projeto).

Estes elementos levaram Welch e Jackson (2007) a conceberem quatro dimensões interrelacionadas de comunicação interna: a comunicação interna com a chefia direta (*internal line manager communication*), a comunicação interna entre membros de equipa (*internal team peer communication*), a comunicação interna entre membros de diferentes departamentos num projeto (*internal project peer communication*) e a comunicação interna corporativa (*internal corporate communication*). Estas quatro dimensões resultaram na elaboração de uma matriz de comunicação interna, apresentada abaixo na Tabela 1.

---

<sup>10</sup> Mary Welch e Paul Jackson, *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, p. 184

**Tabela 1- Matriz de Comunicação Interna, de Welch & Jackson**

<b>Dimensão</b>	<b>Nível</b>	<b>Direção</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Comunicação interna com a chefia direta</b>	Chefias diretas/ Supervisores	Predominantemente bilateral	Chefias diretas - Colaboradores	Impacto pessoal do papel dos colaboradores (e.g. entrevistas de avaliação, briefings de equipa)
<b>Comunicação interna entre membros de equipa</b>	Colegas de equipa	Bilateral	Colaborador - Colaborador	Informações de Equipa (e.g. reuniões de equipa para divisão de tarefas)
<b>Comunicação interna entre membros de diferentes departamentos num projeto</b>	Colegas de um grupo de projeto	Bilateral	Colaborador - Colaborador	Informações do projeto (e.g. assuntos relacionados com o projeto)
<b>Comunicação interna corporativa</b>	Gestores Estratégicos/ Gestores de Topo	Predominantemente unilateral	Gestores estratégicos - Todos os colaboradores	Assuntos organizacionais/ corporativos (e.g. metas, objetivos, novas atividades)

Para cada dimensão, a matriz de Welch e Jackson contempla o nível organizacional, a direção, os intervenientes e o conteúdo da comunicação interna (cf. Fenech, 2013), procurando dar resposta às questões “quem é que comunica, para quem, de que maneira, com que conteúdo e com que finalidade?” (Welch & Jackson, 2007:185).

A comunicação interna com a chefia direta, considerada a primeira dimensão desta matriz, ocorre entre as chefias diretas e os colaboradores da organização e é relativa, por exemplo a questões como o “papel do colaborador e o impacto da sua comunicação pessoal” (Welch & Jackson, 2007: 185). Este tipo de comunicação interna ocorre maioritariamente em dois sentidos (superior-subordinado/ subordinado-superior) e está presente no dia-a-dia das atividades da gestão (cf. Welch & Jackson, 2007). Seguidamente, surge a dimensão da comunicação interna entre membros de uma equipa que pode ser entre chefia-colaborador ou entre colaborador-colaborador. O conteúdo desta dimensão inclui informação relativa à distribuição e execução de tarefas (cf. Welch & Jackson, 2007). Por sua vez, a comunicação interna entre membros de diferentes departamentos num projeto envolve questões sobre esse mesmo projeto e é predominantemente de duas vias entre os vários membros (cf. Welch & Jackson, 2007). O grande objetivo deste tipo de comunicação prende-se com a entrega ou finalização do projeto ou o cumprimento dos objetivos de equipa. A principal diferença entre a segunda e a terceira dimensão reside no facto dos

trabalhos de equipa realizarem-se no interior de direções ou departamentos, enquanto os projetos abrangem elementos de vários departamentos (cf. Fenech, 2013). Por fim, a última dimensão corresponde à comunicação estratégica num sentido, entre gestores estratégicos/gestão de topo e todos os colaboradores. Segundo os autores, este tipo de comunicação tem como principal finalidade “promover o comprometimento na organização, o sentido de pertença, a consciência para a mudança e a compreensão dos objetivos da organização” (Welch & Jackson, 2007: 186).

Tendo por base esta matriz, é possível identificar numa organização níveis diferentes de satisfação relativamente a cada dimensão (cf. Welch & Jackson, 2007). Por exemplo, numa organização a comunicação interna entre membros de uma equipa pode ser eficaz, contudo, a comunicação interna corporativa pode reunir insatisfação junto dos colaboradores.

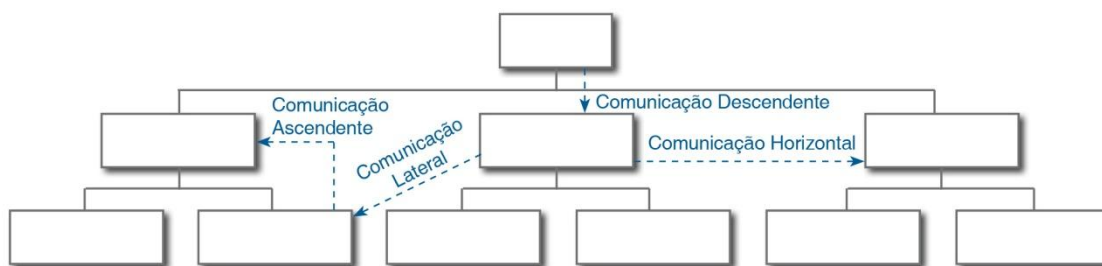
Desta forma, a matriz de Welch e Jackson (2007) representa um método útil de avaliação da eficácia da comunicação interna na organização, segmentando-a em vários *stakeholders*, o que resulta numa análise mais detalhada e rigorosa.

### **1.3.2 Fluxos de comunicação e reciprocidade no interior das organizações**

A comunicação no interior de uma organização pode ser estabelecida através de várias redes e fluxos de comunicação. E tal como Ruão (1999: 16) afirma, de entre diferentes “níveis, sentidos, canais, propósitos e intervenientes”, todos veiculam “informações, ideias, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reações ou metas” (Ruão, 1999: 16).

Nas organizações, a comunicação estabelece-se em simultâneo através de comunicações formais, envolvendo a transferência de informação pela hierarquia, e através de comunicações informais com um cariz mais espontâneo e casual, ocorrendo independentemente dos canais oficiais (cf. Cunha *et al.*, 2004). Os colaboradores “utilizam ambas as formas de comunicação para compreender e interpretar as organizações onde estão integrados” (Berger, 2008).

Nas comunicações formais, Freixo (2006: 215) afirma que as mensagens são enviadas, transmitidas e recebidas seguindo os canais delineados pelo organograma, “através de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa”. As comunicações formais podem ter quatro fluxos básicos de comunicação: descendente, ascendente, horizontal e lateral (ver Figura 3).



**Figura 2 - Organograma e Comunicação Formal (adaptação de Bilhim, 2008)**

muitas vezes caracterizada pelo seu papel normativo e funcional. A comunicação tem origem em determinado nível hierárquico e destina-se a escalões inferiores (cf. Camara *et al*, 2007). As mensagens deste tipo de comunicação consistem, de uma forma geral, em diretrizes para o exercício da função, feedback sobre o desempenho dos subordinados, informações sobre procedimentos e metas a alcançar, entre outros (cf. Bilhim, 2008).

Por sua vez, a comunicação ascendente, isto é, da base para o topo, “não é fácil de instaurar nas organizações marcadas por um sistema hierárquico clássico” (Freixo, 2006: 217), no entanto, permite à empresa “mobilizar a inteligência de cada um dos seus membros para ganhar a batalha da competitividade” (Horts apud Ruão, 1999: 12). Este fluxo de comunicação dá oportunidade aos colaboradores de "se exprimirem e sentirem-se parte integrante da organização" (Cunha *et al*, 2004: 385), reforçando assim a identidade organizacional. Para além disto, através da comunicação ascendente os gestores conseguem ter a perceção se a sua comunicação descendente está a ser eficaz e corretamente compreendida pelos seus colaboradores (cf. Cunha *et al*, 2004).

A comunicação horizontal tem lugar entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, proporcionando a "coordenação de tarefas" e o "suporte importante às necessidades emocionais e sociais dos indivíduos" (Bilhim, 2008: 367). Camara *et al* (2007: 600) acrescentam ainda que este fluxo comunicacional permite "um conhecimento mútuo entre

os diversos departamentos e secções, possibilitando o desenvolvimento de um quadro de referência e uma identidade da Empresa como um todo".

Por último, a comunicação lateral ou diagonal processa-se entre elementos de diferentes níveis da hierarquia, visando o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão (cf. Bilhim, 2008).

Cunha *et al* (2004: 386) afirmam que um dos maiores equívocos no estudo das organizações, é considerar que "o organograma é um espelho fiel das redes de comunicação" - de facto, não o é. Simultaneamente a todos estes fluxos de comunicação formal, ocorre a comunicação informal que permanentemente "desafia, questiona e põe em causa o modelo formal" (Bilhim, 2008: 370). O autor Chievenato caracterizou metaforicamente este padrão de comunicação como um cacho de uvas "pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento casual em cadeias de segmentos através de grupos sociais" (Chievenato *apud* Freixo, 2006: 216). Bilhim (2008: 369) considera a comunicação informal tão importante "para a satisfação das necessidades dos empregados, como para a realização das tarefas que lhes são cometidas", contudo Freixo (2006: 215-216) alerta que este mecanismo pode ser perigoso uma vez que "pode fundamentar-se em pressupostos e valores opostos aos defendidos pela organização".

Para além da direcção, os fluxos comunicacionais podem apresentar-se como sendo unilaterais ou bilaterais, sendo que "o termo unilateralidade significa que a comunicação é de sentido único, do emissor para o recetor ou situação inversa e, o seu contrário é a comunicação bilateral, onde ocorre justamente a reciprocidade" (Freixo, 2006: 217). Na comunicação unilateral o emissor não sabe se o recetor apreendeu bem a mensagem, "correndo o risco da informação comunicada se apresentar imprecisa em virtude da ausência de retroação" (Freixo, 2006: 219). Por sua vez, na comunicação bilateral o recetor pode colocar questões e dar a sua opinião, o que contribui para que a mensagem seja compreendida com mais precisão e rigor (cf. Freixo, 2006) e, simultaneamente para que o recetor se sinta mais envolvido no processo de comunicação.

Segundo Freixo (2007: 222), "não existe comunicação no pleno sentido do termo sem retroação e sem reciprocidade das trocas", pelo que depreende-se a importância da

comunicação bilateral em toda a estrutura organizacional para o cumprimento dos objetivos definidos. Na sequência desta ideia, Hewitt (2006: 81) afirma:

"Um clima de comunicação positivo é construído sob relações fortes entre a organização e os seus colaboradores onde a comunicação bidirecional é predominante, o que por sua vez depende da abertura, respeito mútuo e confiança. Assim, os colaboradores sentem que têm uma voz e que as suas opiniões são tidas em conta."

Independentemente das redes e fluxos comunicacionais utilizados, a comunicação nas organizações deve ser um processo com várias direções e, de acordo com Argenti (1998: 200) essa comunicação será "a chave para obter colaboradores mais produtivos".

### **1.3.3 Canais e instrumentos de comunicação**

A comunicação interna tem ao seu dispor uma multiplicidade de canais e instrumentos, sendo a seleção dos mesmos um aspeto crucial na eficácia comunicacional (cf. Cunha *et al*, 2004).

Segundo Berger (2008), um canal de comunicação é "o meio através do qual as mensagens são transmitidas e recebidas". O autor supracitado classifica os canais de comunicação em três categorias distintas: *face-to-face* (e.g. discursos, eventos organizacionais, reuniões), escritos (e.g. brochuras, newsletters, relatórios) e eletrónicos (e.g. email, intranet, videoconferência).

O desenvolvimento e proliferação da tecnologia tem proporcionado às organizações novas formas de comunicar com os seus colaboradores (cf. Hewitt, 2006), contudo originou um novo desafio: como escolher o canal e instrumento de comunicação adequados entre todas as opções disponíveis? Cunha *et al* (2004) afirmam que na altura de escolher o modo como se vai comunicar a mensagem aos colaboradores, é necessário ter em conta quatro elementos<sup>11</sup>: os objetivos do emissor, os objetivos da mensagem que se deseja transmitir, os atributos do canal e as características do recetor.

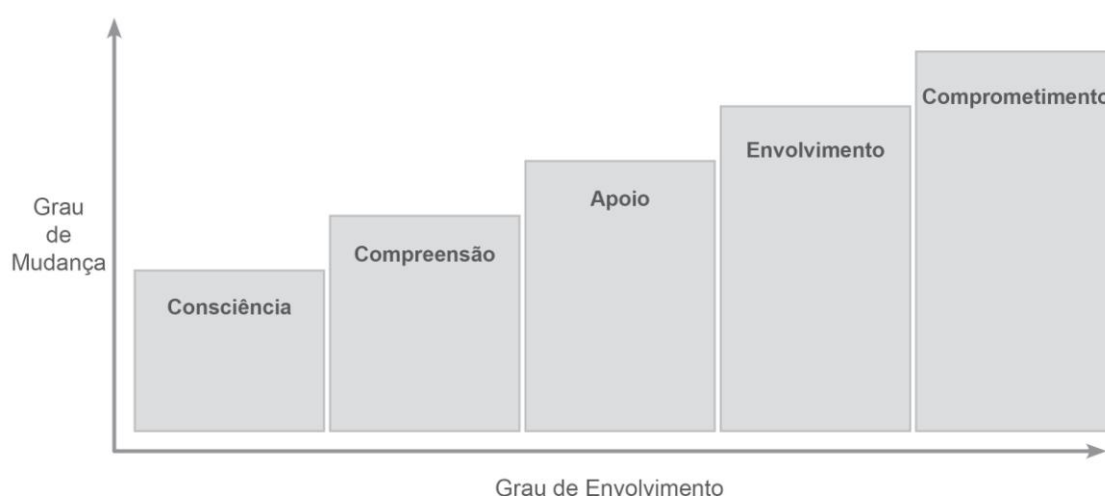
O tipo de canal e a sua essência podem melhorar ou distorcer por completo a mensagem, bem como a interpretação da mesma por parte do recetor. Daqui se depreende a enorme

---

<sup>11</sup> Cunha *et al*, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, p. 359

importância da escolha do meio de comunicação, já evidenciada em 1960, por McLuhan<sup>12</sup> ao afirmar que «o meio é a mensagem» (cf. Fenech, 2013).

A visão de Quirke<sup>13</sup> demonstra-nos igualmente que a escolha do meio deve ter em conta a fase em que o colaborador se encontra na organização (cf. Hewitt, 2006). Assim, Quirke apresenta um modelo denominado de «Escada da Comunicação», composta por cinco degraus distintos, que por ordem crescente são os seguintes: consciência, compreensão, apoio, envolvimento e comprometimento (ver Figura 4).



**Figura 3 - A escada da comunicação, por Quirke, 1995 (adaptação de Hewitt, 2006)**

Este modelo é descrito pelo autor da seguinte forma:

“Na base da escada da comunicação, o foco está na divulgação da informação apenas num sentido, para uma audiência passiva. No meio, o equilíbrio desloca-se para um maior e melhor diálogo e para uma comunicação *face-to-face*. No topo da escada, o foco está maioritariamente na vontade da gestão em ouvir e falar menos.”

(Quirke *apud* Hewitt, 2006: 88)

Assim, na base da escada a preocupação central consiste em comunicar e divulgar a informação de forma eficaz. À medida que vamos subindo a escada, a perspetiva muda para a preocupação na qualidade das relações (cf. Hewitt, 2006). Quirke conclui então que “quanto mais a organização necessita de um colaborador no topo da escada, maior é a

<sup>12</sup> M. McLuhan, *Effects of the improvements of communication media*

<sup>13</sup> B. Quirke, “Internal Communication”, p. 92

necessidade da comunicação *face-to-face* e maior é o tempo despendido” (Quirke *apud* Hewitt, 2006: 89) pela organização.

Assim, é perceptível que diferentes grupos de colaboradores necessitam de informações diferentes, veiculadas através de diferentes instrumentos (cf. Bland e Jackson, 1992). Neste contexto, torna-se essencial conhecer as vantagens e desvantagens de cada canal e analisar os recursos disponibilizados pela organização, adequando os mesmos à mensagem e aos seus objetivos.

Na presente investigação não se pretende analisar exaustivamente as potencialidades de cada instrumento, contudo optámos por apresentar na subsecção seguinte algumas das características dos canais de comunicação existentes, tendo por base a categorização feita por Berger (2008).

### **1.3.3.1 *Face-to-face* (interpessoal)**

O canal *face-to-face* (F2F) é um dos meios de comunicação mais presente na vida das organizações e o mais antigo, sendo, na generalidade, caracterizado pela sua “espontaneidade e proximidade física entre pessoas” (Almeida, 2000: 75), o que o torna essencial na coesão das empresas.

Tendo por base o seu carácter imediato e direto, o canal F2F origina interatividade, pois suscita sempre uma reação (cf. Almeida, 2000). Esta reação permite ao interlocutor perceber, de imediato, se a sua mensagem está a ser compreendida, não só através da comunicação verbal do recetor, como também da sua postura corporal, gestos e olhares (cf. Cunha *et al*, 2004).

A comunicação F2F pode ser útil para "comunicar informação sensível ou confidencial, persuadir e negociar, proporcionar feedback" (Cunha *et al*, 2004: 359), bem como “resolver conflitos, comunicar grandes mudanças e celebrar sucessos” (Berger, 2008). De entre os vários instrumentos de comunicação oral utilizados nas organizações, salientamos alguns, tais como: entrevistas entre chefia e colaborador, conferências e seminários,

reuniões, discursos, eventos organizacionais, entre outros (cf. Almeida, 2000; Berger, 2008).

Apesar de nos encontrarmos integrados numa sociedade onde a evolução das novas tecnologias é uma constante, Bland e Jackson (1992: 13) afirmam não existir “aparelhos sofisticados que valham uma palavra dita ao ouvido de alguém”. Nesta sequência, Argenti (1998: 205) acrescenta que “atualmente os colaboradores querem a mais alta tecnologia e comunicações sofisticadas, no entanto, querem também, e mais do que nunca, uma maior interação humana”.

Por outro lado, e para além dos custos associados em determinadas situações por razões temporais e geográficas, a oralidade é igualmente caracterizada pela sua imprecisão e volatilidade, estando presente “o risco da deformação da informação” (Almeida, 2000: 76).

### **1.3.3.2 Canais Escritos**

Há uma multiplicidade de instrumentos de comunicação interna com base nos canais escritos, “incorporando diversos conteúdos, prosseguindo diferentes finalidades e atingindo os colaboradores na sua totalidade ou de maneira discriminada” (Almeida, 2000: 67).

São exemplos de instrumentos de comunicação escrita os relatórios e cartas, placards informativos, folhetos de acolhimento e brochuras, *newsletters*, caixas de sugestões, manuais de políticas e procedimentos, relatórios e contas, entre outros.

Os instrumentos de comunicação escrita, quando bem utilizados, “permitem difundir ordens, publicar resultados, estabelecer contactos ou mesmo motivar e conhecer melhor os colaboradores” (Almeida, 2000: 67). No entanto, é frequente assistir-se a um uso abusivo e incorreto deste modo de comunicação (cf. Almeida, 2000).

### **1.3.3.3 Canais Eletrónicos**

As novas tecnologias de informação estão em constante evolução e propagam-se a uma enorme velocidade. Resultando de uma conjugação das técnicas informáticas, elas

proporcionaram o aumento do consumo de informação (cf. Almeida: 2000), exercendo uma "enorme influência sobre a comunicação, seja na vida social em geral, seja na vida organizacional" (Rego, 1999: 103).

Suportes de comunicação interna como a intranet ou o email, permitiram às empresas disponibilizar informação de maneira simples, acessível, em tempo real e a várias pessoas em simultâneo (cf. Almeida, 2000).

As novas tecnologias de informação permitiram-nos ultrapassar as barreiras do tempo e espaço, no entanto, as mesmas podem levar a uma “forma de isolamento físico que favoreça a inibição na resolução de problemas no trabalho de equipa” (Almeida, 2000: 104). Tal como Almeida (2000: 109) o afirma “a automatização não é sinónimo de eficácia”, sendo que "devemos aprender a usar esses equipamentos como ferramentas de melhoria do processo comunicacional, não para prejudicá-lo" (Cullinan *apud* Rego, 1999: 103).

Nos dias de hoje torna-se fundamental referir, igualmente, a importância do papel dos *Social Media*. A utilização destes instrumentos de comunicação permite uma maior dinâmica entre a organização e os colaboradores e entre os próprios colaboradores, promovendo um diálogo aberto e independente (cf. Berger, 2008).

Os *Social Media* integram instrumentos como os blogues, as redes sociais internas, os *wikis*, os *chats*, os *podcasts*, as videoconferências entre outros, que quando utilizados adequadamente na organização consistem numa ferramenta poderosa de criação de diálogo (cf. Berger, 2008). Segundo Berger (2008) os *Social Media* “influenciam os meios tradicionais mas não os eliminam”, revelando-se assim necessária uma combinação entre todos os instrumentos para a eficácia comunicacional nas organizações.

#### **1.3.4 Barreiras à comunicação interna nas organizações**

Apesar de estar na base da maior parte das atividades organizacionais, a comunicação apresenta-se como um fenómeno complexo, repleto de dificuldades e obstáculos (cf. Rego, 1999). Para além da inadequação do canal à mensagem, a comunicação interna enfrenta

outras barreiras que podem comprometer a eficácia desta na organização. Bilhim (2008) enumera aquelas que considera serem as cinco maiores barreiras comunicacionais<sup>14</sup>:

1. **Status:** situações em que a função do emissor ganha maior importância do que o conteúdo da mensagem;
2. **Número de ligações:** quando a comunicação envolve muitos níveis hierárquicos, a tendência é que a informação não chegue ao destinatário nos termos originais;
3. **Luta pelo poder:** situações em que os indivíduos querem ser superiores aos seus colegas ou chefias e tendem a reter informação;
4. **Ameaça económica:** a instabilidade vivenciada nas organizações afeta também a forma como se comunica, bem como o modo como se interpreta a informação;
5. **Sobrecargas de informação:** a tendência de se comunicar em excesso ou, pelo contrário, a comunicação ser escassa.

Esta última barreira identificada por Bilhim (2008) leva-nos à dicotomia quantidade de informação vs qualidade de informação. Sobre esta dicotomia, Simões e Mirada (2011: 3307) afirmam que “a quantidade de informação *per se* deixa de ser, com frequência, uma vantagem competitiva devido à sobrecarga de informação e esta, aliada à fragmentação de identidades e de públicos, coloca ênfase nas dimensões qualitativas da comunicação”.

Para suportar esta mesma ideia, Tubbs e Moss (2000: 5) utilizam a célebre frase “quantidade não é garantia de qualidade”, pelo que independentemente da percentagem que se comunica, o importante é a eficácia dessa mesma comunicação (cf. Bland e Jackson, 1992).

A situação contrária - falta de informação - é também uma realidade nas organizações e, tal como Bilhim (2008: 371) enuncia “a informação não se quer nem a mais nem a menos, é tão nefasto o excesso como a escassez de informação”. Esta escassez de informação pode refletir-se no aparecimento de rumores provocando diversos focos de tensão, uma ideia sugerida por Kapferer (1987:35) que afirma que “quando é rara, a informação engendra o boato”. Segundo o autor supracitado, “o boato está em toda a parte, sejam quais forem as esferas da nossa vida social” (Kapferer, 1987:13), pelo que as organizações não são

---

<sup>14</sup> João Bilhim, *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*, p. 372

exceção. Aqui eles refletem "a trama das relações hierárquicas, das relações trabalhadores-patronato e dos antagonismos individuais." (Kapferer, 1987:168).

Os boatos “nascem da subinformação, da sobreinformação ou da desinformação, a estratégia consiste em minar esses três fatores” (Kapferer, 1987:172), através do “estabelecimento de um ambiente de confiança mútuo que encoraje a abertura” (Bilhim, 2008: 373).

Young e Post (1993) indicam oito fatores<sup>15</sup> que contribuem para este ambiente de confiança mútuo, determinante para a eficácia da comunicação interna:

1. **O CEO no papel de «campeão da comunicação»:** a gestão tem de ter presente que é essencial comunicar com os colaboradores para alcançar os objetivos;
2. **A coerência entre as palavras e as ações:** as ações são mais importantes das que as palavras e se não houver congruência entre ambas, a eficácia da comunicação fica comprometida;
3. **Existência de comunicação bilateral:** é fundamental que os colaboradores possam expressar as suas opiniões numa comunicação bilateral;
4. **Ênfase na comunicação *face-to-face*:** a eficácia da comunicação interna concilia a utilização da alta tecnologia de forma livre e criativa com uma estratégia de alto contacto que envolve as comunicações personalizadas F2F;
5. **A comunicação como responsabilidade partilhada:** a comunicação não está centralizada, é uma responsabilidade de todos os colaboradores;
6. **Lidar com as más notícias:** é necessário planear a divulgação de más notícias junto dos colaboradores da organização;
7. **Conhecer os diferentes públicos:** é necessário ter conhecimento do público interno para poder aplicar as formas e tipos de comunicação mais adequados;
8. **A estratégia de comunicação:** a comunicação interna é vista como um processo estratégico de gestão e não como um produto da organização.

Para os autores supracitados, as práticas para uma comunicação interna eficaz devem ser consistentes, independentemente de todas as condições organizacionais, isto é, comunicar

---

<sup>15</sup> Mary Young e James E. Post, “Managing to Communicate, Communicating to Manage: How leading Companies Communicate with Employees”, p.p. 34-40

continuamente com os colaboradores e não apenas em situações de mudança ou crise (cf. Young & Post, 1993).

#### **1.4 A cultura organizacional como fenómeno comunicacional**

Se organização e comunicação são conceitos indissociáveis, como vimos na secção 1.2., o termo cultura vem compor esta relação tornando-a uma tríade. As organizações são em primeiro lugar, organizações sociais compostas por sistemas de ideias e significados partilhados, construídos e interpretados pelos seus membros (cf. Buckley *et al*, 1998), à luz de uma cultura. A análise das organizações enquanto culturas é assim inseparável da comunicação, uma vez que "é dos processos de influência recíproca que emerge a comunicação e, conseqüentemente a própria construção e partilha do sistema de significados e de valores" (Cerdeira, 2010: 128). Podemos afirmar que mais do que «ter» cultura, as organizações «são» cultura (cf. Bilhim, 2008).

Não é objeto de estudo desta investigação proceder a uma análise aprofundada do vasto conceito de cultura organizacional, contudo, torna-se pertinente abordar o tema no domínio comunicacional, visto serem conceitos intimamente ligados.

Cerdeira (2010: 126) define cultura organizacional como “uma estrutura partilhada de referências sobre comportamentos, atitudes e valores. Referências essas que reportam geralmente a juízos produzidos sobre experiências coletivamente vividas”.

Por sua vez, Bilhim (2008) opta pela definição de cultura organizacional elaborada por Schein, apresentando o conceito da seguinte forma:

“Cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

(Schein *apud* Bilhim, 2008: 190)

A perspectiva de Camara *et al.* (2007: 196) apresenta-nos a cultura como sendo “o conjunto de valores partilhados pelos membros de uma empresa, que radicam na visão dos fundadores e que dão à mesma uma identidade própria e a diferenciam das demais”. Daqui

depreende-se que a cultura é um fenômeno diferenciador que representa uma percepção comum e partilhada pelos colaboradores, assumindo uma enorme importância para o reforço da identidade organizacional

A cultura organizacional é então uma noção forte que as organizações têm de si mesmas como entidades, refletindo-se nos valores, signos, ritos, símbolos, mitos e na própria história da empresa.

Bilhim<sup>16</sup> (2008) considera cinco funções que a cultura pode desempenhar nas organizações, a saber:

1. Definição das fronteiras;
2. Conceção do sentido de identidade aos membros;
3. Contribuição para a identificação com as metas organizacionais;
4. Estabilidade do sistema social;
5. Orienta as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Das várias funções da cultura, salientamos a conceção do sentido de identidade aos membros que, partilhando as mesmas ideias e valores, sentem-se parte integrante da empresa demonstrando um comprometimento acrescido com a mesma (cf. Camara *et al.*, 2007). Segundo Almeida (2000: 51) o colaborador “quando discorda, não gosta ou não se identifica com assuntos que ouve ou lê, acaba por imprimir uma ação de rejeição perante os mesmos”, transparecendo assim a importância da existência de um quadro de referência comum, do qual os colaboradores se identifiquem.

De acordo com Bilhim (cf. 2008), as empresas que atingem níveis de excelência são marcadas por fortes culturas caracterizadas por uma grande profundidade, extensão e simplicidade das crenças, valores e expectativas. Isto significa que, uma cultura forte é representada pela “existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização” (Bilhim, 2008: 202).

Em suma, é através dos “processos de troca, na vivência do dia-a-dia no interior da organização e na interação desta com o meio, que se vai sustentando e desenvolvendo uma

---

<sup>16</sup> João Bilhim, *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*, p. 203

cultura de empresa” (Camara *et al*, 2007). Torna-se então evidente a importância da comunicação na cultura organizacional, uma vez que a mesma se estabelece por via de processos interativos de comunicação entre os diversos indivíduos da organização. A comunicação interna contribui assim para que os colaboradores retenham os objetivos organizacionais, “envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização” (Almeida, 2013: 102).

Berger (2008) afirma que "a forma como uma organização concebe e gere a comunicação diz mais sobre a sua cultura do que qualquer outro elemento ou processo", uma afirmação que sustenta e intensifica o título escolhido para este capítulo, onde a cultura organizacional é refletida como um fenómeno comunicacional.

## Capítulo 2

---

### O Comprometimento dos Colaboradores com as Organizações

"As relações laborais são uma questão estratégica para as organizações porque a natureza da relação entre o colaborador e a organização pode ter um impacto significativo na moral, motivação e produtividade"

(Mello, 2006: 528)

#### 2.1 O Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional (*organizational commitment*) é um dos conceitos mais investigados e desafiantes nas áreas de Gestão, Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, sendo considerado um fator de grande importância para o sucesso e bem-estar no interior das organizações (cf. Cohen, 2007). Apesar dos inúmeros estudos sobre este conceito (e.g. Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1999; Mowday, 1999; Meyer & Herscovitch, 2001; Cohen, 2007; Nascimento *et al.*, 2008), parece ainda existir pouco consenso no que diz respeito à sua definição, interpretação e medição.

O termo comprometimento, na sua generalidade, é bastante vasto, podendo ser "classificado em função do objeto para o qual está orientado" (Nascimento *et al.*, 2008: 116), o que significa que podemos estar comprometidos com a nossa organização, com objetivos específicos, com a carreira, família, entre outros exemplos. Meyer e Herscovitch (2001: 301) definem comprometimento como:

"a força que liga o indivíduo a um curso de ação com relevância para um ou mais públicos. Como tal, o comprometimento distingue-se das várias formas de motivação e atitudes, podendo influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas".

O objeto em análise nesta investigação é o comprometimento orientado para a organização, doravante denominado de comprometimento organizacional. Este é um conceito que tem assumido "um papel de relevo na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes em contexto de trabalho" (Nascimento *et al.*, 2008: 116), concetualizando sobretudo a ligação entre o colaborador e a organização na qual está inserido.

Na origem do conceito de comprometimento organizacional encontram-se duas grandes abordagens: por um lado, a análise do comprometimento enquanto atitude e, por outro enquanto comportamento (cf. Meyer e Allen, 1991). Mowday et al. (Mowday et al. *apud* Meyer & Allen, 1991: 62) distinguem as duas perspectivas da seguinte forma:

“O comprometimento baseado nas atitudes incide sobre o processo através do qual as pessoas pensam a sua relação com a organização considerando em que medida os seus próprios valores e objetivos são congruentes com os da organização. Por sua vez, o comprometimento baseado nos comportamentos relaciona-se com o processo através do qual as pessoas se tornam estreitamente ligadas à sua organização e à forma como lidam com isso”.

Na perspectiva atitudinal, a investigação tem procurado focar-se na identificação das condições que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento (antecedentes) e nas consequências comportamentais desse comprometimento. Por sua vez, a perspectiva comportamental pretende identificar as condições sobre as quais um comportamento uma vez exibido tende a repetir-se, bem como quais os efeitos desse comportamento numa mudança de atitude (cf. Meyer & Allen, 1991). No que diz respeito ao nosso estudo, o foco será no comprometimento enquanto atitude, uma vez que a teoria escolhida para esta investigação - o Modelo das Três Componentes do Comprometimento, de Meyer e Allen - foi desenvolvida maioritariamente ao abrigo desta perspectiva.

À luz da abordagem do comprometimento atitudinal, são apresentadas na Tabela 2 três definições do conceito de comprometimento organizacional, concebidas por autores distintos:

**Tabela 2 - Definições de Comprometimento Organizacional**

<b>Definições de Comprometimento Organizacional</b>	
Comprometimento Organizacional é...	"A força da identificação e envolvimento de um indivíduo com a organização." <b>(Porter <i>apud</i> Mowday, 1999: 389)</b>
	"A ligação psicológica que o indivíduo sente pela organização, ligação essa que vai refletir o nível em que o indivíduo interioriza ou adota as características ou perspectivas da organização." <b>(O'Reilly &amp; Chatman <i>apud</i> Meyer &amp; Herscovitch, 2001: 302)</b>
	"Um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização." <b>(Meyer &amp; Allen, 1991: 67)</b>

A definição apresentada pelos autores Meyer e Allen (ver Tabela 2), remete-nos para a influência do comprometimento na decisão de permanecer numa organização ("decisão de continuar membro da organização"). No entanto, e tal como foi referido na secção 1.2.2 do capítulo anterior, o contexto competitivo, rigoroso e global em que as organizações estão inseridas, conduz a que as mesmas tenham necessidade de reduzir custos, recorrendo a reestruturações e *downsizing*. Assim, e num mercado tão propício à mudança e tão volátil, onde os colaboradores mudam de organização com frequência, continuará o comprometimento organizacional a ser uma temática importante para o mundo empresarial? Para Cunha *et al* (2004: 167), a resposta a esta questão é afirmativa defendendo que:

"insertas em ambientes turbulentos, as organizações necessitam de pessoas dispostas a «irem mais além» do que aquilo que está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a identificarem-se com a organização e a atuarem como «bons cidadãos» organizacionais".

Assim, depreende-se que “quando empenhadas e devotas ao seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é: a atuarem como «patriotas» das suas organizações” (Goleman *apud* Cunha *et al*, 2004: 167) Meyer e Allen (1997: 5) acrescentam ainda que, independentemente da conjuntura desfavorável, é necessário manter sempre um núcleo de pessoas que "são a organização" e que representam "o coração, o cérebro e o músculo" da mesma.

Mowday (1999: 396) afirma que "o comprometimento é um fenómeno «win-win» para os colaboradores e para as organizações". Isto significa que para a organização é importante ter um colaborador que acredita e fica na organização mesmo nas fases mais turbulentas, que não se ausenta do trabalho ou que trabalha mais do que é pedido, por sua vez o colaborador comprometido ganha novas competências, interesses e trabalhos desafiantes, a possibilidade de conhecer novos profissionais e a oportunidade de se desenvolver como ser humano (cf. Fenech, 2013).

Desta forma, é possível deduzir o grande impacto que o comprometimento tem nas organizações e nos seus colaboradores, sendo evidente a pertinência e importância do estudo deste constructo, nos dias de hoje. Durante várias décadas o comprometimento foi

definido e concetualizado de diversas formas, suscitando o interesse de vários autores que o abordaram, numa fase inicial, como um constructo unidimensional (Becker, 1960; Porter et al, 1974) e, posteriormente, como um constructo multidimensional (O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer e Allen, 1991). Na secção seguinte será abordada esta distinção, bem como o posicionamento desta dimensionalidade na evolução do conceito.

### **2.1.1 A evolução do conceito e das suas dimensões**

Ao longo dos anos, o conceito de comprometimento organizacional foi o cerne de várias investigações que levantaram questões não só ao nível da definição e operacionalização do conceito, como também ao nível da sua dimensão. Inicialmente, o comprometimento foi conceptualizado de forma unidimensional e, só posteriormente foi considerado um constructo multidimensional.

Desta forma, torna-se pertinente abordarmos a evolução deste conceito que, segundo Cohen (2007) pode ser explicada em três fases distintas onde o comprometimento organizacional é observado enquanto: «side-bets», ligação psicológica e constructo multidimensional.

#### **2.1.1.1 O comprometimento enquanto «side-bets»**

Uma das primeiras abordagens sobre o comprometimento organizacional foi proposta por Howard Becker, em 1960, com a teoria «side-bets». Segundo este autor, os indivíduos estão comprometidos e permanecem na organização porque reconhecem que os benefícios (e.g. compensação por antiguidade, benefícios organizacionais) que adquiriram fruto de investimentos que realizaram no seu trabalho (e.g. tempo, esforço, dinheiro), podem ser postos em causa com a decisão de sair da organização (cf. Cohen, 2007). Meyer e Allen (1991: 64) explicam que o termo «side-bets» é utilizado para designar "quando algo que é importante para o colaborador torna-se vulnerável com a saída do mesmo da organização", pelo que a possibilidade de perda desse benefício, bem como a falta de alternativas no mercado, leva o colaborador a permanecer na organização e a sentir-se comprometido.

Desta forma, o colaborador permanecerá na organização enquanto a relação custo/benefício se justificar.

Becker concebe o comprometimento enquanto constructo unidimensional e identifica uma forte relação entre o comprometimento organizacional e o *turnover*<sup>17</sup>. Esta relação acabou por ser adotada por grande parte dos teóricos posteriores, tornando o *turnover* a principal consequência do comprometimento organizacional (cf. Cohen, 2007).

Apesar dos importantes contributos para a evolução no estudo do comprometimento, a Teoria de Becker foi alvo de algumas críticas por parte dos autores Meyer e Allen que consideraram a abordagem mal operacionalizada, acrescentando ainda que a mesma não media os «side-bets», mas sim o comprometimento baseado nas atitudes. Para os autores supracitados, "a melhor forma de medir os «side-bets» é utilizar escalas que permitam incidir diretamente na perceção dos indivíduos relativamente ao número e importância de «side-bets» que têm na organização onde trabalham" (Cohen, 2007: 340).

### **2.1.1.2 O comprometimento enquanto ligação psicológica**

Nesta segunda fase da evolução do conceito, foi a abordagem de Porter *et al* que, em 1974, assumiu um maior impacto no estudo do comprometimento, proporcionando uma mudança de foco: da perspectiva "side-bets" passou-se para uma orientação afetiva sustentada pela ligação psicológica entre o colaborador e a organização (cf. Cohen, 2007).

Porter definiu comprometimento, em termos gerais, "como a força da identificação e envolvimento do individuo com a organização" (Porter *apud* Mowday, 1999: 389), caracterizando-o com base em três fatores, a saber: "(1) uma forte crença nos valores e aceitação dos objetivos da organização; (2) uma vontade de exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (3) um desejo de permanecer na organização" (Mowday, 1999: 389).

Apesar de continuar a ser analisado enquanto conceito unidimensional, foi através da abordagem de Porter *et al* (1974) que surgiu o comprometimento na vertente afetiva, bem

---

<sup>17</sup> Por *turnover* entende-se a "rotatividade de pessoal" (Cunha *et al*, 2004: 139).

como o primeiro instrumento de medição do comprometimento organizacional - *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ (cf. Cohen, 2007). O OCQ foi utilizado por muitos investigadores, no entanto, foi também alvo de algumas críticas relativamente à sua escala, tendo sido adaptada e ajustada a vários estudos.

À semelhança de Becker, também Porter *et al.* consideraram na sua abordagem as fortes relações entre o comprometimento e o *turnover*.

### **2.1.1.3 O comprometimento enquanto constructo multidimensional**

O estudo do comprometimento organizacional como um conceito multidimensional teve início nos anos 80, com as teorias de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991).

Algumas das investigações sobre as relações entre o colaborador e a organização evidenciaram a existência de diferentes formas de comprometimento que se manifestavam nos indivíduos em graus diferentes, sendo estas denominadas de modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. Sobre estas abordagens multidimensionais, Mowday (1999: 390) argumenta que o reconhecimento de "múltiplas formas de comprometimento, é um importante avanço concetual", permitindo compreender melhor o conceito, bem como as variáveis antecedentes e consequências de cada forma de comprometimento em contexto organizacional (cf. Nascimento, 2008).

Na abordagem de O'Reilly e Chatman, o comprometimento é concebido como uma atitude para com a organização e é definido como "a ligação psicológica sentida pela pessoa sobre a organização, ligação essa que vai refletir o grau em que o indivíduo interioriza ou adota as características ou perspetivas da organização" (Meyer e Herscovitch, 2001: 302). De acordo com estes autores, essa ligação psicológica pode assumir três formas independentes<sup>18</sup>:

1. Complacência: ocorre quando os colaboradores adotam atitudes e comportamentos com vista à receção de recompensas ou ao evitamento de punições;

---

<sup>18</sup> Miguel Cunha, Arménio Rego, Rita Cunha e Carlos Cabral-Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, p.166

2. Identificação: ocorre quando os colaboradores agem porque sentem a necessidade de afiliação para com a organização;
3. Internalização: ocorre quando os valores e objetivos individuais são congruentes com os da organização.

Com base nestes três fatores, O'Reilly e Chatman distinguem dois processos: a troca instrumental e a ligação psicológica, onde a primeira é representada pela complacência cuja ligação à organização é superficial e esta última caracterizada por uma ligação mais profunda e, por isso relativa à identificação e internalização (cf. Cohen, 2007). É no contexto destes fatores que surgem a maior parte das críticas apontadas a este estudo, incidindo em dois problemas: a semelhança entre os constructos identificação e internalização e o facto da dimensão de complacência não refletir a ligação psicológica à organização (cf. Cohen, 2007).

Apesar das críticas enunciadas anteriormente, a teoria de O'Reilly e Chatman trouxe outras formas de abordar o comprometimento organizacional propondo uma perspetiva multidimensional e considerando outras consequências do comprometimento que não o *turnover*, nomeadamente o comportamento de cidadania organizacional (cf. Cohen, 2007).

Posteriormente, Meyer e Allen (1991) propõem uma nova abordagem multidimensional que ficou conhecida como o Modelo das Três Componentes do Comprometimento. Os autores desenvolveram este modelo "com base na observação de semelhanças e diferenças entre as várias concetualizações unidimensionais do comprometimento organizacional" (Meyer e Herscovitch, 2001: 305). Da observação da literatura, Meyer e Allen (1991) descobriram que as semelhanças refletem que o comprometimento vincula o indivíduo à organização, enquanto as diferenças demonstram que existem *mind-sets*<sup>19</sup> distintos para caracterizar o comprometimento. Assim, os autores supracitados propuseram três componentes que refletiam diferentes *mind-sets*<sup>20</sup>:

- Afetivo: a ligação emocional, a identificação e o envolvimento do colaborador com a organização;
- De continuidade: o aumento de custos associados com a saída da organização;

---

<sup>19</sup> Por *mind-set* entende-se "um estado de espírito ou um estado psicológico que obriga um individuo em direção a um curso de ação" (Meyer & Herscovitch, 2001: 303).

<sup>20</sup> J.P. Meyer e L. Herscovitch, *Commitment in the workplace - Toward a general model*, p. 304

- Normativo: sentimento de obrigação de continuar na organização.

Assim, Meyer e Allen (cf. 1991) defendem que o conceito de comprometimento é comum, definindo-o como a ligação psicológica do indivíduo com a organização, variando apenas a classificação desta ligação, que pode ser afetiva, normativa ou de continuidade.

Ao abrigo de uma perspectiva baseada nas atitudes, Meyer e Allen apresentam um modelo conceptual através do qual determinadas variáveis antecedentes podem estar ligadas a várias formas de comprometimento (cf. Mowday, 1999).

O Modelo das Três Componentes do Comprometimento, de Meyer e Allen foi a abordagem escolhida para este estudo, não só por integrar vários elementos das teorias existentes, mas também por ser considerado "o modelo dominante no estudo do comprometimento organizacional" (Fenech, 2013: 50). Por essas razões, a secção seguinte irá abordar em maior detalhe este modelo.

## **2.2 O Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional**

Na investigação sobre o comprometimento organizacional, o modelo mais amplamente estudado e comprovado pela comunidade científica foi proposto pelos autores Meyer e Allen (1991), tendo sido denominado de "Modelo multidimensional das três componentes do Comprometimento Organizacional". Segundo o modelo dos autores supracitados, o comprometimento<sup>21</sup> entre o colaborador e a organização pode assumir simultaneamente três formas: afetivo (*affective*), de continuidade (*continuance*) e normativo (*normative*). A Tabela 3 ilustra esta teoria, bem como o significado de cada uma das componentes propostas pelos autores.

---

<sup>21</sup> Relembrando a definição de comprometimento organizacional concebida por Meyer e Allen (1991: 67): "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização"

**Tabela 3 - Três componentes do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (Cunha et al, 2004: 167)**

Componentes	Caracterização	O colaborador permanece na organização porque...	Estado Psicológico
<b>Afetivo</b>	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	...sente que <b>quer</b> permanecer	Desejo
<b>De continuidade</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer	Necessidade
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que <b>deve</b> permanecer	Obrigaçã

Neste modelo, Meyer e Allen (1991: 67) consideram que o comprometimento afetivo refere-se “ao vínculo emocional e à identificação e envolvimento com a organização”. Assim, os colaboradores com um comprometimento afetivo elevado continuam na organização porque **querem fazê-lo**, estando "entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização" (Nascimento *et al*, 2008: 117).

Por sua vez, o comprometimento de continuidade diz respeito “à tomada de consciência do colaborador dos custos associados à saída da organização” (Meyer & Allen, 1991: 67). Os colaboradores com forte comprometimento de continuidade permanecem na organização porque **têm que fazê-lo**, isto significa que não possuem outras alternativas ou têm a percepção que os custos associados a uma mudança são elevados (cf. Nascimento *et al*, 2008).

Por fim, o comprometimento normativo “reflete um sentimento de obrigação para continuar na organização” (Meyer & Allen, 1991: 67). É baseado neste sentimento de obrigação, que os colaboradores com forte implicação normativa permanecem na organização porque sentem que **devem fazê-lo**. Sobre o comprometimento normativo, Nascimento *et al* (2008: 117) explicam ainda que os “indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização”, levando-os a “realizarem de forma

competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte”.

É expectável que um mesmo colaborador possa “vivenciar as três componentes de comprometimento em diferentes intensidades” (Meyer & Allen, 1991: 68), e é por essa razão que as mesmas são vistas como componentes e não como tipos de comprometimento. A título de exemplo, um colaborador pode sentir em simultâneo um forte desejo e necessidade de permanecer na organização, contudo pode sentir pouca obrigação de o fazer; outros poderão sentir uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, sem, no entanto, ter qualquer vontade de o fazer (cf. Meyer & Allen, 1997).

Desta forma, e de acordo com a perspetiva de Meyer e Allen (cf. 1991), a disponibilidade dos colaboradores em contribuir para a eficácia organizacional é influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. Assim, os “colaboradores que querem pertencer à organização (comprometimento afetivo) estarão mais dispostos a fazer esforços pela mesma do que aqueles que sentem obrigação ou necessidade de permanecer nela” (Meyer & Allen, 1991: 74), optando por "estarem menos ausentes do trabalho e mais motivados para ter um melhor desempenho na sua função" (Meyer & Allen, 1997: 24).

As três componentes do comprometimento – afetivo, de continuidade e normativo – caracterizam-se por ter diferentes *mind-sets* (desejo, necessidade e obrigação) cujo desenvolvimento é baseado em antecedentes distintos (causas), tendo desta forma implicações diferentes (consequências) para o comportamento dos colaboradores nas organizações.

Apesar da importância das três componentes para a medição do comprometimento, o presente estudo vai focar-se maioritariamente na componente afetiva, uma vez que é através desta que o colaborador desenvolve uma ligação emocional com a organização, originando comportamentos e resultados mais positivos para esta. De facto, tendencialmente é esperado que as organizações aspirem por colaboradores emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com os valores e objetivos organizacionais e que tenham, efetivamente, vontade de permanecer na organização. É com este propósito que será dado um maior ênfase à componente afetiva nesta investigação.

### **2.3 Desenvolvimento do comprometimento e os seus impactos no comportamento**

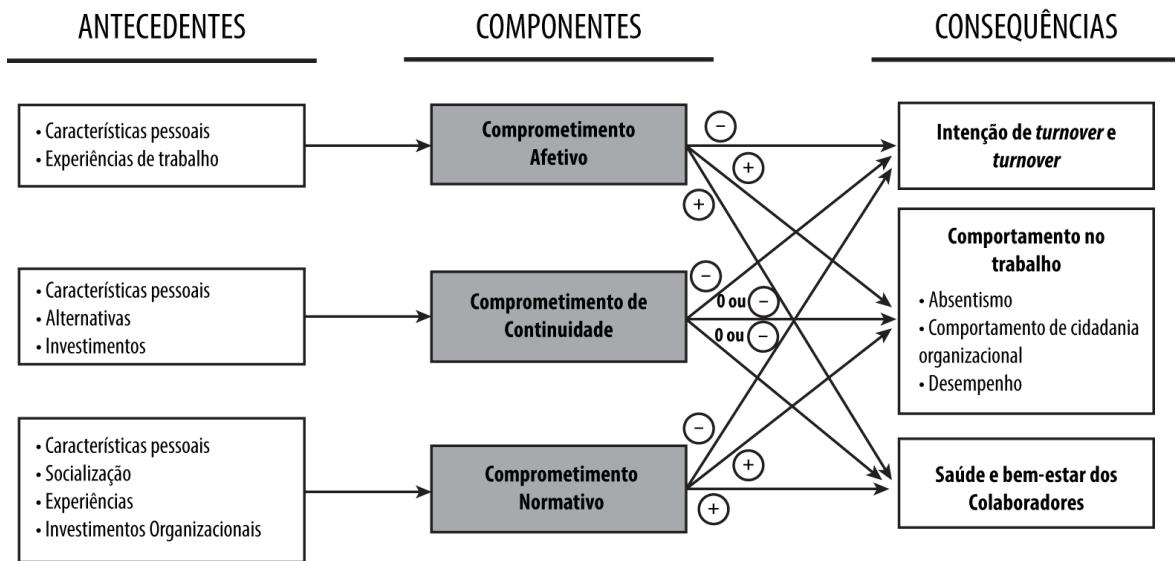
As teorias desenvolvidas ao abrigo da abordagem do comprometimento atitudinal não se limitam apenas à definição e caracterização do conceito. Os vários autores (Steers, 1977; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1999; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer *et al*, 2002) procuram compreender as variáveis que são antecedentes ao comprometimento, bem como as consequências que este pode originar.

De acordo com Meyer e Allen (cf. 1997), compreender de que forma o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e de que modo este pode ajudar a moldar atitudes e comportamentos (consequências) é uma grande vantagem para as organizações, possibilitando que estas se antecipem a possíveis impactos futuros desfavoráveis.

O estudo de Steers (1977) é considerado o protótipo na investigação dos antecedentes e consequências do comprometimento, tendo desencadeado e influenciado muitos dos estudos que surgiram posteriormente (cf. Mowday, 1998). O autor supracitado procurou compreender a influência das características pessoais, organizacionais, da função e do trabalho no desenvolvimento do comprometimento, bem como o impacto deste nas variáveis comportamentais como o absentismo, o *turnover* e o desempenho (cf. Steers, 1977).

Não é intenção deste estudo analisar exaustivamente todas as variáveis e fatores identificados pelos diversos autores, nas múltiplas investigações existentes. Por essa razão, e uma vez que analisámos o conceito de comprometimento à luz do Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen, iremos refletir apenas sobre o modelo proposto por estes autores.

Neste contexto, Meyer e Allen (1991) propuseram um conjunto de variáveis antecedentes e consequentes para cada componente do comprometimento - afetiva, normativa e de continuidade -, estando as mesmas sintetizadas na Figura 4. A análise a este diagrama será efetuada, em maior detalhe, nas secções seguintes.



**Figura 4 - Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional: antecedentes e consequências (adaptação de Meyer et al, 2002)**

No lado esquerdo do diagrama encontram-se as categorias responsáveis pelo desenvolvimento do comprometimento afetivo, normativo e de continuidade. Por sua vez, o lado direito é composto pelas variáveis identificadas como consequências do comprometimento. Assim, cada componente do comprometimento possui os seus próprios antecedentes conduzindo às mesmas consequências, ainda que em graus diferentes de implicação.

### 2.3.1 Antecedentes do comprometimento organizacional

A análise dos antecedentes das diferentes componentes do comprometimento permite o desenvolvimento de modelos conceituais mais compreensivos e focados na forma como o comprometimento é desenvolvido (cf. Mowday, 1999). Assim, os autores têm procurado identificar as características individuais e situacionais que podem contribuir para a ligação do colaborador com a organização e determinar, em que medida esses antecedentes são responsáveis pelo comprometimento organizacional (cf. Meyer & Allen, 1991).

Os antecedentes do comprometimento têm sido alvo de vários estudos por parte da comunidade científica, no entanto, não apresentam ainda consenso devido aos diferentes

contextos onde são aplicadas as investigações. De acordo com Meyer e Allen (cf. 1997), os antecedentes deveriam ser referidos como «potenciais», uma vez que a sua influência no comprometimento pode variar mediante o contexto onde aquele é analisado.

Segundo o modelo proposto por Meyer e Allen (ver Figura 4), cada componente possui os seus próprios e diferentes antecedentes, sendo a única exceção a categoria das características pessoais, possuidora de um caráter transversal. As características pessoais incluem as disposições pessoais dos indivíduos como a necessidade de realização, de afiliação e autonomia e o *locus* de controlo, apresentando correlações modestas com o comprometimento. Esta categoria inclui também as características demográficas como a idade, o género, a função e as habilitações literárias que apresentam relações com o comprometimento, embora não revelem uma forte consistência (cf. Steers, 1977; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al*, 2002).

No que diz respeito ao comprometimento afetivo, os autores supracitados defendem que as experiências de trabalho constituem um importante fator para o desenvolvimento do comprometimento. Na origem das experiências de trabalho estão duas categorias, baseadas na distinção de aspetos motivadores e higiénicos, de Herzberg:

"as que satisfazem as necessidades dos colaboradores de modo a que estes se sintam confortáveis, física e psicologicamente, na organização e as que contribuem para o sentimento de competência dos colaboradores no desempenho da sua função."

(Meyer & Allen, 1991: 70)

Para Meyer e Allen (cf. 1991), as experiências de trabalho que satisfazem as necessidades dos colaboradores e/ou que são compatíveis com os valores destes, estão na origem do desenvolvimento do comprometimento afetivo. Presumivelmente, "os colaboradores querem permanecer nas organizações que lhes proporcionam experiências de trabalho positivas porque as valorizam e esperam que as mesmas continuem" (Meyer & Allen, 1991: 75), criando um sentimento de conforto e competência pessoal.

No estudo elaborado por Meyer *et al* (cf. 2002) foi identificada uma forte e positiva relação entre o comprometimento afetivo e as experiências de trabalho, especificamente com a perceção do suporte organizacional. Neste sentido, as organizações que ambicionam colaboradores comprometidos afetivamente "necessitam de demonstrar o seu próprio comprometimento em proporcionar um ambiente de trabalho favorável, justo e de suporte"

(Meyer *et al*, 2002: 38). Quer isto dizer que as variáveis que contribuem para a percepção do suporte organizacional (e.g. estrutura organizacional, clareza de papel, relação com a chefia, gestão de recursos humanos, políticas e práticas em vigor) podem estar a contribuir indiretamente para o desenvolvimento do comprometimento afetivo (cf. Meyer & Allen, 1991).

Os investimentos (*side bets*) e as alternativas de emprego disponíveis são os dois antecedentes mais estudados do comprometimento de continuidade. Os *side bets* referem-se aos investimentos que um colaborador faz, ao longo do tempo, na organização e que podem ser vistos como potenciais custos de abandonar a mesma, (e.g. benefícios associados à antiguidade). Por sua vez, as alternativas de emprego contribuem para o desenvolvimento de um comprometimento de continuidade, na medida em que a falta de oportunidades atrativas conduz à permanência do colaborador na organização (cf. Meyer & Allen, 1991). Apesar de considerarem estes dois antecedentes do comprometimento de continuidade, Meyer e Allen (cf. 1991) assumem que os mesmos são explicados com argumentos teóricos e não com evidências empíricas.

Na base do desenvolvimento do comprometimento normativo estão a socialização, e os investimentos organizacionais/reciprocidade, antecedentes igualmente sustentados com argumentos teóricos (cf. Meyer & Allen, 1991). O processo de socialização (familiar/cultural e organizacional) conduz a que o colaborador interiorize as normas culturais/familiares ou organizacionais, sentindo-se obrigado a permanecer na organização. Por sua vez, os investimentos organizacionais/reciprocidade ocorrem quando a organização investe nos colaboradores, por exemplo pagando uma formação, e o colaborador reconhece-o, "sentindo-se obrigado a retribuir com o seu comprometimento à organização até a dívida estar restituída" (Meyer & Allen, 1991: 72).

Em suma, é possível verificar que os antecedentes do comprometimento organizacional são muito diferentes quanto à sua natureza e origem, não sendo a sua relação com o comprometimento totalmente direta. Num contexto específico de trabalho, pode ser ainda mais complexo discernir que fatores potenciam o comprometimento dos colaboradores, uma vez que os indivíduos têm necessidades diferentes e valorizam elementos e ações distintos (cf. Meyer & Allen, 1997). Steers (1977:53) acrescenta ainda que "os colaboradores integram a organização com diferentes desejos, necessidades e

competências, pelo que esperam encontrar um ambiente de trabalho onde podem pôr em prática os seus conhecimentos e capacidades, bem como satisfazer muitas das suas necessidades básicas". Por sua vez, se a organização corresponder a essas expectativas, certamente a possibilidade de aumentar o comprometimento organizacional é reforçada.

### **2.3.2 Consequências do comprometimento organizacional**

Os diversos estudos dos impactos do comprometimento no comportamento do indivíduo apontam para uma redução do *turnover* e absentismo, uma melhoria do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional, bem como uma melhoria da saúde e bem-estar do colaborador (ver Figura 4).

A relação entre as várias componentes do comprometimento e o *turnover* nas organizações tem sido a hipótese mais estudada e comprovada pelos vários investigadores (cf. Meyer & Allen, 1991). As três componentes relacionam-se negativamente com a intenção do *turnover* e o *turnover* efetivo, sendo que as relações mais fortes ocorrem no plano do comprometimento afetivo.

O foco no estudo do *turnover* enquanto única consequência do comprometimento é considerado redutor, uma vez que a eficácia de uma organização depende de uma variedade de elementos que não apenas a retenção e permanência dos colaboradores na mesma (cf. Meyer & Allen, 1991). De acordo com Cohen (2007: 352), "a organização não tem necessariamente de se focar em formas de evitar as intenções de *turnover* dos seus colaboradores, mas sim focar-se no desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente de trabalho justo e de suporte", onde os colaboradores queiram permanecer.

Assim, Meyer *et al* (cf. 2002) evidenciaram igualmente a relação entre o comprometimento e os comportamentos desejáveis no trabalho: absentismo, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho. A componente afetiva revelou correlações positivas e fortes com as três variáveis, seguida da componente normativa que apenas se relaciona negativamente com o absentismo. Por sua vez, a componente de continuidade não se relaciona ou apresenta uma relação negativa com estes comportamentos.

Para Meyer e Allen (cf. 1991), a vontade dos colaboradores em contribuir para a eficácia organizacional é influenciada pela natureza do comprometimento que experienciam. Posto isto, um colaborador comprometido afetivamente estará mais disposto a fazer um maior esforço pela organização, do que um colaborador com elevado comprometimento normativo ou de continuidade.

As consequências do comprometimento focaram-se, inicialmente, apenas nos comportamentos relevantes para as organizações. Só mais tarde, surgiu um crescente interesse em analisar a ligação entre o comprometimento e os comportamentos relevantes para os colaboradores, onde se inclui o stress e o conflito trabalho-família (cf. Meyer *et al*, 2002). Foi neste sentido que Meyer *et al* (cf. 2002) incluíram a saúde e o bem-estar como categoria consequente e integrante no Modelo de Meyer e Allen (1991), representado na Figura 4.

Os resultados sugeriram que o comprometimento afetivo relaciona-se negativamente com o stress e com o conflito trabalho-família e, pelo contrário, o comprometimento de continuidade relaciona-se positivamente com ambas. Relativamente ao comprometimento normativo, não existem inferências suficientemente sustentadas (cf. Meyer *et al*, 2002).

Conhecidas as principais consequências do comprometimento no comportamento, é possível constatar que embora as três componentes do comprometimento - afetiva, normativa e de continuidade - reduzam a probabilidade do colaborador abandonar a organização, podem ter implicações muito diferentes no comportamento dos indivíduos no trabalho.

Impõe-se então a questão: Será a relação entre as três componentes do comprometimento e o comportamento do colaborador, uma relação linear? Meyer e Allen (1991: 74) esclarecem que “a relação entre qualquer componente do comprometimento e o comportamento será complexificada pelo facto das três componentes poderem exercer efeitos independentes (e até de interação) num comportamento particular”.

Independentemente da consistência da relação entre o comprometimento e o comportamento, em todas as variáveis, descritas acima, a componente afetiva demonstrou ter correlações fortes e favoráveis com aqueles que são os resultados mais relevantes para a

organização e para o colaborador. Assim, na generalidade, os colaboradores mais comprometidos afetivamente "denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais" (Cunha *et al*, 2004: 166).

## Capítulo 3

---

### A Lógica dos Afetos na relação entre o Colaborador e a Organização

"As organizações afetam os pensamentos, sentimentos e ações dos colaboradores no local de trabalho e fora dele. Do mesmo modo, os pensamentos, sentimentos e ações dos colaboradores afetam as organizações onde estes trabalham."

(Brief & Weiss, 2002: 279)

#### 3.1 A relação Colaborador-Organização

A ligação que se estabelece entre os colaboradores e as organizações tem origem numa relação complexa e diversificada, sustentada por vários fatores que influenciam o bem-estar e continuidade da mesma. Segundo os autores Cunha *et al* (2004: 149), esta ligação depende de "características pessoais, da organização, de comportamentos dos agentes organizacionais e do modo como diferentes pessoas interpretam a mesma realidade organizacional". Assim, e apesar do seu cariz muito variável fruto de diferentes perceções individuais, o conhecimento mais aprofundado desta relação revela-se essencial, uma vez que possibilita uma melhor compreensão das atitudes, reações e comportamentos dos indivíduos face às necessidades e exigências nas organizações.

A forma como as pessoas estabelecem diferentes laços e relacionamentos psicológicos com as suas organizações, pode ser analisada e explicada à luz dos diferentes tipos de processos de influência social. Uma das teorias com maior influência concetual para a compreensão das bases motivacionais da relação entre o colaborador e a organização, é a Teoria da Troca Social (cf. Blau, 1964).

A Teoria da Troca Social foi abordada por várias disciplinas como a Antropologia, a Psicologia Social ou a Sociologia (cf. Cropanzano & Mitchell: 2005) que, através das suas diferentes perspetivas e olhares, enriqueceram a teoria ao longo do tempo. Nomes como Peter Blau (1964), Richard Emerson (1972) ou George Homans (1974) são as principais referências no estudo desta abordagem.

No âmbito da sua Teoria da Troca Social, Blau (cf. 1964) sugere que as relações que os colaboradores estabelecem no seu local de trabalho podem ser classificadas de duas formas: económicas e sociais. As relações de troca económica são caracterizadas pela troca concreta de trabalho por recompensa financeira, sendo, na generalidade, de curta duração. Por sua vez, as relações de troca social são de maior duração e "envolvem a troca de recursos menos tangíveis e mais de âmbito simbólico ou sócio emocional, como por exemplo, o reconhecimento e estima" (Rupp & Cropanzano, 2002: 926). São as trocas de natureza social que assumem ênfase na nossa investigação.

Segundo Blau (1964: 91), as trocas sociais constituem "ações voluntárias dos indivíduos que são motivadas pelos retornos que estes esperam obter de outro". Assim, e no contexto organizacional, as trocas sociais podem ser iniciadas, por exemplo, através de boas práticas da organização relativamente aos seus colaboradores (e.g. formação individual), sendo que a organização espera que estas práticas tenham reciprocidade no futuro (cf. Gould-Williams & Davies, 2007). Nesta sequência, quando os colaboradores percecionarem e valorizarem essas práticas da organização, vão retribuir com ações, comportamentos e atitudes positivas.

Neste sentido, as ações positivas desenvolvidas pelas organizações visando os seus colaboradores contribuem para o estabelecimento de relações de troca social que, conseqüentemente criam obrigações de reciprocidade dirigidas aos colaboradores, fomentando uma troca benéfica para ambas as partes. Estas trocas de natureza social são baseadas na confiança, pelo que os colaboradores tendem a estar mais identificados, comprometidos e motivados para fazer sacrifícios em benefício da organização.

Neste processo de troca social não podemos centrar a nossa atenção apenas no lado da organização, uma vez que cada colaborador reage de forma diferente e perceciona a realidade organizacional de forma distinta. Sobre a ligação do colaborador com a organização, Beyer, Hannah e Milton (cf. Beyer *et al*, *apud* Menezes e Bastos, 2009) enumeram<sup>22</sup> alguns dos processos sociais que podem contribuir para as diferentes perceções dos indivíduos:

---

<sup>22</sup> Igor G. Menezes e António V. B. Bastos, *Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional*, p. 202

- Os processos afetivos e cognitivos, caracterizados como processos internos ao indivíduo;
- As interações sociais, que incluem todos os tipos de trocas económicas e sociais, assim como a interdependência entre as pessoas;
- O simbolismo e comportamentos, que dizem respeito às entidades observáveis, que são externas aos indivíduos e que não requerem interação, embora carregados de significados compartilhados.

Desta forma, é possível depreender que a relação colaborador-organização vai muito mais além do que uma troca económica onde o colaborador desempenha as suas funções e a organização retribui com o pagamento de um vencimento. Estamos sim, perante uma relação social e complexa, cuja compreensão remete-nos não só para as práticas e ações desenvolvidas pelas organizações, como também para a individualidade de cada colaborador, refletida nas suas necessidades, motivações e expectativas. Assim, nas secções seguintes procurámos refletir sobre algumas das características pessoais e organizacionais que podem influenciar esta relação.

### **3.1.1 Características pessoais**

Ao refletirmos sobre a relação do colaborador com a organização torna-se essencial compreender as potenciais necessidades e motivações dos indivíduos, bem como as crenças que os mesmos formulam relativamente ao contexto organizacional onde estão inseridos.

Cientes que todos os indivíduos possuem as suas próprias características de personalidade, os seus valores e aptidões que os levam a ter comportamentos diferenciados, procurámos refletir sobre duas das várias teorias motivacionais, bem como analisar o conceito de contrato psicológico e o seu impacto para o desenvolvimento e gestão da relação entre o colaborador e a organização.

### 3.1.1.1 Motivação

A motivação é um dos conceitos mais estudados na área do Comportamento Organizacional, estando maioritariamente associado à produtividade e reunindo em si várias e diversas perspetivas e abordagens (cf. Cunha *et al*, 2004).

Numa perspetiva geral, Davidoff (1983: 385) sugere que "motivo ou motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta um comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante". Por sua vez, e já direcionado para o contexto organizacional, Bilhim (2008: 317) define motivação como:

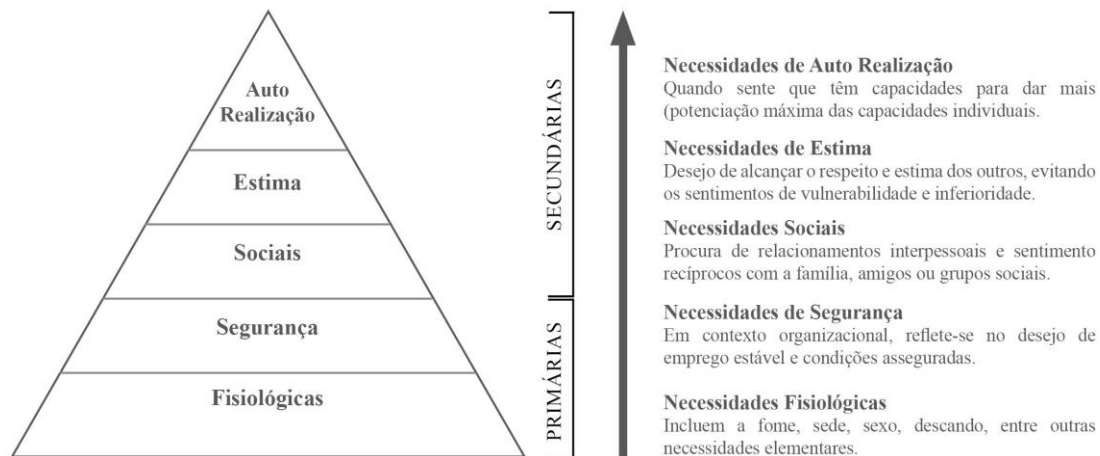
"a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos ao sujeito".

A motivação desempenha assim um papel fundamental na conduta e comportamento dos colaboradores, podendo ter origem intrínseca ou extrínseca aos indivíduos.

Esta secção não pretende explorar em profundidade o vasto constructo da motivação, pelo que optámos por nos debruçar apenas sobre uma teoria geral de motivação humana e uma teoria de motivação aplicada às organizações, a saber: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria bifatorial de Herzberg, respetivamente.

A "Teoria da Hierarquia das Necessidades" concebida por Abraham Maslow (1954), apresenta-se como sendo uma das teorias motivacionais mais conhecidas e aplicadas em variados contextos, por profissionais das mais diversas áreas (cf. Bilhim, 2008; Cunha *et al*, 2004). Esta teoria pressupõe que as necessidades humanas encontram-se hierarquizadas de acordo com o seu grau de importância e que o ser humano apenas alcança a satisfação total quando as consegue satisfazer na totalidade.

A hierarquia, representada pela figura de uma pirâmide (ver Figura 5), inclui cinco categorias de necessidades, nomeadamente: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Para Maslow, o "nível de auto-realização é um processo de evolução permanente, que varia de pessoa para pessoa" (Camara *et al*, 2007: 89).



**Figura 5 - Pirâmide de Necessidades de Maslow (adap. Cunha et al, 2004)**

As primeiras duas necessidades são do âmbito interno e as restantes do externo. Esta hierarquia pressupõe que apenas surgirão novas necessidades, quando as necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas, isto é, no caso de um indivíduo não ter as suas necessidades fisiológicas satisfeitas, não se sentirá estimulado pelas necessidades sociais (cf. Camara *et al*, 2007).

Aplicada a um contexto organizacional, a «Teoria da Hierarquia das Necessidades» de Maslow demonstra que as organizações devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, de modo a conseguir motivá-los. Ainda neste sentido, Bilhim (2008: 318) acrescenta que "para motivar alguém é preciso conhecer onde essa pessoa se encontra nesta escala, e de seguida proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior".

Na sequência da Teoria de Maslow, surge uma outra teoria motivacional de cariz organizacional: a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Frederick Herzberg. Este autor defende a existência de dois grandes grupos de fatores motivacionais que se distinguem da seguinte forma:

- **Fatores Higiénicos:** estes fatores são de natureza intrínseca ao trabalho, estando por isso relacionados com aspetos como o contexto de trabalho, as relações entre o indivíduo e os colegas de trabalho e a sua chefia, o salário, as condições de trabalho, entre outros (Camara et al, 2007:91). Estes fatores são necessários uma

vez que a sua ausência gera insatisfação, contudo, não provocam por si só atitudes positivas, quer isto dizer que mesmo que estas necessidades estejam satisfeitas, os colaboradores podem não estar motivados. Relativamente à Teoria de Maslow, os fatores de higiene correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.

- Fatores Motivacionais: estes fatores são de natureza extrínseca ao trabalho, sendo exemplo disso o desenvolvimento pessoal, a responsabilidade, o reconhecimento, a realização, entre outros (Camara et al, 2007: 91). Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com a satisfação e motivação, pelo que geram "atitudes positivas mas não evitam as negativas" (Cunha *et al*, 2004: 108). Relativamente à Teoria de Maslow, os fatores motivacionais correspondem às necessidades mais elevadas: as necessidades de estima e de auto-realização.

Assim, e com a distinção destes dois tipos de fatores, Herzberg demonstra que "os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas" (Cunha *et al*, 2004: 107). Camara *et al* (2007: 91) explicam ainda que "a presença de fatores higiénicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação. É a sua ausência que conduz à insatisfação. Desta forma para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário atuar ao nível dos fatores motivadores" (Camara et al, 2007: 91).

No que diz respeito à temática central desta secção, esta teoria vem confirmar que a relação que se estabelece entre o colaborador e a organização é única e diferenciada, acrescentando que, por exemplo, a ausência de bem-estar nas relações com os colegas e chefias conduz à insatisfação, no entanto, são as necessidades de reconhecimento e identificação que motivam os colaboradores, incrementando a produtividade da organização (Cf. Camara *et al*, 2007: 91).

### 3.1.1.2 Contrato Psicológico

Para uma melhor compreensão da relação colaborador-organização é essencial estarmos familiarizados e ter um conhecimento prévio relativamente a um constructo muito investigado na área da Psicologia Organizacional: o contrato psicológico.

A forma como os colaboradores se relacionam e se comportam nas organizações não está apenas baseada em contratos formais, explícitos, escritos ou legais mas também na formulação de crenças dos colaboradores acerca das suas obrigações e da própria organização para com eles (cf. Cunha *et al*, 2004). É neste contexto que surge o contrato psicológico.

De acordo com Cunha *et al* (2004: 156), o contrato psicológico é:

"um acordo não escrito existente entre um individuo e a organização, cujos termos incluem obrigações mútuas e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização. Ele incorpora as expectativas do empregado acerca do que a organização lhe «deve», assim como a disponibilidade desse mesmo empregado para responder reciprocamente."

Rousseau (1989: 123) tornou-se a autora mais conhecida no estudo do contrato psicológico, defendendo que este consiste na "crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida em troca dela, que vincula as partes a um conjunto de obrigações recíprocas". Estas crenças formuladas pelos colaboradores podem basear-se em promessas explícitas (e.g. a minha chefia disse-me que seria promovido quando alcançasse este objetivo) ou implícitas (e.g. o colega teve este reconhecimento porque fez aquilo, também terei, se o fizer) da organização (cf. Cunha *et al*, 2004).

Assim, e de forma generalizada, podemos afirmar que o contrato psicológico "compreende uma relação que se estabelece entre empregado e empregador, refletindo um conjunto de expectativas e perceções implícitas relativamente aos termos do contrato de trabalho" (Leiria *et al*, 2006: 70).

O contrato psicológico baseia-se assim nas perceções individuais e no quadro interpretativo de cada colaborador, pelo que "há por conseguintes, tantos contratos psicológicos quantos os colaboradores organizacionais" (Cunha *et al*, 2004: 157). Embora

cada contrato psicológico seja individual, estes podem ser classificados em transacionais e relacionais.

Num contrato transacional, os termos contratuais são especificados, de curta duração e com um cariz económico, esperando-se que o colaborador cumpra uma série de obrigações definidas e a organização efetue o pagamento compensatório pelo trabalho realizado pelo colaborador (cf. Cunha *et al.*, 2004; Leiria *et al.*, 2006; Chambel, 2012).

Por sua vez, num contrato relacional os termos contratuais são pouco específicos, dinâmicos e de longa duração. Esta relação é baseada na confiança mútua e na lealdade, havendo por isso um maior envolvimento quer do colaborador, quer da organização (cf. Chambel, 2012). No que diz respeito às obrigações, é expectável que o colaborador " seja leal à organização e tenha «amor à camisola»" (Cunha *et al.*, 2004: 159) e que por sua vez, "a organização lhe faculte segurança no emprego e bem-estar individual e familiar" (Cunha *et al.*, 2004: 159).

Desta forma, o contrato psicológico possui uma enorme influência no modo como os colaboradores atuam na organização, sendo o seu cumprimento um aspeto importante para as organizações. Aquando da violação do contrato psicológico, o colaborador responde em conformidade, podendo mudar de um contrato relacional para um contrato meramente transacional, acompanhado de um decréscimo de satisfação, quebra de confiança, aumento do *turnover*, diminuição dos comportamentos de cidadania organizacional, decréscimo do desempenho ou diminuição dos níveis de comprometimento (Cf. Cunha *et al.*, 2004).

Em suma, na relação entre os colaboradores e as organizações é necessário ter em conta a importância do contrato psicológico para a fomentação de uma relação saudável, de bem-estar e de reciprocidade mútua. O cumprimento dos contratos psicológicos contribuirá para a redução da incerteza, orientação do colaborador na organização e na promoção do desenvolvimento de um sentimento de influência e comprometimento por parte do colaborador (cf. Leiria *et al.*, 2006).

### **3.1.2 Características Organizacionais**

Após a reflexão sobre algumas das principais características pessoais que podem influenciar a relação entre o colaborador e a organização, torna-se pertinente agora analisar de que modo a organização pode contribuir para a criação e fomentação desta relação de forma positiva.

Assim, na próxima secção serão abordados os temas da congruência de normas e valores entre o colaborador e a organização, bem como a importância do processo de socialização para esta consonância entre ambas as partes.

#### **3.1.2.1 O Processo de Socialização e a Adaptação do Colaborador à Organização**

As atitudes e comportamentos do colaborador na organização podem ser desencadeados e influenciados por inúmeros fatores, tal como foi referenciado nas secções anteriores. Contudo, a congruência entre os valores e características individuais do colaborador com a o sistema de valores e contexto organizacionais é, de facto essencial. Na verdade, um colaborador que não se identifica com os valores defendidos pela organização, dificilmente se adaptará à mesma (cf. Cunha *et al*, 2004). Nesta senda, considerámos importante abordar o processo de socialização organizacional, uma vez que pode ter implicações diretas no comprometimento, satisfação e contrato psicológico dos colaboradores.

O processo de socialização é o período em que o colaborador "aprende os valores, normas e comportamentos exigidos que lhe permitirá participar como membro de uma organização" (Maanen & Schein, 1991: 3). Assim, e de uma forma geral, é o processo onde os indivíduos passam de elementos externos a membros internos da organização (cf. Cunha *et al*, 2004).

Cunha *et al* (cf. 2004) descrevem o processo de socialização em três fases distintas:

- Pré-ingresso: remete ao processo de seleção mas também a outros momentos ou ocorrências anteriores;
- Acomodação: o assumir das novas funções por parte do colaborador

- **Metamorfose:** representa a o assumir do papel de membro organizacional em pleno.

A fase da metamorfose pretende-se que seja contínua e que faça emergir "uma vinculação emocional profunda entre a pessoa e a organização" (Cunha *et al*, 2004: 151), traduzindo-se num maior comprometimento, satisfação e aceitação que contribuirão para a fomentação da cultura organizacional.

A socialização permite, desta forma, não só clarificar o papel do colaborador como também adaptá-lo e integrá-lo na organização, fazendo a congruência entre duas personalidades - a individual e a organizacional. Esta congruência ocorre quando a organização vai de encontro aos desejos e necessidades dos colaboradores (e.g. recursos financeiros, físicos e psicológicos, oportunidades de progressão) e quando estes reconhecem-no e tem as capacidades (e.g. empenho, conhecimentos, competências) requeridas pelas exigências organizacionais (cf. Cunha *et al*, 2004).

Assim, a socialização assume-se como sendo um processo fundamental para a criação e fomentação da relação entre o colaborador e a organização, do qual as organizações não devem descurar. Um colaborador integrado e que aceite o quadro de referência organizacional, responderá de forma eficaz às solicitações diárias, contribuindo não só para o aumento da produtividade, como também para o bem-estar organizacional.

### **3.2 O papel dos afetos na relação do Colaborador com a Organização**

As organizações são, por excelência, ambientes relacionais e carregados de afetividade, no entanto, esta área aplicada ao comportamento organizacional foi descurada durante muito tempo (cf. Barsade *et al*, 2009; Ciompi, 2007; Brief & Weiss, 2002; Forgas & George, 2001). Nos últimos anos, verificou-se um crescente número de investigações que tem revelado o potencial dos afetos na compreensão da forma como as pessoas sentem, pensam, relacionam-se e comportam-se nas organizações.

A terminologia adotada para designar os constructos relacionados com os afetos não é clara e consensual, pelo que frequentemente os conceitos de afeto, emoção, sentimento ou estado de espírito são usados como sinónimos, com sobreposição ou de forma aleatória (cf.

Ciampi, 2007). Urge então clarificar a terminologia utilizada neste estudo, onde os afetos foram considerados como um termo geral que abrange diferentes categorias de sentimentos, como as emoções<sup>23</sup> e os estados de espírito<sup>24</sup> (cf. Forgas & George, 2001).

De acordo com Ciampi (cf. 2007), os afetos e a cognição estão continuamente em interação em todas as atividades mentais, ou seja, cognições específicas impulsionam determinadas emoções e, por sua vez, determinadas emoções modulam e alteram as funções cognitivas relacionadas. É neste contexto de interdependência entre o sentir/pensar e o afeto/cognição que surge o conceito de lógica dos afetos.

Na mesmo sentido, Forgas e George (2001: 4) defendem que o afeto " tem um impacto no comportamento organizacional porque influencia o que os indivíduos pensam (conteúdo da cognição) e a forma como pensam (processo da cognição)". Desta forma, os afetos acompanham a conduta diária dos colaboradores, influenciando as suas atitudes, juízos de valor relativamente aos seus colegas ou tarefas, a forma como falam ou como se relacionam com os outros.

Atualmente é já explícito o reconhecimento do afeto enquanto "elemento essencial das experiências nas organizações" (Forgas & George, 2001: 5), pelo que poucas ou nenhuma análises aos comportamentos no trabalho podem ser compreendidas na totalidade sem terem o afeto em conta.

Brief e Weiss (cf. 2002) avançam com alguns dos fatores<sup>25</sup> que podem desencadear estados de espírito e emoções no local de trabalho, tais como: os eventos stressantes (e.g. *timings* muito rígidos), a relação com a chefia, as características da equipa de trabalho, as próprias disposições físicas (e.g. temperatura, luz, ruído) e o sistema de compensações/punições.

No caso de um colaborador que sinta que os fatores acima descritos estão de acordo com as suas expectativas, vai desencadear afetos positivos para com a organização e, conseqüentemente estes terão impacto no seu comportamento e atitudes. Brief e Weiss (cf.

---

<sup>23</sup> Por emoções entende-se um estado afetivo "intenso, de curta duração e, geralmente têm uma causa definida e um conteúdo cognitivo claro" (Forgas & George, 2011: 5).

<sup>24</sup> Termo escolhido para a tradução da palavra *moods* que é definida como um estado afetivo de baixa intensidade, difuso e relativamente duradouro sem uma causa antecedente definida e por isso com um pequeno conteúdo cognitivo" (Forgas & George, 2011: 5).

<sup>25</sup> Arthur P. Brief e Howard M. Weiss, *Organizational Behavior: Affect in the Workplace*, pp. 286 - 291

2002) apresentam como principais consequências<sup>26</sup>: a formulação de juízos de valor, a resolução de problemas de forma eficaz e criativa, um aumento dos comportamentos de cidadania organizacional, um melhor desempenho geral, uma maior capacidade de negociação e persuasão e uma diminuição dos comportamentos de absentismo.

Assim, depreende-se o enorme impacto que os afetos têm no comportamento e relação dos colaboradores com as organizações, pelo que Ciompi (2007: 430) acrescenta que "os afetos não acompanham apenas o pensamento e o comportamento, como também os guiam e organizam".

Tal como já foi referido nas secções anteriores, as organizações são locais de permanentes relações e trocas sociais onde os colaboradores criam as suas expectativas e

"fazem investimentos emocionais em relações baseadas na confiança, expressam preocupações genuínas sobre o bem-estar dos colegas, creem na virtude intrínseca dessas relações e acreditam que esses sentimentos são recíprocos".

McAllister (1995: 26)

Neste sentido, é impossível as organizações descurarem do papel dos afetos quando são compostas apenas e somente por seres humanos que estão rodeados diariamente por emoções ou estados sentimentais. Damásio (2001: 55) afirma que "à primeira vista, não existe nada de caracteristicamente humano nas emoções (...) no entanto, as emoções estão ligadas às ideias, aos valores, aos princípios e aos juízos complexos", indicando a direção para uma tomada de decisão onde podemos retirar o melhor partido dos instrumentos da lógica.

Os afetos podem assim ser observados numa ótica de lógica, e não com o cariz subjetivo e irracional que usualmente lhes é associado, uma vez que atuam em congruência com a cognição e são benéficos e decisivos para o comportamento e tomadas de decisão quer em contexto social, quer em contexto organizacional.

---

<sup>26</sup> Brief e Weiss, *Organizational Behavior: Affect in the Workplace*, pp. 292 - 296

### **3.3 A relação Colaborador-Organização em ambiente de crise**

A elevada competitividade e globalização dos mercados, aliada a uma conjuntura de instabilidade e incerteza económica e financeira, são alguns dos principais desafios que as empresas atuais se deparam. No sentido de superar estes desafios e de se manterem no mercado, as organizações recorrem a estratégias de diminuição ou corte de custos, reestruturações, *outsourcing* ou fusões (relembrar secção 1.2.2., do Capítulo 1).

Todo este cenário descrito tem consequências e repercussões diretas nas relações entre os colaboradores e as organizações, não sendo aquele propício à emergência ou fomentação de relações afetivas entre ambos.

Os resultados divulgados no Guia do Mercado Laboral 2015<sup>27</sup>, realizado pela Empresa Hays, revelam que 68% dos inquiridos não obteve aumento salarial no ano de 2014, pelo que as principais motivações para uma mudança de emprego são perspectivas de progressão de carreira (69%), procura de projetos mais interessantes (68%) e pacote salarial (60%).

Desta forma, e uma vez que as Empresas enfrentam fortes desafios económicos e financeiros, não tendo capacidade para proceder a revisões salariais ou promoções frequentes, é essencial que procurem alternativas intangíveis para manterem os seus colaboradores comprometidos afetivamente com o seu trabalho e com a organização.

Na secção seguinte, abordamos um conceito que vai de encontro a esta necessidade e que está ainda em fase embrionária em muitos países: o conceito de salário emocional.

#### **3.3.1 O conceito de salário emocional**

As organizações têm à sua disposição não só aspetos tangíveis como também intangíveis que devem, cada vez mais, constar no sistema de compensações e benefícios que oferecem aos seus colaboradores. Muitas vezes assiste-se a um desequilíbrio entre estes dois tipos de recompensas onde o económico reúne mais interesse, contudo "há recompensas de natureza imaterial que têm tanta ou mais importância na atração, retenção e motivação dos colaboradores e que, muitas vezes, são decisivas nas escolhas que estes fazem da Empresa

---

<sup>27</sup> Estudo anual realizado a Empregadores e Colaboradores

onde pretendem trabalhar" (Camara *et al*, 2004: 488). É nesta componente imaterial e emocional que esta secção se vai focar, procurando conhecer o conceito de salário emocional.

A terminologia de salário emocional é maioritariamente utilizada na literatura espanhola e pode ser entendida como "o conjunto de retribuições não monetárias que o colaborador recebe da sua organização e que complementam o seu salário tradicional com novas fórmulas criativas que se adaptam às necessidades das pessoas" (Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos, 2006)<sup>28</sup>.

Por sua vez, para a "Asociación Española para la Calidad" (AEC), o salário emocional é:

"um conceito associado à retribuição de um colaborador onde estão incluídas as questões de carácter não económico, cuja finalidade consiste na satisfação das necessidades pessoais, familiares e profissionais do trabalhador, melhorando a qualidade de vida do mesmo e fomentando a conciliação laboral"<sup>29</sup>.

(AEC, s.d.)

O salário emocional não é quantificável, não rejeitando a ideia de que pode incluir alguns fatores económicos para a concretização de determinadas ações, no entanto, é o fator emocional e não o económico que distingue uma organização (cf. Calderón, 2012).

Calderón (cf. 2012) alerta ainda que o vencimento que o colaborador recebe pelo trabalho desempenhado é fundamental e insubstituível, contudo, atualmente, outros fatores podem contribuir para fomentar uma relação de afetividade entre o colaborador e a organização. Na mesma linha de pensamento, Camara *et al* (2007: 484) defendem que a retribuição emocional é essencial à retenção dos colaboradores, pelo que "fatores como as oportunidades de crescimento, o balanceamento entre a vida profissional e pessoal e a qualidade do ambiente de trabalho devem ser tidos em conta nos Sistemas de Recompensas definidos" pelas organizações.

Cada organização necessita gerir o salário emocional dos seus colaboradores, adaptando-o à sua cultura, contexto e envolvente, contudo algumas componentes deste podem ser

---

<sup>28</sup> Disponível no link: [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf) [consultado a 13 de Fevereiro de 2015]

<sup>29</sup> Disponível no link <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional> [consultado a 13 de Fevereiro de 2015]

referenciadas a título de exemplo, a saber: formação oferecida pela empresa, qualidade da relação chefia direta-colaborador, ambiente propício para propor novas ideias, oportunidades reais de progressão e desenvolvimento de carreira, desafios profissionais, bom ambiente laboral, flexibilidade de horário, segurança, equidade, reconhecimento, preocupação com a educação dos filhos dos colaboradores, entre outros. (cf. Cañon, 2009; Gomes R., 2011).

Em suma, tal como foi referido nas secções anteriores, os indivíduos possuem várias necessidades, que não exclusivamente económicas, necessidades essas que quando satisfeitas promovem o reforço da motivação e da identificação dos colaboradores com a organização. Atualmente, e numa altura onde os impactos da crise foram globalizados, o salário emocional representa um reconhecimento pessoal, incentiva os colaboradores à valorização da cultura organizacional e do compromisso mútuo, fomentando uma maior ligação afetiva do colaborador à organização.

Assim, é necessário que as organizações tenham um sistema equilibrado de recompensas económicas e emocionais, onde "fatores de higiene, na linguagem de Herzberg, tenham equidade interna e competitividade externa e que os fatores de motivação sejam adequadamente geridos" (Camara *et al*, 2007: 485).

## **PARTE II**

### **Estudo Empírico:**

### **Contexto, Metodologia e Resultados**

## Capítulo 1

---

### Contextualização do Estudo

"O que resultou desde o início no Grupo Omni foi a existência de muitas pessoas motivadas e de uma Administração que, ao contrário do que acontece na esmagadora maioria das Empresas de aviação, é composta por pilotos. Não são pessoas que olham para a Empresa como um negócio, são pilotos que têm um negócio."

(Oneto<sup>30</sup> *apud* Omni Aviação, 2012: 10)

#### 1.1 Enquadramento geral

A presente investigação incide num contexto organizacional singular e delimitado, procurando, através das particularidades deste, contribuir para uma melhor compreensão dos fenómenos globais em estudo, nomeadamente a comunicação interna e o comprometimento organizacional.

Desta forma, o Grupo Omni Aviação foi o local escolhido para o desenvolvimento deste estudo, pretendendo-se assim, compreender se a perceção que os colaboradores têm da comunicação interna intervém no seu comprometimento organizacional, tendo por base aquela realidade em particular.

Estamos, por isso, perante um estudo de caso organizacional tendo a convicção que as características e condições contextuais do Grupo Omni Aviação são pertinentes e acrescentam valor na compreensão dos fenómenos em estudo. A opção metodológica do estudo de caso, bem como todo o referencial da investigação será abordado em maior detalhe no capítulo seguinte. Considerou-se pertinente apresentar primeiramente o contexto da investigação, uma vez que algumas das opções de método e técnica de recolha de dados, exigem um conhecimento prévio do respetivo contexto.

---

<sup>30</sup> Comandante Joaquim Oneto assume atualmente as funções de Diretor de uma das Empresas do Grupo e de Responsável pela prevenção de acidentes e segurança de voo do Grupo Omni

Com a finalidade de melhor conhecer a realidade organizacional do Grupo Omni Aviação, nas secções seguintes procedeu-se a uma breve apresentação do Grupo e das suas Empresas, bem como a uma análise ao estado da arte da comunicação interna e da satisfação e ligação dos colaboradores ao Grupo.

## **1.2 Apresentação do Grupo Omni Aviação**

"As origens do Grupo Omni remontam ao ano de 1988 como uma pequena empresa de helicópteros dedicada ao trabalho aéreo. Nos anos 90 iniciaram-se as atividades de emergência médica e operação de aviões"<sup>31</sup> (Omni Aviação, s.d). É desta forma que é iniciada a descrição do Grupo Omni Aviação SGPS, S.A. no seu site institucional, fazendo desde já antever a vontade de crescimento e diversificação deste Grupo.

O Grupo Omni Aviação (de agora em diante designado por Grupo Omni) foi fundado pelos Comandantes José Miguel Costa e Rui de Almeida que, desde então até à data, assumem a Administração daquele que é o maior grupo privado de aviação português (rácio de volume de negócios, número de colaboradores e aeronaves). Fundadores e responsáveis pelo crescimento do Grupo, os Administradores são ambos pilotos de profissão, assumindo o negócio não só numa ótica de gestão, como também com proficiência técnica inerente das suas vastas experiências na área da aviação.

Ao longo do tempo, o Grupo Omni procurou ir de encontro às necessidades do mercado, criando e adquirindo empresas em Portugal, Cabo Verde e no Brasil, cujas atividades abrangem um variado leque de serviços na área da aviação, a saber: aviação *charter*, aviação executiva, aviação regional, manutenção, formação, emergência médica, *handling* e consultoria (cf. APTTA, 2011).

Atualmente, o Grupo Omni apresenta-se como um operador multifacetado, detentor de 17 Empresas (ver Figura 6) e conta já com um staff de mais de 1000 colaboradores.

---

<sup>31</sup> <http://www.omni.pt/quem-somos/2.htm> [consultado a 14 de Dezembro de 2014]

De acordo com o Presidente do Grupo, Comandante José Miguel Costa (APTTA, 2011: 3), o crescimento do Grupo Omni “foi-se concretizando de uma forma gradual”, procurando através da diversidade operacional e geográfica, gerar mais negócio.

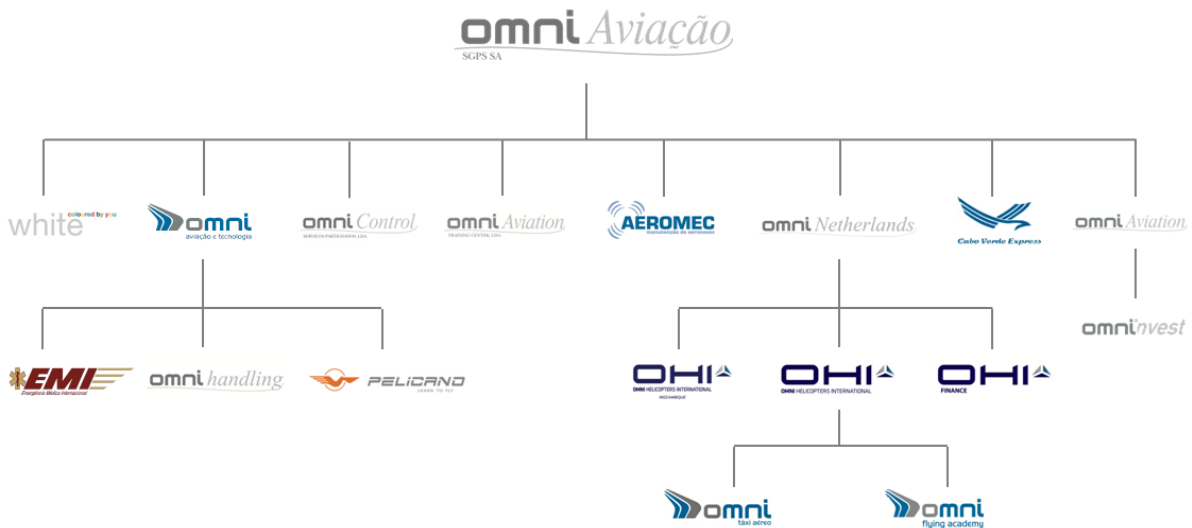


Figura 6 - Organograma de todas as Empresas do Grupo Omni Aviação

Para a presente investigação foram apenas consideradas as empresas do Grupo Omni localizadas em Portugal, uma vez que as empresas em Cabo Verde e no Brasil possuem práticas e processos de gestão distintos.

Em Portugal, o Grupo Omni é constituído por sete empresas integradas na área da aviação mas com *core business* muito distintos, que passamos a descrever abaixo<sup>32</sup>:

- A **Omni Aviação e Tecnologia** é um operador aéreo cujas atividades abrangem um variado leque de mercados, tanto em aviões como em helicópteros, operações regulares e não regulares e aviação executiva;
- A **Aeromec** é uma empresa certificada para efetuar manutenção de diversas aeronaves e nos seus componentes mecânicos e aviónicos;
- O **Omni Aviation Training Center (OATC)** é uma escola de aviação especializada em cursos de Pilotagem, Assistente e Comissário de Bordo, Instrutor de Voo, Oficial de Operações de Voo, Qualificações Tipo, entre outros;

<sup>32</sup> Relatório e Contas do Grupo Omni Aviação SGPS, 2013

- A **Omni Handling** presta serviços de transporte de passageiros e tripulações, receção de passageiros VIP, fornecimento de *catering*, planeamento de voo, serviço de placa, limpeza e preparação de aeronaves;
- A **White Airways** é uma transportadora aérea portuguesa, licenciada e certificada segundo as normas nacionais e europeias para o transporte aéreo não regular de passageiros e carga (*charter*) prestando serviços *charter*, ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance), *wet lease* e executivo;
- A **EMI (Emergência Médica Internacional)**<sup>33</sup> é uma empresa especializada em voos ambulância por helicóptero e avião. Presta avançados cuidados de saúde a bordo das aeronaves da Aviação e Tecnologia;
- A **Omni Control** presta serviços de consultoria interna às Empresas do Grupo nas áreas de Recursos Humanos, Financeira, Jurídico, Controlo de Gestão, Apoio Administrativo e Tecnologias de Informação.

Apesar da atuação em nichos de mercado distintos, todas estas empresas partilham uma filosofia operacional comum, assente no trinómio de valores que define a cultura organizacional e acompanha toda a conduta do Grupo Omni, são eles: Segurança, Qualidade e Serviço (cf. APTTA, 2011).

As empresas do Grupo Omni em Portugal contam com cerca de 340 colaboradores<sup>34</sup> e estão sediadas em centros de trabalho no Aeroporto de Lisboa, Aeroporto do Porto, Leião (Porto Salvo) e Aeródromo de Tires (Cascais).

Desta forma, estamos perante um Grupo português com mais de 25 anos de existência, gerido pela mesma Administração desde a sua origem até á data e com uma dimensão significativa no que concerne ao número de empresas, aeronaves, serviços e colaboradores. Este enquadramento geral remete-nos, desde já, para a inevitabilidade da existência de políticas e procedimentos internos inerentes à gestão quer do capital financeiro, quer do capital humano do Grupo.

---

<sup>33</sup> Apesar de a EMI ser uma das Empresas do Grupo em Portugal, não será considerada neste estudo uma vez que é constituída apenas por um colaborador com a função de Diretor, não estando este tipo de funções (Direção-Geral) integrado na amostra do presente estudo (ver secção 2.3, da parte II).

<sup>34</sup> Número total aferido a 31 de Dezembro de 2014, estando incluídos os membros da Administração, projetos de estágio e prestadores de serviço.

Uma vez que a temática desta investigação está inserida nas políticas de gestão do capital humano, nas secções seguintes serão apresentadas a Política de Recursos Humanos em vigor, as práticas e instrumentos de Comunicação Interna, bem como os indicadores de satisfação e ligação dos colaboradores ao Grupo.

### 1.3 O Estado da Arte no Grupo Omni Aviação

No Grupo Omni, a área da comunicação interna é da responsabilidade da Direção de Recursos Humanos que se encontra integrada na empresa de serviços partilhados do Grupo - a Omni Control.

A Direção de Recursos Humanos (de agora em diante designada por DRH) tem como missão "promover a identificação de todos os Colaboradores com a Cultura e Valores da Empresa/Grupo, através da criação e gestão de mecanismos que permitam assegurar altos níveis de motivação e produtividade dos Colaboradores, tendo em vista o desenvolvimento do negócio e consequente satisfação das expectativas e necessidades dos Clientes" (Omni Aviação, 2008: 7).

No que diz respeito à estrutura interna da DRH, esta encontra-se organizada em 4 processos distintos (ver Figura 7):



**Figura 7 - Organização Interna da DRH do Grupo Omni, por processos (adaptação Omni Aviação, 2008)**

É no processo de Gestão Administrativa e Contratual que a comunicação interna está integrada, juntamente com áreas tais como o processamento salarial, a gestão legal de admissões e saídas, os *reportings*, entre outras. O processo de Planeamento, Recrutamento e Seleção contempla não só as áreas inerentes ao recrutamento e seleção, como também a estrutura organizacional e os descritivos funcionais. Por sua vez, no processo da Formação e Desenvolvimento RH estão incluídas as áreas do acolhimento ao colaborador, o plano

anual de formação, a gestão do desempenho e de carreiras, entre outros. Por fim, o processo de Compensações e Benefícios integra a gestão do sistema de remunerações, dos benefícios, bem como as iniciativas de reconhecimento (cf. Omni Aviação, 2008).

Ainda referente à sua estrutura interna, a DRH é composta por 5 elementos que estão responsáveis por cada processo e/ou área, com as seguintes funções: Diretor de Recursos Humanos, Técnico de Avaliação e Desenvolvimento, Técnico SHT e Formação, Técnico de Gestão Administrativa e Contratual e Assistente de Comunicação Interna.

A política de Recursos Humanos (ver Figura 8), congruente com todas as ações da DRH, consiste na criação de vantagem competitiva para o negócio, através da satisfação e fidelização dos colaboradores, uma vez que estes são vistos como a base do sucesso de todas as Empresas do Grupo.



**Figura 8 - Representação da Política de Recursos Humanos (adaptação, Omni Aviação, 2008)**

A implementação da Política de Recursos Humanos no Grupo Omni ocorreu em fases distintas para cada uma das Empresas, tendo em conta o seu estágio de crescimento e maturidade. Este processo teve início em 2008 e ficou concluído em 2011, dando origem à uniformização de um vasto portfólio de serviços e procedimentos RH, comum a todas as Empresas do Grupo Omni (cf. Omni Aviação, 2012).

A comunicação interna, não sendo uma área autónoma, surge então inserida nesta política de Recursos Humanos, procurando contribuir para o aumento de satisfação dos

Colaboradores e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados de cada Empresa/Grupo.

Após todas as Empresas do Grupo estarem familiarizadas com as práticas de recursos humanos e de comunicação interna, foi levantada a necessidade de fomentar uma identidade de Grupo, onde todos os colaboradores se reconhecessem enquanto membros pertencentes ao Grupo Omni.

Assim, e tendo por base esse objetivo, a DRH elaborou um Plano de Comunicação Interna direcionado para todas as Empresas do Grupo, com aplicabilidade durante o período de 2012 a 2015. Este Plano, com a assinatura «Juntos voamos mais alto», pretendeu que os colaboradores transitassem de uma visão «a minha Empresa» para uma visão mais abrangente «o meu Grupo», através de uma estratégia que compreendia os seguintes eixos de atuação: informar, motivar e envolver (cf. Omni Aviação, 2012). Atualmente, este continua a ser o principal foco de ação da comunicação interna do Grupo Omni, estando em consonância com o tema proposto para esta dissertação.

### **1.3.1 Canais, Instrumentos e Práticas de Comunicação Interna**

Uma grande percentagem dos Colaboradores do Grupo Omni encontra-se em constantes deslocamentos resultantes da área de negócio da aviação, tornando-se essencial investir na eficácia dos canais e instrumentos de comunicação (cf. Omni Aviação, 2012).

Tendo por base a classificação de Berger (2008) que enunciámos na secção 1.3.3., da Parte I, indicamos abaixo os principais instrumentos e práticas de comunicação interna que o Grupo Omni disponibiliza aos seus colaboradores (cf. Omni Aviação, 2008):

- **Face-to-Face (interpessoal):**
  - Realização de eventos organizacionais, tais como: o "Kick-Off de Atividade" (apresentação de resultados do ano precedente, objetivos do ano corrente, bem como planos de ação por Direção/Área), ações de *team-building*, celebração de datas comemorativas das Empresas, festas de Natal, entre outros;

- Organização de uma formação de acolhimento a novos colaboradores (Formação "Viagem ao Planeta ") e entrega de um kit de acolhimento com *merchandising* da respetiva Empresa e cartão de colaborador;
  - Realização de entrevista entre colaborador e chefia no âmbito do processo de avaliação de desempenho;
  - Organização de ações de reconhecimento em situações importantes da vida pessoal do colaborador, tais como o nascimento de um filho, o falecimento de familiar direto, doença, entre outros;
  - Implementação do "Dia do Colaborador", onde um elemento da DRH se desloca a cada um dos centros de trabalho, proporcionando um atendimento mais próximo e personalizado ao colaborador;
  - Organização de ações internas de cariz socialmente responsável;
  - Reuniões das várias Direções e/ou Reuniões de Equipas de Projeto.
- **Canais Escritos:**
- Criação de placards informativos distribuídos por cada centro de trabalho, organizados por 6 categorias associadas a 6 cores distintas, por forma a padronizar formatos de comunicação mediante a natureza da informação. De entre as várias comunicações afixadas, destacam-se: admissões, saídas, nomeações, aniversários, notícias da própria empresa e do Grupo, protocolos, entre outras;
  - Elaboração e distribuição do "Código de Ética" por todos os colaboradores;
  - Estabelecimento de protocolos com outras Entidades, proporcionando condições mais vantajosas para os colaboradores;
  - Distribuição do "Questionário de Análise de Clima Social", onde os colaboradores podem expressar, anonimamente, a sua opinião sobre a Organização, os procedimentos dos Recursos Humanos, instrumentos e canais de comunicação, entre outros.
- **Canais Eletrónicos:**
- Criação de conta de *e-mail* para todos os colaboradores, com o domínio da respetiva Empresa;

- Envio de um postal eletrónico personalizado no aniversário de cada colaborador, para o seu respetivo *e-mail*;
- Envio de um postal eletrónico em dias comemorativos (Dia do Pai, Dia da Mãe, Dia dos Avós, Páscoa, entre outros) felicitando todos os colaboradores;
- Disponibilização de uma lista de FAQ's de rápida consulta, bem como o Manual com todos os procedimentos de Recursos Humanos no *software* de gestão documental *Easydocs*;
- Criação de um endereço de *e-mail* especificamente destinado a sugestões de melhoria ou dúvidas gerais dos colaboradores;
- Elaboração de vídeos de Natal com a participação ativa dos colaboradores.

Importa ainda referir que a *newsletter* interna e o portal do colaborador encontram-se em fase de reformulação, o primeiro por motivos de desfasamento temporal entre o acontecimento e a publicação do mesmo e o último por incapacidade de suporte informático. Ambos os instrumentos de comunicação não têm ainda data prevista para reativação.

### **1.3.2 Indicadores de Satisfação e Ligação dos Colaboradores ao Grupo**

Identificados os instrumentos e práticas de comunicação interna, torna-se pertinente conhecer, igualmente, os indicadores que o Grupo Omni dispõe sobre a satisfação dos seus colaboradores relativamente à empresa onde exercem funções, e ao Grupo, na sua generalidade.

Anualmente, a DRH aplica um questionário a todos os colaboradores das Empresas do Grupo Omni - o «Questionário de Análise de Clima Social» - com o intuito de analisar a perceção que os colaboradores têm sobre o seu trabalho, práticas, políticas e procedimentos da respetiva Empresa, bem como a sua ligação ao Grupo Omni.

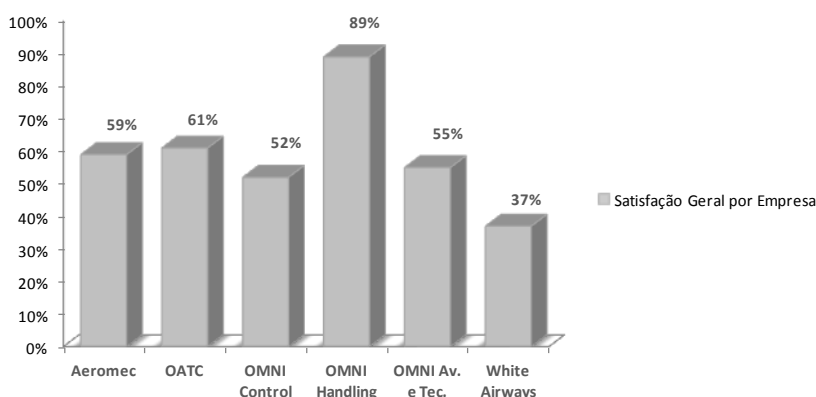
Mais do que uma ferramenta de diagnóstico, a Análise de Clima Social (ACS) é considerada uma ferramenta estratégica para a DRH, uma vez que as respostas obtidas

conduzem à definição de planos de ação que podem gerar valor acrescentado de motivação e satisfação dos colaboradores (cf. Omni Aviação, 2014a).

O questionário, de carácter anónimo, é composto por 34 questões de opinião que permitem avaliar a satisfação dos colaboradores face aos seguintes aspetos: Reconhecimento, Autonomia e Liberdade para atuar, Ligação à Organização, Condições de Trabalho, Apoio da Chefia, Compensações e Benefícios, Formação e Aprendizagem, Desenvolvimento Individual e de Carreira, Retenção e Turnover, Segurança e Estabilidade, Trabalho em Equipa, Compreensão Estratégica, Comunicação Interna, Clareza de Papel e Ligação ao Grupo (cf. Omni Aviação, 2014a). Para além das questões de opinião, o questionário contém igualmente alguns indicadores de caracterização da amostra e um campo de resposta aberta para qualquer sugestão ou comentário do colaborador.

Não é do interesse desta investigação analisar detalhadamente os resultados obtidos na ACS, uma vez que a maioria das questões diz respeito à relação Colaborador-Empresa e não à relação Colaborador-Grupo. Por essa razão, optou-se por dar enfoque apenas à satisfação geral em cada Empresa (Gráfico 1) e às respostas obtidas na alínea 34 do questionário - «Sinto que faço parte do Grupo Omni» (Gráfico 2).

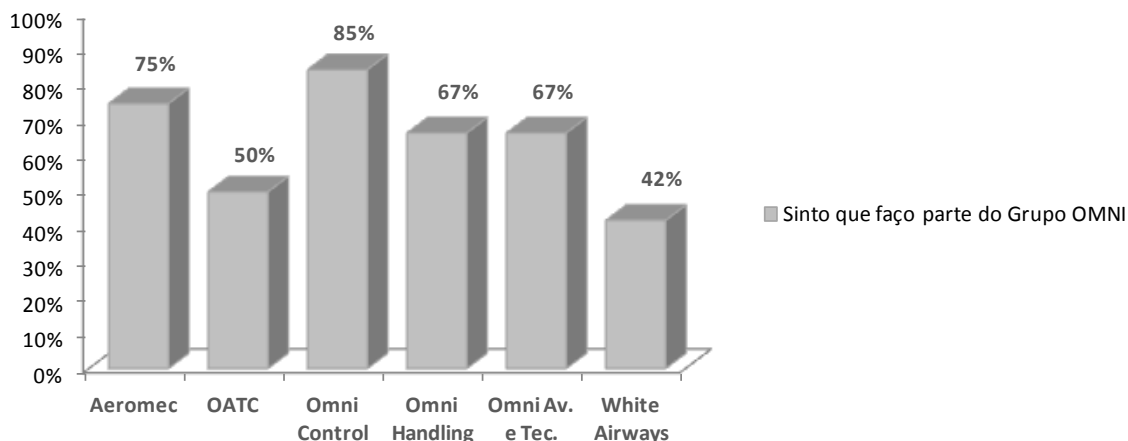
Numa breve análise ao Gráfico 1 verifica-se que, em 2013<sup>35</sup> a empresa que reuniu uma maior percentagem de satisfação foi a Omni Handling (89%). Por sua vez, a empresa que apresentou menor satisfação foi a White Airways (37%), sendo a única com uma percentagem inferior a 50%.



**Gráfico 1 - Percentagem de Satisfação dos Colaboradores por Empresa em 2013 (cf. Omni Aviação, 2014a)**

<sup>35</sup> A ACS é lançada no primeiro trimestre de cada ano referente ao ano anterior, pelo que os resultados mais atualizados que o Grupo dispõe dizem respeito ao ano de 2013. Simultaneamente ao desenvolvimento desta tese, encontrava-se a decorrer a ACS 2014.

O Gráfico 2, onde estão consolidadas as respostas à alínea 34 - «Sinto que faço parte do Grupo Omni» - demonstra que a empresa Omni Control reunia, em 2013, uma maior percentagem de respostas positivas (85%), revelando um maior sentimento de pertença ao Grupo Omni. Por sua vez, a Empresa que demonstrou uma menor ligação ao Grupo Omni foi a White Airways (42%), que no Gráfico 1 apresentou igualmente uma taxa de satisfação geral inferior às restantes empresas.



**Gráfico 2 - Grau de concordância face ao sentimento de pertença ao Grupo Omni (percentagem de respostas positivas "Concordo" e "Concordo Totalmente"), por Empresa, em 2013 (cf. Omni Aviação, 2014a)**

Desta forma, e através dos indicadores acima expostos, é possível termos já algumas evidências da satisfação geral dos colaboradores, bem como as variações existentes entre Empresas no que diz respeito à sua ligação ao Grupo Omni.

#### **1.4 A pertinência do Grupo Omni Aviação enquanto contexto do estudo**

A informação disponibilizada nas secções anteriores permite-nos ter já algum conhecimento do que é o Grupo Omni, pelo que, nesta altura, impõe-se a questão: o que faz do Grupo Omni, a organização ideal para desenvolver esta investigação? A resposta a esta interrogação traduz-se em múltiplos motivos que passarão a ser descritos de seguida.

No que diz respeito às especificidades do Grupo Omni, estamos perante um grupo multifacetado na área da aviação, composto por diversas empresas que estabelecem entre si

uma relação de fornecedor/cliente, enquanto empresas prestadoras de serviço, e simultaneamente, de parceria e cooperação, enquanto membros do mesmo Grupo.

A relação de fornecedor/cliente entre Empresas do Grupo Omni reforça a estratégia de autossuficiência do Grupo e fortalece o posicionamento de cada Empresa junto dos segmentos em que atuam. Por sua vez, a relação de parceria e cooperação reflete-se na partilha dos mesmos valores, da mesma Administração e, em muitos casos, do próprio centro de trabalho, reforçando o trabalho de equipa e fomentando a proximidade entre os colaboradores das várias Empresas. À luz destes dois tipos de relação, aparentemente dicotómicos, torna-se pertinente analisar a relação Colaborador-Grupo, traduzida nesta investigação no conceito de comprometimento organizacional.

Outra das razões que motivou a escolha do Grupo Omni para o contexto desta investigação, prende-se com as características inerentes à natureza da própria área de negócio - a aviação.

Duas das características mais evidentes da aviação são as permanentes deslocações e as longas estadias dos colaboradores fora do país, o que constitui um grande desafio para a gestão da comunicação interna no seio do Grupo. Assim, é necessário assegurar que a informação é difundida pelos canais oficiais, seguindo os fluxos previstos e chegando aos colaboradores *on time*, promovendo uma maior satisfação e envolvimento destes com as práticas e ações do Grupo Omni. É por isso fundamental avaliar a eficácia da comunicação interna no Grupo Omni, bem como as diferentes perceções que possam existir entre Empresas do Grupo.

Ainda relacionado com a área de negócio, deparamo-nos com uma escassez de estudos sobre comunicação interna ou gestão de recursos humanos no setor da aviação, o que reforça a pertinência desta realidade organizacional enquanto contexto do nosso trabalho. Mais do que uma lacuna, este aspeto constitui uma preocupação, uma vez que os colaboradores na aviação, mais do que em qualquer outra área, representam o único elemento diferenciador das Empresas. Na aviação, as empresas facilmente podem ser comparáveis pelos seus aviões, cumprem as mesmas normas e regulamentações e seguem os mesmos procedimentos operacionais, pelo que "as pessoas, colaboradores ou clientes, e

não os produtos ou equipamentos, representam o núcleo central das principais competências de uma organização" (Appelbaum & Fewster, 2002: 66).

Em suma, a diminuta investigação nesta área, aliada ao desafio da gestão da comunicação interna e comprometimento dos colaboradores num Grupo multifacetado, cujo negócio é caracterizado por constantes deslocações e por uma competitividade à escala mundial, faz do Grupo Omni Aviação o contexto ideal para o desenvolvimento da presente investigação.

#### **1.4.1 Envolvimento e adesão da hierarquia do Grupo Omni Aviação**

A aprovação e envolvimento da Administração do Grupo Omni na temática da presente investigação, constituiu uma fase fulcral para o desenvolvimento e continuidade da mesma.

Desta forma, e previamente à realização deste estudo, procedeu-se a um pedido de autorização formal à estrutura hierárquica diretamente ligada à autora desta investigação (i.e. Chefia Direta e Diretor Geral da Empresa), bem como à Administração do Grupo Omni, o qual foi validado por todos os intervenientes acima enunciados.

Mais do que a aprovação, procurou-se envolver toda a hierarquia nas temáticas adjacentes ao estudo, demonstrando a importância do mesmo para a identificação de oportunidades de melhoria e, conseqüentemente para a proposta de ações futuras. Por sua vez, e a título de resposta, a hierarquia demonstrou interesse e disponibilidade para facultar qualquer informação que fosse necessária e incentivou para que a qualidade do trabalho final culminasse na melhoria da eficácia da comunicação interna e num maior comprometimento dos colaboradores ao Grupo.

Nesta fase, foram igualmente colocadas as questões de confidencialidade no tratamento, divulgação ou publicação de dados recolhidos, não tendo sido apresentadas quaisquer objeções à viabilidade do projeto de investigação.

## Capítulo 2

---

### Metodologia da Investigação

"As questões de partida - o que realmente quer compreender com este estudo - são o coração da investigação (...) Mais do que qualquer outro aspeto, as questões de partida terão uma influência sobre, e deverão estar em consonância com, todas as outras partes da investigação."

(Maxwell, 2005: 65)

#### 2.1 Referencial da Investigação

Após a revisão da literatura e das teorias adjacentes ao tema desta investigação, bem como a apresentação do contexto onde esta se desenvolve, importa agora relembrar o referencial da investigação para que possamos optar pelos métodos e técnicas mais adequados aos propósitos definidos.

Os trabalhos de investigação podem ser pensados com o propósito de explorar, descrever ou explicar<sup>36</sup> um fenómeno em questão, sendo que um mesmo estudo pode conter múltiplos propósitos (cf. Carmo & Ferreira, 2008). É o caso específico desta investigação que, em consonância com os objetivos definidos (ver subsecção seguinte), é classificada como tendo um carácter exploratório e descritivo.

O estudo exploratório procura uma maior familiaridade e reconhecimento de uma determinada realidade, facilitando a elaboração de hipóteses de trabalho. Este tipo de estudo assenta, maioritariamente, nas pesquisas bibliográficas e em estudos de caso, que fomentem a compreensão do fenómeno em análise (cf. Gil, 2008). Assim, a presente investigação possui um carácter exploratório, na medida em que tem como finalidade o desenvolvimento de uma visão geral sobre a comunicação interna e o comprometimento organizacional, mas de tipo aproximativo, operacionalizando-a no Grupo Omni.

---

<sup>36</sup> Esta classificação foi proposta pelos autores Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (1964)

Por sua vez, o estudo descritivo tem como principal finalidade descrever de forma rigorosa "as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis ou conceitos" (Gil, 2008: 28). Uma das características mais significativas deste tipo de estudo é a utilização de técnicas de recolha de dados, de modo a facultar um levantamento de especificidades através de um questionário ou observação. De acordo com Gil (cf. 2008), as investigações que têm como objetivo o levantamento de opiniões de uma determinada população podem ser consideradas como descritivas e, é precisamente nesse contexto que a nossa investigação se insere: procura identificar a existência da relação entre os conceitos de comunicação interna e comprometimento organizacional, tendo por base o levantamento da opinião dos colaboradores do Grupo Omni.

Esta investigação não assume um carácter explicativo, uma vez que o seu objetivo central não passa por identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos em estudo (cf. Gil, 2008).

Por forma a melhor compreender a sustentação da presente investigação, bem como a fundamentação para as nossas opções metodológicas, nas subsecções seguintes serão apresentados os objetivos de pesquisa, a questão de partida e as hipóteses formuladas, fundamentais para a prossecução da investigação.

### **2.1.1 Objetivos de Pesquisa**

O objetivo geral desta investigação consiste em compreender em que medida a perceção que os colaboradores têm da comunicação interna, intervém no modo como os mesmos estão comprometidos e se relacionam com a Organização.

Integrados neste objetivo geral, foram definidos, igualmente, objetivos específicos que passo a apresentar de seguida:

1. Aferir a satisfação global dos colaboradores com a comunicação interna do Grupo Omni;

2. Verificar se a satisfação global dos colaboradores com a comunicação interna varia em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos (Sexo, Idade, Habilitações Literárias, Empresa, Carreira, Antiguidade e Centro de Trabalho);
3. Identificar o nível de comprometimento dos colaboradores com o Grupo Omni;
4. Verificar se o comprometimento dos colaboradores varia em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos (Sexo, Idade, Habilitações Literárias, Empresa, Carreira, Antiguidade e Centro de Trabalho);
5. Analisar se a percepção que os colaboradores têm da comunicação interna influencia a sua ligação afetiva com o Grupo Omni;
6. Apresentar, com base nos resultados obtidos, propostas de melhoria/intervenção para a comunicação interna do Grupo Omni.

Deste modo, pretende-se não só diagnosticar a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna ou o nível de comprometimento daqueles com o Grupo Omni, como também averiguar a existência de possíveis variações de opinião mediante as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos.

Com base nos resultados obtidos, ambiciona-se propor ações de melhoria que promovam a comunicação e o comprometimento entre os Colaboradores e o Grupo, contribuindo assim para a melhoria da eficácia e produtividade de cada Empresa do Grupo Omni.

### **2.1.2 Questão de Partida**

A questão de partida é o elemento que está no cerne da nossa investigação, tendo necessariamente de estar em consonância com todas as outras componentes do estudo (cf. Maxwell, 2005). Representando um ponto de partida, esta questão é determinante para o rumo favorável da investigação, resultando do encontro entre os objetivos e a concetualização definida no estudo.

Relembrando a questão de partida desta investigação:

A percepção que os Colaboradores têm da Comunicação Interna no Grupo Omni Aviação intervém no comprometimento dos mesmos com a Organização?

### **2.1.3 Hipóteses de Pesquisa**

Após a elaboração da questão de partida, foram formuladas duas hipóteses que constituem possíveis e provisórias respostas à questão de partida, apresentada na secção anterior. Assim, para a presente investigação foram definidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - Colaboradores com percepção positiva da comunicação interna estão mais comprometidos com a organização do que os colaboradores que têm uma percepção negativa.

Hipótese 2 - Quanto maior a percepção positiva da comunicação interna, maior será a ligação afetiva entre os Colaboradores e a Organização.

## **2.2 Método de investigação e técnica de recolha de dados**

Na secção 1.1. do capítulo anterior classificou-se esta investigação como sendo um estudo de caso organizacional, uma vez que a mesma pretende focar-se num contexto particular – o Grupo Omni – e analisar o que há nele de mais essencial e característico, contribuindo para a compreensão global do fenómeno em estudo.

De acordo com Yin (cf. 2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenómenos organizacionais, podendo originar contributos importantes no seio das organizações. O autor supracitado defende ainda que a opção pelo estudo de caso é adequada quando o foco do estudo “se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001: 20).

Tendo em conta a variedade de estudos de caso existentes, bem como os seus diferentes propósitos, o autor Stake (cf. 1995) propõe três tipologias<sup>37</sup> de estudos de caso:

- Intrínseco: quando se pretende uma maior compreensão de um caso que contém, em si mesmo, o interesse da investigação;
- Instrumental: quando o caso é analisado com o intuito de obter *insights* sobre determinado assunto, melhorar uma teoria ou proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si. Desta forma, o caso representa um instrumento de apoio para compreender outro(s) fenómeno(s);
- Coletivo: quando são analisados e comparados vários casos, possibilitando um conhecimento mais profundo sobre o fenómeno ou população em estudo.

No caso específico desta investigação, e tendo por base este modelo de tipificação, estamos perante um estudo de caso instrumental, uma vez que o caso do Grupo Omni desempenha uma função de apoio na compreensão dos fenómenos da comunicação interna e do comprometimento organizacional. No entanto, e apesar de não ser um estudo de caso intrínseco, acreditamos que o contexto do Grupo Omni, com as suas características e especificidades, contribuirá para o alcance dos objetivos deste estudo, constituindo uma mais-valia na consolidação do conhecimento nestas áreas.

No âmbito da metodologia, existem duas grandes abordagens que tendem a ser descritas como opostas uma da outra, referimo-nos às abordagens quantitativas e qualitativas (cf. Fenech, 2013). O estudo de caso é frequentemente associado, de forma equivocada, apenas ao paradigma qualitativo, pelo que Yin (2001: 33) alerta que o mesmo "não deve ser confundido com «pesquisa qualitativa», podendo ser analisado por outra abordagem que "pode incluir, e mesmo ser limitado às evidências quantitativas".

Segundo Patton (cf. Carmo e Ferreira, 2008), a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas pode tornar-se uma mais-valia para a investigação, tornando-a mais completa e consistente. Esta combinação de abordagens está sustentada na ideia de que "cada método revela diferentes aspetos da realidade empírica e conseqüentemente devem utilizar-se diferentes métodos de observação da realidade" (Carmo e Ferreira, 2008: 202).

---

<sup>37</sup> Robert E. Stake, «The Art of Case Study», p.p. 237-238

Neste sentido, e para esta investigação, optou-se por uma combinação entre a abordagem quantitativa e qualitativa que conduzisse a uma melhor compreensão do caso e fenómenos em estudo.

No que diz respeito ao método quantitativo, Maxwell (2005: 23) afirma que este está mais direcionado para questões que procuram saber "se e em que medida uma *variação* em *x* causa uma *variação* em *y*", estando por isso em consonância com a nossa questão de partida<sup>38</sup> e com o carácter descritivo deste estudo. Por sua vez, o método qualitativo está intrinsecamente ligado ao carácter exploratório da nossa investigação, refletindo-se na orientação e no aprofundar do conhecimento relativamente ao contexto específico do nosso estudo de caso - o Grupo Omni.

No que diz respeito à escolha das técnicas de recolha de dados, não existem respostas certas, "tudo depende, na realidade, dos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise" (Quivy e Campenhoudt, 2005: 186). Tendo por base esta afirmação, optou-se pela análise documental e pelo inquérito por questionário enquanto técnicas escolhidas para a recolha de dados na nossa investigação.

A opção pela análise documental deveu-se ao reconhecimento da importância de descrever o contexto do Grupo Omni, procurando demonstrar diferentes aspetos desta realidade organizacional, através de dados qualitativos recolhidos nos seus manuais, revistas internas, procedimentos, planos, ferramentas de diagnóstico, entre outros.

Por sua vez, o inquérito por questionário beneficiou do desenvolvimento prévio de proposições teóricas e factuais oriundas da análise documental, para a construção do respetivo instrumento. Este questionário foi construído de raiz, de forma a adaptar-se ao contexto do Grupo Omni e, uma vez que grande parte dos *outputs* serão provenientes deste instrumento, iremos focar-nos mais em detalhe nesta técnica.

O inquérito por questionário consiste na interrogação de "um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização" (Ghiglione e Matalon, 1993:2). Proporcionando discursos individuais, interpretando-os e, posteriormente, generalizando-

---

<sup>38</sup> A perceção que os Colaboradores têm da Comunicação Interna no Grupo Aviação intervém no comprometimento dos mesmos com a Organização?

os, o inquérito por questionário permite "quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação" (Quivy e Campenhoudt, 2005: 189), através da verificação de hipóteses<sup>39</sup> "sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis" (Ghiglione e Matalon, 1993:117).

Ghiglione e Matalon (1993:15) consideram que esta técnica de recolha de dados pode ser considerada como substituta "de uma observação muito difícil ou impossível", pois permite compreender "fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações, etc., que só são acessíveis de uma forma prática pela linguagem, e que só raramente se exprimem de forma espontânea".

Assim, a aplicação do questionário nesta investigação permitiu conhecer a opinião dos colaboradores relativamente à comunicação interna do Grupo Omni Aviação (avaliada com base na Matriz de Welch & Jackson), percecionando igualmente a ligação dos colaboradores ao Grupo, através do seu comprometimento organizacional (avaliado com base no Modelo de Meyer & Allen). Este questionário será descrito e apresentado em maior detalhe na secção 2.4.

### **2.3 A constituição da amostra**

A presente investigação tem por base uma amostra probabilística, utilizando um tipo de amostra aleatória simples, uma vez que cada elemento do universo em estudo tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero de vir a integrar a amostra, isto é, todos têm a mesma probabilidade de serem selecionados (cf. Ghiglione & Matalon, 1993).

No dia 29 de Agosto de 2014, dia em que foi aplicado o questionário deste estudo no Grupo Omni, foram contabilizados 268 colaboradores que constituem o universo da presente investigação. Esta listagem de colaboradores, cedida pela DRH do Grupo Omni, foi elaborada com base no cumprimento de alguns requisitos para a integração no estudo, a saber:

---

<sup>39</sup> Hipótese 1 - Colaboradores com perceção positiva da comunicação interna estão mais comprometidos com a organização do que os colaboradores que têm uma perceção negativa;

Hipótese 2 - Quanto maior a perceção positiva da comunicação interna, maior será a ligação afetiva entre os Colaboradores e a Organização.

- colaboradores com um vínculo contratual com alguma das Empresas do Grupo Omni;
- colaboradores ativos (não inclui colaboradores ausentes por motivos de baixa médica ou licença sem vencimento);
- colaboradores que não exerçam funções de Administração ou de Direção Geral.

Uma amostra só representa de forma fidedigna as características do seu universo quando é composta por um número suficiente de casos. De acordo com Gil (cf. 2008), esse número é calculado através do tamanho do universo, nível de confiança, margem de erro e percentagem com a qual o fenómeno se verifica. Para o cálculo da dimensão da amostra foram tidos em conta todos os fatores atrás enunciados, contudo, a margem de erro, que é usualmente considerada nas pesquisas sociais entre 3% a 5% (cf. Gil, 2008), não se revelou exequível já que aumentaria exponencialmente o tamanho da amostra a inquirir. Assim, as conclusões apresentadas nesta investigação terão uma margem de erro de 6,13%, sendo a dimensão da amostra constituída por 131 indivíduos.

Uma amostra de 131 indivíduos num universo de 268, reflete uma boa adesão ao estudo por parte dos colaboradores do Grupo Omni, demonstrando uma taxa de sucesso da aplicação do questionário muito positiva.

#### **2.4 Descrição do inquérito por questionário aplicado**

Um inquérito por questionário procura "descrever uma população ou subpopulação e verificar as hipóteses sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis" (Ghiglione e Matalon, 1993: 117). Assim, e de modo a responder à questão de partida<sup>40</sup> e à verificação das hipóteses<sup>41</sup> formuladas, foi construído um questionário, com base nas teorias descritas nos capítulos anteriores (matriz de comunicação interna, de Welch e Jackson e modelo das três-componentes do comprometimento organizacional, de Meyer e Allen), adaptando-o à realidade do grupo empresarial em estudo - o Grupo Omni.

---

<sup>40</sup> A perceção que os Colaboradores têm da Comunicação Interna no Grupo Aviação intervém no comprometimento dos mesmos com a Organização?

<sup>41</sup> H1 - Colaboradores com perceção positiva da comunicação interna estão mais comprometidos com a organização do que os colaboradores que têm uma perceção negativa; H2 - Quanto maior a perceção positiva da comunicação interna, maior será a ligação afetiva entre os Colaboradores e a Organização.

No desenvolvimento de um questionário, Ghiglione e Matalon (cf. 1993) reconhecem que é vantajoso agrupar as questões relacionadas com o mesmo tema. Tendo por base este pressuposto, o questionário elaborado para esta investigação (ver anexo A) encontra-se organizado em dois temas distintos e explicitamente identificados, são eles: a comunicação interna; e o comprometimento e relação com a organização. Cada um destes temas é composto por três questões classificadas como sendo de opinião, no que diz respeito ao conteúdo, e de carácter fechado no que diz respeito à forma.

O questionário (ver anexo A) precede de um pequeno enquadramento relativo ao âmbito e propósito do instrumento, identificando a sua temática central, o mestrado no qual a investigação está inserida, bem como a Universidade que o leciona. Ainda neste enquadramento, é relembrado o carácter anónimo e a garantia da confidencialidade da informação recolhida, apelando, simultaneamente, à honestidade e rigor das respostas dos inquiridos.

Ghiglione e Matalon (1993: 123) salientam a importância das primeiras questões nos inquiridos, uma vez que "são elas que indicam às pessoas inquiridas o estilo geral do questionário, o género de resposta que delas se espera e o tema que vai ser abordado". Para além da formulação das questões "a ordem pela qual estas são colocadas é também importante" (Ghiglione e Matalon, 1993: 122), pelo que procurou-se que as primeiras questões, em ambos os temas (a comunicação interna e o comprometimento), fossem itens de avaliação global de cada temática, cumprindo as recomendações dos autores supracitados.

A primeira temática do questionário é a comunicação interna que procura aferir a satisfação global dos colaboradores com a comunicação interna no Grupo Omni. A questão um (Q1) pretende que os inquiridos classifiquem, numa escala de 1 (Muito Fraco) a 6 (Excelente), o seu grau de conhecimento geral sobre a atualidade do Grupo Omni .

Por sua vez, a questão dois (Q2) é de resposta múltipla propondo várias respostas e pedindo ao inquirido que escolha aquelas (até um máximo de três) que mais se adequam ao seu posicionamento relativo às principais fontes onde obtém informação sobre o Grupo Omni. Segundo Ghiglione e Matalon (1993: 129), "uma lista de respostas fornece, quer queiramos quer não, um quadro de referência e lembra à pessoa aspetos do problema sobre

os quais talvez não tivesse pensado espontaneamente". No entanto, e de modo a não arriscar o condicionamento das respostas, foi colocada a opção "Outra. Qual?" que permite aos inquiridos acrescentarem respostas que não estão incluídas na lista pré-estabelecida.

A questão dois (Q2) complementa a informação recolhida na questão um (Q1), uma vez que é importante verificar se os colaboradores estão informados sobre o Grupo Omni e se essa informação é transmitida por canais oficiais, criados para esse efeito pela Organização.

**Tabela 4 - Dimensões e indicadores de análise das questões 1, 2 e 3**

<b>Conceito: Comunicação Interna</b>		
<b>Dimensões</b> Matriz de Comunicação (Welch & Jackson, 2007)	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
<b>Comunicação Corporativa</b>	Conhecimento da estratégia e negócio da Organização	Q3 alíneas 1 e 3
	Conhecimento dos procedimentos e projetos internos	Q3 alíneas 2 e 4
	Conhecimento da política de progressão de carreira	Q3 alínea 5
<b>Comunicação com a Chefia Direta</b>	Clareza do papel do colaborador (desempenho da função e resultados esperados)	Q3 alíneas 6 e 7
	Feedback do desempenho	Q3 alínea 8
	Relação com a Chefia (autonomia e abertura de diálogo)	Q3 alíneas 9 e 10
<b>Comunicação entre membros de equipa</b>	Trabalho em Equipa (partilha de informação e cooperação e colaboração)	Q3 alíneas 11, 12, 13 e 14
<b>Comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto</b>	Entreajuda e ambiente comunicacional	Q3 alíneas 15, 16, 17 e 18
<b>Comunicação Informal</b>	Qualidade do ambiente informal (existência de boatos)	Q3 alíneas 19 e 20
<b>Itens de Avaliação Global - Q1, Q2 e Q3 alínea 21</b>		

Na questão três (Q3) são enunciadas 21 afirmações sobre a comunicação interna no Grupo Omni, sendo que se pretende que os inquiridos assinalem a sua concordância com as mesmas, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente). Nesta questão procura-se aferir a opinião dos inquiridos sobre as várias dimensões da comunicação interna, tendo por base os parâmetros da Matriz de Comunicação Interna de

Welch e Jackson (2007), apresentados na secção 1.3.1, do capítulo 1 (comunicação corporativa, comunicação com a chefia direta, comunicação entre membros de equipa e comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto), bem como alguns indicadores de comunicação informal. Na tabela abaixo (ver Tabela 4) apresentamos a relação entre as dimensões, indicadores de análise e respetivas questões, com maior detalhe.

A segunda temática diz respeito ao comprometimento e à relação do colaborador com a Organização e, tal como no tema anterior, as questões iniciais são de avaliação global. Assim, na questão quatro (Q4) pretende-se que os inquiridos avaliem a afirmação "Faço realmente o que gosto!", com base no que sentem em relação à sua função atual, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente).

Já na questão cinco (Q5) foram enunciadas três opiniões distintas e foi indicado ao inquirido para escolher aquela que melhor traduzisse a sua opinião em relação ao Grupo Omni. Esta questão de resposta múltipla está baseada no Modelo das Três Componentes do Comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade), de Meyer e Allen (1991), apresentado na secção 2.2., do capítulo 2. Assim, através de afirmações que descrevem cada uma das componentes do modelo, pretendemos compreender qual o comprometimento que melhor descreve a ligação dos colaboradores ao Grupo Omni .

Por fim, a questão seis (Q6) conta com 18 afirmações relativas ao comprometimento e relação do colaborador com a organização, questionando o grau de concordância do inquirido, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente). Na tabela abaixo (ver Tabela 5) constam as dimensões, indicadores e respetivas questões no que diz respeito à análise deste tema (o comprometimento organizacional).

Observando a Tabela 5 é possível constatar que foram considerados mais indicadores de avaliação do comprometimento afetivo, uma vez que a presente investigação incide maioritariamente na ligação afetiva entre o colaborador e a organização.

<b>Conceito: Comprometimento Organizacional</b>		
<b>Dimensões</b> Modelo das três componentes do comprometimento (Meyer & Allen, 1991)	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Ligação Afetiva	Q5 alínea 1 Q6 alíneas 3, 4 e 11
	Orgulho	Q6 alíneas 1 e 2
	Identificação	Q6 alínea 8 e 15
	Dedicação	Q6 alíneas 13 e 17
<b>Comprometimento Normativo</b>	Sentimento de obrigação e dever moral para com a Organização	Q5 alínea 3 Q6 alínea 6 e 12
<b>Comprometimento de Continuidade</b>	Custos associados à saída da Organização	Q5 alínea 2 Q6 alíneas 5 e 14
<b>Itens de Avaliação Global - Q4, Q6 alínea 7, 9, 10, 16 e 18</b>		

**Tabela 5 - Dimensões e indicadores de análise das questões 4, 5 e 6**

Nas questões um, três, quatro e seis (Q1, Q3, Q4 e Q6) foi utilizada a escala de Likert com 6 pontos, onde as respostas de 1 a 3 correspondem a um posicionamento negativo e de 4 a 6 um posicionamento positivo. A escala utilizada não contempla uma posição neutra por se considerar que todos os inquiridos têm uma opinião formada sobre a realidade em estudo, nomeadamente a Empresa onde trabalham. Desta forma, as respostas neutras poderiam traduzir-se numa ausência de reflexão sobre o assunto em questão (cf. Ghiglione e Matalon, 1993).

No final do questionário são colocadas sete questões que visam a recolha de dados para a caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos. No que diz respeito às questões sociodemográficas, pretende-se que o inquirido responda relativamente ao sexo (feminino/masculino), idade (indicação de 6 faixas etárias: menos de 20 anos, de 21 a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e mais de 60 anos) e habilitações literárias (ensino básico, ensino secundário e ensino superior). Por sua vez, nas características profissionais dos inquiridos procurou-se saber a empresa do Grupo Omni em que os mesmos trabalham (Aeromec, Omni Aviation Training Center, Omni Aviação e Tecnologia, Omni Control, Omni Handling e White Airways), a que carreira pertencem (ar/terra), a antiguidade no Grupo (menos de 2 anos, de 2 a 5 anos e mais de 6 anos) e o centro de trabalho onde exercem funções (Aeroporto de Lisboa, Aeródromo de Tires, Aeroporto do Porto e Leião).

Aquando da conclusão do preenchimento do inquérito, surge uma mensagem de agradecimento por ter preenchido o questionário, salientando que a colaboração do inquirido foi fundamental.

Após algumas simulações de preenchimento, considerou-se que o tempo médio de resposta a este questionário, na sua totalidade, é de 8 minutos.

#### **2.4.1 Pré-teste e aplicação do questionário**

Após a preparação do questionário, importa nesta fase garantir que o instrumento concilia os objetivos do investigador com uma linguagem acessível e compreensível para os inquiridos. Esta fase de verificações constitui os pré-testes (cf. Ghiglione & Matalon, 1993).

De acordo com Ghiglione e Matalon (1993: 173) os pré-testes indicam-nos de que forma "as questões e as respostas são compreendidas, permite-nos evitar erros de vocabulário e de formulação e salientar recusas, incompreensões e equívocos".

Assim, nesta fase de pré-testes enviou-se o questionário (apresentado na secção anterior) a um conjunto de seis pessoas, com funções distintas em cada Empresa do Grupo Omni , tendo como principal intuito obter observações e opiniões de pessoas pertencentes a meios diferentes mas integradas na mesma realidade em estudo. O questionário foi enviado com as questões tal como estão formuladas, no entanto, foi pedido aos seis inquiridos que fizessem algumas observações sobre o significado que atribuem a cada uma. Mais do que verificar a ordem e formulação das questões, pretendeu-se também verificar a pertinência do questionário na totalidade, bem como as condições da sua aplicação, nomeadamente o *software* escolhido.

Após o preenchimento do questionário, foram colocadas as seguintes questões aos seis inquiridos:

- A ordem das questões parece-lhe correta?
- Achou alguma questão pouco clara ou ambígua? Se sim, quais e porquê?

- Considera que alguma questão poderá suscitar constrangimento junto dos inquiridos?
- Na sua opinião, foi omitido algum assunto importante?
- Considerou o formato e apresentação do questionário atrativos ao preenchimento?

Relativamente à ordem das questões, os inquiridos consideraram que as mesmas estão posicionadas de forma lógica relativamente aos temas em estudo, não existindo ruturas na passagem de assuntos. Destacaram igualmente, como apontamento positivo, o facto de os temas estarem explicitamente identificados.

As questões foram descritas como sendo claras e sem qualquer risco de ambiguidade devido à utilização de um vocabulário simples e acessível à compreensão de todos.

No que diz respeito aos constrangimentos das questões, não foram levantadas quaisquer observações. Contudo, dois dos inquiridos salientaram que o tema do comprometimento e relação com a organização é, por si só, um assunto constrangedor mas que não seria um problema, uma vez que estão asseguradas as questões de anonimato no preenchimento do questionário.

Os inquiridos do pré-teste consideraram o questionário completo, não tendo apontado nenhuma omissão de assunto. Um dos inquiridos ressaltou ainda que é uma investigação muito interessante para ser aplicada no Grupo Omni , solicitando a leitura do estudo aquando da sua conclusão.

No que concerne à apresentação do questionário, os inquiridos consideraram que o mesmo tem uma imagem apelativa, cuidada e congruente com a identidade visual e corporativa do Grupo Omni . Indicaram também que a variedade do formato das questões evita a monotonia no preenchimento das respostas. Relativamente ao *software* escolhido para a aplicação do questionário, um dos inquiridos fez apenas uma observação, que diz respeito à língua utilizada na interface dos elementos de navegação (e.g. indicação para mudar para a página seguinte ou voltar para a anterior), propondo a tradução de inglês para português. Esta observação foi considerada, pelo que procedeu-se prontamente à respetiva alteração.

Desta forma, o pré-teste revelou-se de grande importância para a melhoria do questionário, dando a sustentação necessária e essencial para a prossecução da investigação, que avança para a fase de aplicação e divulgação do questionário, junto da totalidade dos inquiridos.

A aplicação do questionário foi de administração direta, pois foi o próprio inquirido a preencher (cf. Quivy e Campenhoudt, 2005) e para a sua divulgação foi escolhido o SurveyGizmo, um *software* profissional de questionários online, que possibilitou alguma personalização do instrumento (de acordo com a imagem do Grupo Omni) e segurança na recolha de dados.

A opção do inquérito *online* revelou-se a escolha mais eficaz, uma vez que muitos dos colaboradores se encontram em permanentes viagens de serviço e, como tal, outro método de aplicação do questionário seria inviável.

O questionário foi divulgado através do envio de um *e-mail* para o endereço de correio eletrónico institucional de todos os colaboradores do Grupo Omni, excetuando os Administradores e Diretores Gerais de cada Empresa. Por sua vez, os inquiridos acediam ao questionário através de um *link*, disponibilizado no e-mail de divulgação, que esteve ativo no período de 29 de Agosto de 2014 a 20 de Outubro de 2014.

O primeiro *e-mail* de divulgação foi enviado a 29 de Agosto de 2014, onde foi solicitada a colaboração de todos e explicado o âmbito do questionário e do estudo. Por sua vez, no dia 22 de Setembro de 2014 foi enviado um outro *e-mail*, onde constava um pequeno ponto de situação relativo ao número de respostas obtidas até ao momento (84), apelando, simultaneamente, à colaboração de todos aqueles que ainda não tinham tido oportunidade de preencher o questionário.

No dia 20 de Outubro de 2014, último dia do questionário *online*, foram contabilizadas 131 respostas que corresponde ao total de inquiridos para este estudo.

## Capítulo 3

---

### Análise e Discussão de Resultados

Esta fase consiste em "verificar se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses (...) mas a realidade é mais rica e mais matizada do que as hipóteses que elaboramos a seu respeito. Uma observação séria revela frequentemente outros factos além dos esperados e outras relações que não devemos negligenciar."

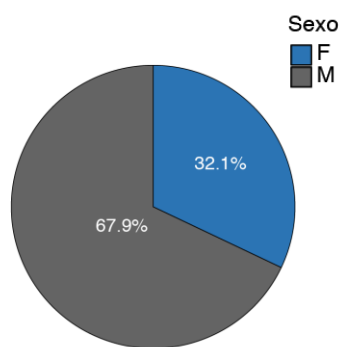
(Quivy & Campenhoudt, 2005: 211)

O software escolhido para a divulgação do questionário - *SurveyGizmo* - permitiu-nos exportar diretamente os resultados obtidos dos questionários. Posteriormente, a análise dos dados foi realizada com o apoio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), com o intuito de procedermos a uma análise descritiva e inferencial mais completa que sustentasse a verificação das hipóteses formuladas para esta investigação e consequentes conclusões.

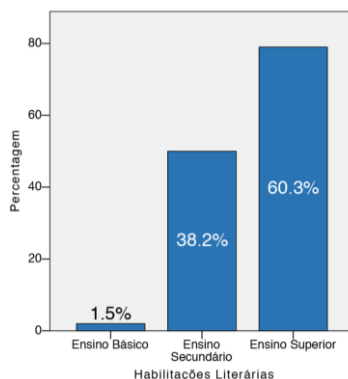
#### 3.1 Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra

Os resultados relativos à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos são aferidos através da análise das respostas ao último conjunto de questões do inquérito (Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12 e Q13).

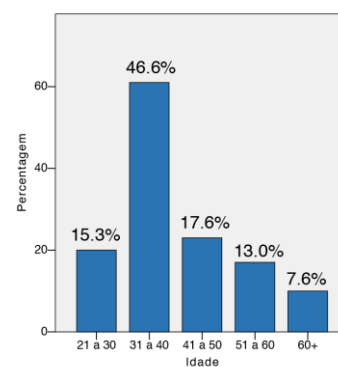
No que diz respeito à caracterização social (Q7, Q8 e Q9), podemos verificar que dos 131 inquiridos, 67,9% são do sexo masculino e 32,1% do sexo feminino (Gráfico 3). Relativamente à idade, a maioria (46,6%) tem idades compreendidas entre os 31 e 40 anos, sendo a minoria (7,6%) representada pelos indivíduos com mais de 60 anos (Gráfico 5). Por fim, e no que concerne às habilitações literárias (Gráfico 4), 60,3% dos inquiridos possuem formação superior, seguindo-se de 38,2% do ensino secundário e uma minoria de 1,5% do ensino básico (para um maior detalhe destes resultados, consultar as tabelas de frequência da caracterização social que constam no anexo B).



**Gráfico 4 - Sexo dos inquiridos**



**Gráfico 5 - Habilitações literárias dos inquiridos**



**Gráfico 3 - Idade dos inquiridos**

A caracterização profissional dos inquiridos é composta pelas respostas às questões (Q10, Q11, Q12 e Q13) relativas à identificação da empresa do Grupo onde o inquirido trabalha, carreira a que pertence, antiguidade e centro de trabalho onde exerce funções.

Assim, e analisando a Tabela 6, verifica-se que 41,2% dos inquiridos estão integrados na empresa White Airways, 20,6% pertencem à Omni Aviação e Tecnologia, 13,0% são da Aeromec, 12,2% são da Omni Control e abaixo dos 10% consta a representação dos inquiridos das Empresas OATC (9,2%) e Omni Handling (3,8%). Nesta constatação é importante ter em conta que cada Empresa possui um número de colaboradores distinto, pelo que apesar da disparidade de percentagens todas as Empresa possuem uma representatividade positiva no total da amostra.

**Tabela 6 - Distribuição dos inquiridos por Empresa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Aeromec	17	13.0	13.0	13.0
OATC	12	9.2	9.2	22.1
Omni Av. Tec.	27	20.6	20.6	42.7
Omni Control	16	12.2	12.2	55.0
Omni Handling	5	3.8	3.8	58.8
White Airways	54	41.2	41.2	100.0
<b>Total</b>	131	100.0	100.0	

Relativamente à carreira (Q11), 59,5% dos inquiridos pertence à Carreira Terra e 40,5% desempenha funções na Carreira Ar (ver Tabela 7).

**Tabela 7 - Distribuição dos inquiridos por Carreira**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Ar	53	40.5	40.5	40.5
Terra	78	59.5	59.5	100.0
<b>Total</b>	131	100.0	100.0	

A maioria dos inquiridos está no Grupo Omni Aviação há mais de 6 anos (60,3%), sendo que apenas 9,2% da amostra possui menos de 2 anos de casa (ver Tabela 8). Relativamente ao centro de trabalho onde exercem funções, 38,2% dos inquiridos trabalha no Aeroporto de Lisboa, 35,1% no Aeródromo de Tires, 26,0% em Leião e 0,8% no Aeroporto do Porto (ver Tabela 9).

**Tabela 8 - Distribuição dos inquiridos por Antiguidade no Grupo Omni**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Menos de 2 anos	12	9.2	9.2	9.2
2 a 5 anos	40	30.5	30.5	39.7
Mais de 6 anos	79	60.3	60.3	100.0
<b>Total</b>	131	100.0	100.0	

**Tabela 9 - Distribuição dos inquiridos por Centro de Trabalho**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Aerop. Lisboa	50	38.2	38.2	38.2
Aeród. Tires	46	35.1	35.1	73.3
Aerop. Porto	1	.8	.8	74.0
Leião	34	26.0	26.0	100.0
<b>Total</b>	131	100.0	100.0	

## 3.2 Análise descritiva dos dados recolhidos

### 3.2.1 Questão 1: O conhecimento geral sobre o Grupo Omni Aviação

Na primeira questão do inquérito (Q1) foi pedido aos inquiridos para classificarem, numa escala de 1(Muito Fraco) a 6 (Excelente) o seu grau de conhecimento geral sobre a atualidade do Grupo Omni. De acordo com a Tabela 10, a análise dos resultados demonstra que os inquiridos classificam o seu conhecimento face ao Grupo com valores médios, refletindo-se no valor de 3,81.

Tabela 10 - Estatística descritiva relativa à questão 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1: Grau de conhecimento geral sobre a atualidade do Grupo.	131	1	6	3.81	1.177
Valid N (listwise)	131				

### 3.2.2 Questão 2: Principais fontes de obtenção de informação

No que diz respeito à questão 2 (Q2), onde foi pedido aos inquiridos para indicarem as principais fontes de obtenção de informação do Grupo Omni, a Tabela 11 expõe os seus resultados, sendo possível verificar que a grande maioria tem conhecimento da informação através de conversas informais com os seus colegas (87,8%).

Uma vez que esta questão possibilitava a escolha até 3 opções por inquirido (total de 318 respostas obtidas), importa analisarmos a coluna "*Percent of Cases*" que calcula a percentagem de respostas para cada opção, num total de 131 inquiridos.

Neste seguimento, verifica-se que a segunda fonte onde os inquiridos obtêm mais informação é através da sua chefia direta (58,0%), seguindo-se as comunicações provenientes dos Recursos Humanos (45,8%), as conversas informais com pessoas de outras empresas da área da aviação (20,6%) e, por fim através dos meios de comunicação social (9,9%). A opção "Outra" foi escolhida por um inquirido, referindo que obtém informação "no corredor".

**Tabela 11 - Distribuição das respostas dos inquiridos relativamente à questão 2**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Fonte de Informação <sup>a</sup>	Através da sua chefia direta	76	23.9%	58.0%
	Através de conversas informais com colegas	115	36.2%	87.8%
	Através de comunicações provenientes da Administração	26	8.2%	19.8%
	Através de comunicações provenientes dos RH	60	18.9%	45.8%
	Através dos meios de comunicação social (TV, rádio, revistas de especialidade, jornais, entre outros)	13	4.1%	9.9%
	Através de conversas informais com pessoas de outras empresas da área da aviação	27	8.5%	20.6%
	Outra	1	0.3%	0.8%
<b>Total</b>		318	100.0%	242.7%

Percentages and totals are based on respondents.

<sup>a</sup>. Dichotomy group tabulated at value 1.

### 3.2.3 Questão 3: A perceção dos inquiridos sobre a comunicação interna

A Tabela 12 expõe os resultados recolhidos da questão 3 (Q3), composta por 21 alíneas que procuravam aferir a concordância e discordância numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente) sobre vários aspetos da comunicação interna.

Assim, é possível verificar que as afirmações que reuniram maior concordância (apresentação de maior média) dizem respeito à cooperação entre colegas, nomeadamente "Q3.13: Numa situação de dificuldade de um colega de equipa, disponibilizo a minha ajuda de imediato" (M. 5,31) e "Q3.14: Numa situação de dificuldade, os meus colegas de equipa disponibilizam-se, de imediato, para me ajudar" (M. 4,68). Por sua vez, as afirmações que apresentam maior discordância dizem respeito à falta de informação estratégica e corporativa, a saber "Q3.3: Tenho informação sobre a concretização de novos negócios do Grupo OMNI" (M. 2,79) e "Q3.2: Tenho conhecimento das mudanças/projetos de reestruturação que ocorrem na minha Organização" (M. 3,05).

**Tabela 12 - Estatística descritiva relativa à questão 3**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Q3.1:</b> Tenho conhecimento da missão e objetivos da minha Organização.	131	1	6	3.90	1.323
<b>Q3.2:</b> Tenho conhecimento das mudanças / projetos de reestruturação que ocorrem na minha Organização.	131	1	6	3.05	1.246
<b>Q3.3:</b> Tenho informação sobre a concretização de novos negócios do Grupo OMNI.	131	1	6	2.79	1.232
<b>Q3.4:</b> Tenho informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha Organização.	131	1	6	3.68	1.178
<b>Q3.5:</b> Conheço as possibilidades de progressão de carreira na minha função.	131	1	6	3.65	1.588
<b>Q3.6:</b> Recebo a informação necessária para desempenhar bem as minhas funções.	131	1	6	3.90	1.329
<b>Q3.7:</b> Sei quais são os resultados esperados do meu trabalho.	131	1	6	4.47	1.255
<b>Q3.8:</b> Tenho informação sobre a avaliação do meu desempenho.	131	1	6	3.80	1.633
<b>Q3.9:</b> Quando tenho um problema relacionado com o meu trabalho posso contar com a ajuda da minha chefia na resolução do mesmo.	131	1	6	4.34	1.537
<b>Q3.10:</b> A minha chefia dá-me liberdade para transmitir as minhas opiniões e sugestões, promovendo um diálogo aberto.	131	1	6	4.63	1.484
<b>Q3.11:</b> As pessoas, na minha equipa, partilham as suas experiências e problemas, através de uma comunicação franca e aberta.	131	1	6	4.20	1.449
<b>Q3.12:</b> Estou satisfeito com a equipa da qual faço parte.	131	1	6	4.27	1.415
<b>Q3.13:</b> Numa situação de dificuldade de um colega de equipa, disponibilizo a minha ajuda de imediato.	131	2	6	5.31	.895
<b>Q3.14:</b> Numa situação de dificuldade, os meus colegas de equipa disponibilizam-se, de imediato, para me ajudar.	131	1	6	4.68	1.204
<b>Q3.15:</b> Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direções/áreas.	131	1	6	3.66	1.461
<b>Q3.16:</b> Os sistemas de informação (ex: easydocs, outlook, AIMS, entre outros) são eficazes para o propósito da comunicação entre departamentos.	131	1	6	3.72	1.303
<b>Q3.17:</b> Sinto necessidade de ter uma plataforma comum de comunicação entre departamentos (intranet corporativa).	131	1	6	4.08	1.336
<b>Q3.18:</b> As diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em conjunto.	131	1	6	3.34	1.115
<b>Q3.19:</b> De uma maneira geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável no Grupo.	131	1	6	4.02	1.324
<b>Q3.20:</b> Os boatos estão ativos e circulam no interior do Grupo.	131	1	6	4.40	1.294

## Dimensões da Comunicação Interna

As alíneas da questão 3 (Q3) foram agrupadas de acordo com as dimensões de análise<sup>42</sup> definidas para a Comunicação Interna e tendo como base a matriz de Welch e Jackson<sup>43</sup> (2007), procurando aferir a média de cada nível de análise (Anexo C).

Deste modo, e analisando o Gráfico 6, é possível verificar que a perceção da comunicação entre membros de equipa apresenta índices mais positivos (M. 4,6), seguindo-se da comunicação com a chefia direta (M. 4,2) e comunicação informal (M. 3,3). No polo oposto, é a comunicação ao nível corporativo que apresenta valores menos positivos (M. 3,4), seguida da comunicação entre membros de diferentes departamentos (M. 3,3).

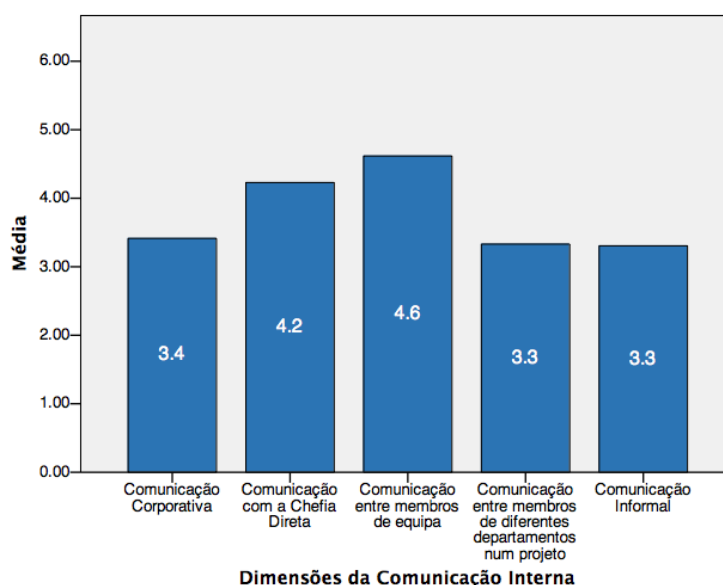


Gráfico 6 - Média calculada para cada dimensão da Comunicação Interna

Na generalidade, e com o aglomerar de todas as dimensões, foi possível aferir a perceção dos inquiridos relativamente à comunicação interna, que revelou um valor médio de 3.73 (ver Tabela 13).

Tabela 13 - Estatística descritiva relativa à perceção da comunicação interna

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Comunicação Interna	131	1.88	5.57	3.7331	.81638
Valid N (listwise)	131				

<sup>42</sup> Ver secção 2.5 do capítulo 2

<sup>43</sup> Relembrar secção 1.3.1, do Capítulo 1 do Enquadramento Teórico

### 3.2.4 Questão 4: Satisfação com a função desempenhada

Através da afirmação "Faço realmente o que gosto!", a questão 4 (Q4) procurou compreender a concordância e discordância dos inquiridos face a esta asserção, solicitando a sua classificação numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente).

A Tabela 15 revela os resultados obtidos, indicando que a maioria dos inquiridos (40,5%) concorda com a afirmação, seguindo-se de uma percentagem de 29,0% que concorda totalmente, sendo possível desta forma constatar o gosto dos inquiridos pela função que desempenham, representando a opinião de mais de metade da amostra.

No que diz respeito à média de respostas, o valor aferido foi de 4,80 (ver Tabela 14).

**Tabela 14 - Estatística descritiva relativa à satisfação com a função desempenhada**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
"Faço realmente o que gosto!" Numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente), classifique esta afirmação com base no que sente em relação à sua função atual.	131	1	6	4.80	1.119
<b>Valid N (listwise)</b>	131				

**Tabela 15 - Distribuição das respostas dos inquiridos relativamente à questão 4**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
1	2	1.5	1.5	1.5
2	3	2.3	2.3	3.8
3	12	9.2	9.2	13.0
4	23	17.6	17.6	30.5
5	53	40.5	40.5	71.0
6	38	29.0	29.0	100.0
<b>Total</b>	131	100.0	100.0	

### 3.2.5 Questão 5: Sentimento relativo à Organização

Através da Tabela 16, é possível observar os resultados provenientes da questão 5 (Q5) onde se verifica que a maioria dos inquiridos (55,7%) escolheu a resposta "Apesar dos problemas diários, sinto-me como fazendo «parte de uma família» nesta Organização", o que reflete um sentido de afetividade para com a Organização.

Por sua vez, a afirmação "Esta Organização e as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade, tenho um sentido de obrigação para com elas e por isso, neste momento, não sairia da Empresa", reuniu cerca de 23,7% das respostas dos inquiridos, revelando um sentido de lealdade para com a Organização e os seus colaboradores.

A afirmação "Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas de emprego e, muito provavelmente, outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias que tenho atualmente", foi escolhida por 20,4% dos inquiridos que se encontram na organização pelo equilíbrio da díade custos/benefícios associados à saída da organização.

**Tabela 16 - - Distribuição das respostas dos inquiridos relativamente à questão 5**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Apesar dos problemas diários, sinto-me como fazendo «parte de uma família» nesta Organização	73	55.7	55.7
Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas de emprego e, muito provavelmente, outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias que tenho atualmente	27	20.4	76.3
Esta Organização e as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade, tenho um sentido de obrigação para com elas e por isso, neste momento, não sairia da Empresa	31	23.7	100.0
<b>Total</b>	131	100.0	

### 3.2.6 Questão 6: A percepção dos inquiridos sobre o comprometimento organizacional

A questão 6 (Q6) é composta por 18 alíneas que procuraram aferir a concordância e discordância numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente) sobre a ligação dos inquiridos à organização.

**Tabela 17 - Estatística descritiva relativa à questão 6**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Q6.1:</b> O Grupo OMNI é um grupo de empresas de referência no seu setor, nacional e internacionalmente.	131	1	6	4.08	1.287
<b>Q6.2:</b> Tenho orgulho em ser colaborador(a) deste Grupo.	131	1	6	4.24	1.306
<b>Q6.3:</b> Esta Organização tem para mim um grande significado.	131	1	6	4.27	1.270
<b>Q6.4:</b> Sinto-me "emocionalmente ligado(a)" a esta Organização.	131	1	6	4.13	1.355
<b>Q6.5:</b> Neste momento, e como já dei tanto a este Grupo, não considero a possibilidade de trabalhar numa outra Organização.	131	1	6	3.24	1.627
<b>Q6.6:</b> Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização.	131	1	6	3.34	1.466
<b>Q6.7:</b> Na generalidade estou satisfeito com a minha Organização e com o que me proporcionou.	131	1	6	3.72	1.427
<b>Q6.8:</b> Sinto-me identificado com aquilo que o Grupo OMNI é e com o que ele representa.	131	1	6	3.82	1.386
<b>Q6.9:</b> Sinto que tenho dado o meu melhor na minha função.	131	1	6	5.27	.869
<b>Q6.10:</b> Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho.	131	1	6	3.56	1.458
<b>Q6.11:</b> Para além da relação com os colegas de trabalho, já fiz verdadeiros amigos neste Grupo.	131	1	6	4.73	1.265
<b>Q6.12:</b> Se recebesse uma oferta de emprego melhor, sinto que não seria correto deixar esta empresa neste momento.	131	1	6	3.26	1.694
<b>Q6.13:</b> Encaro os problemas desta Organização como se fossem meus.	131	1	6	3.96	1.526
<b>Q6.14:</b> Neste momento, permanecer nesta Organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade pessoal.	131	1	6	3.85	1.489
<b>Q6.15:</b> Sinto que sou tratado(a) como uma pessoa e não como mais uma "peça de engrenagem".	131	1	6	3.81	1.515
<b>Q6.16:</b> Atualmente, considero que as minhas capacidades estão subaproveitadas nesta Organização.	131	1	6	4.00	1.336
<b>Q6.17:</b> Estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, ficando para além do meu horário de trabalho quando necessário.	131	1	6	4.73	1.313
<b>Q6.18:</b> Sinto-me verdadeiramente comprometido com o Grupo OMNI.	131	1	6	3.97	1.364
<b>Valid N (listwise)</b>	131				

Analisando a Tabela 17, constatamos que as afirmações que reuniram maior concordância (apresentação de maior média) dizem respeito à dedicação e empenho dos inquiridos, referente à alínea, "Q6.9: Sinto que tenho dado o meu melhor na minha função" (M. 5,27), às relações de amizade que criaram na organização, "Q6. 11: Para além da relação com os colegas de trabalho, já fiz verdadeiros amigos neste Grupo" (M. 4,73) e ao esforço que estão dispostos a fazer pela organização, "Q6. 17: Estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, ficando para além do meu horário de trabalho quando necessário" (M. 4,73). Por sua vez, as afirmações que apresentam maior discordância dizem respeito aos condicionalismos de uma possível saída da organização, a saber "Q6. 12: Se recebesse uma oferta de emprego melhor, sinto que não seria correto deixar esta empresa neste momento" (M. 3,26) e "Q6. 5: Neste momento, e como já dei tanto a este Grupo, não considero a possibilidade de trabalhar numa outra Organização" (M. 3,24).

### **Componentes do Comprometimento Organizacional**

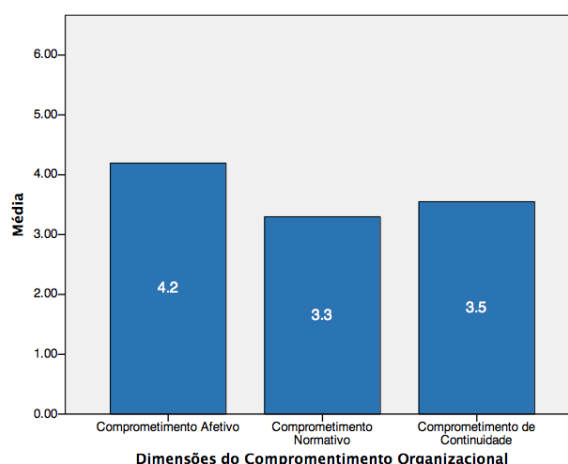
As alíneas da questão 6 (Q6) foram agrupadas nas dimensões de análise<sup>44</sup> definidas para o Comprometimento Organizacional e tendo como base a Teoria das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen<sup>45</sup> (ver anexo C).

Deste modo, procurou-se aferir a média de cada componente de análise e, através do Gráfico 7 é possível verificar que o comprometimento afetivo apresenta índices mais positivos (M. 4,2), seguindo-se do comprometimento de continuidade (M. 3,5) e comprometimento normativo (M. 3,3).

---

<sup>44</sup> Ver secção 2.5 do capítulo 2

<sup>45</sup> Relembrar secção 2.1.2, do Capítulo 2 do Enquadramento Teórico



**Gráfico 7 - Média calculada para cada dimensão do Comprometimento Organizacional**

Na generalidade, e com o aglomerar de todas as categorias, foi possível aferir um valor médio de 3.74 relativamente ao comprometimento organizacional dos inquiridos com o Grupo Omni (Tabela 18).

**Tabela 18 - Estatística descritiva relativa ao Comprometimento Organizacional**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Comprometimento	131	1.07	6.00	3.7457	1.20312
Valid N (listwise)	131				

### 3.3 Análise inferencial dos dados recolhidos

A inferência estatística permite analisar dados de uma amostra, relacionando duas ou mais variáveis, de modo a testar várias hipóteses e a retirar conclusões de um universo estatístico desconhecido (cf. Creswell, 2012, Pallant, 2007).

Para realizar esta análise foram utilizados métodos paramétricos, sempre que as variáveis a ser analisadas cumpriam as suposições exigidas por este conjunto de testes, como por exemplo a distribuição normal dos dados. Os testes paramétricos usados foram o *Independent T-Test* e o *One-way ANOVA*. Quando as variáveis em análise violavam as suposições, recorreu-se a testes não paramétricos. Os testes não paramétricos usados nesta análise foram o Qui-quadrado, a correlação de *Spearman* (em detrimento da de *Pearson*, que assume a normalidade dos dados) e os testes de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*,

enquanto alternativas não paramétricas por excelência aos testes *Independent T-Test* e análise de variância (*One-way ANOVA*), respetivamente.

○ **Teste de fiabilidade das escalas do questionário**

Para testar a confiabilidade das variáveis (i.e. questões) que recorrem a escalas para a sua medição, por exemplo, o grau de concordância, recorre-se geralmente à medida *Cronbach's Alpha*. Nesse sentido, foi feita uma análise de confiabilidade das questões Q3 e Q6, que implementam uma escala de concordância, recorrendo ao método acima referido. Como podemos observar pelo valor reportado na Tabela 19, o questionário tem uma boa confiabilidade<sup>46</sup>.

**Tabela 19 - Teste de fiabilidade das escalas do questionário**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
.946	39

○ **Teste de normalidade das variáveis contínuas da análise inferencial**

A presente análise inferencial recorre à relação entre variáveis categóricas e variáveis contínuas, sendo estas últimas referentes à perceção da comunicação interna, do comprometimento organizacional e do comprometimento afetivo. Neste contexto, tornou-se necessário testar a normalidade destas variáveis.

Na tabela 20 é possível observar os resultados do teste de normalidade. Uma vez que a nossa amostra é de 131 inquiridos, consideraremos o teste Shapiro-Wilk. De acordo com os resultados obtidos, podemos concluir que estamos perante uma distribuição não normal, uma vez que o *p-value* (dado pela coluna *Sig.*) é menor que 0,05 para o Comprometimento e Comprometimento Afetivo.

---

<sup>46</sup> Um coeficiente de confiança maior ou igual a .70 é considerado «aceitável» na maioria das situações nas investigações de ciências sociais (cf. Pallant, 2007)

**Tabela 20 - Teste de normalidade das variáveis contínuas**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Comunicação Interna	.055	131	.200 <sup>*</sup>	.989	131	.395
Comprometimento	.070	131	.198	.978	131	.035
Comprometimento Afetivo	.077	131	.057	.975	131	.015

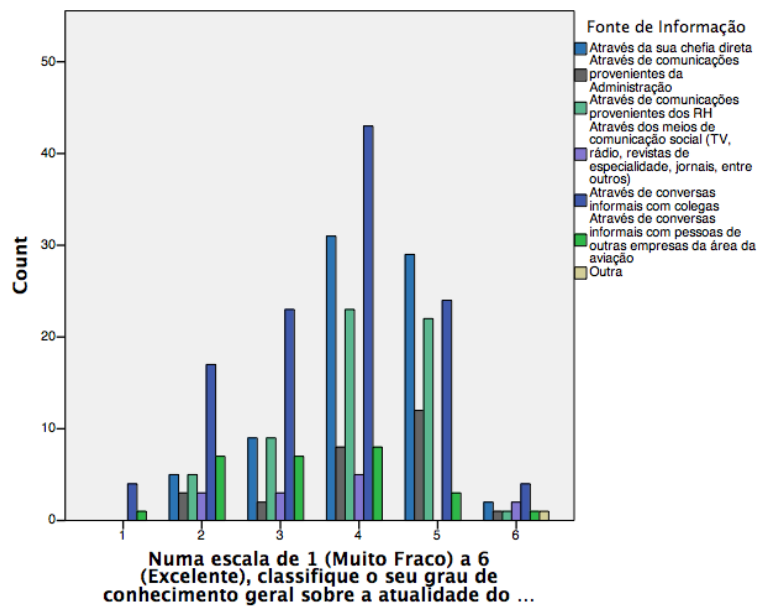
\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### 3.3.1 Relação entre o conhecimento geral sobre o Grupo Omni Aviação e as fontes de obtenção de informação (Questão 1 e Questão 2)

Mais do que aferir isoladamente o nível de conhecimento dos inquiridos relativamente ao Grupo Omni (Q1) e as principais fontes de obtenção de informação (Q2), importa verificar se existe uma relação entre os elementos das duas questões.

Apesar de não existir uma relação estatisticamente significativa, o gráfico 8 evidencia a tendência paralela de crescimento entre estas duas questões, verificando-se que em quase todos os níveis (exceto nível 5) o conhecimento geral dos colaboradores sobre o Grupo Omni advém da fonte de informação das conversas informais com os seus colegas. Desta forma, verifica-se a existência de uma comunicação informal influente e predominante no contexto de trabalho, assumindo o papel de maior fluxo de comunicação e informação no interior da Organização.



**Gráfico 8 - Relação entre o conhecimento geral sobre o Grupo Omni Aviação e as fontes de obtenção de informação (Questão 1 e Questão 2)**

### 3.3.2 Relação entre a Satisfação com a função e Ligação à organização (Questão 4 e Questão 5)

A análise das respostas às questões 4 e 5 suscitaram interesse e levantaram a pertinência da relação entre o gosto do inquirido pela sua função (Q4) e as afirmações escolhidas relativamente ao sentimento que proferem pela organização (Q5).

**Tabela 21- Relação entre a satisfação com a função (Q4) e a ligação à organização (Q5)**

		De entre as seguintes expressões, escolha aquela que melhor traduz a sua opinião em relação à Organização onde trabalha.				Total
		Apesar dos problemas diários sinto-me como fazendo «parte de uma família» (...)	Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas (...)	Esta Organização as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade (...)		
<b>"Faço realmente o que gosto!". Numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente), classifique esta afirmação com base no que sente em relação à sua função atual.</b>	1	Count	0	1	1	2
		% within função atual.	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
		% within opinião	0.0%	3.7%	3.2%	1.5%
	2	Count	0	2	1	3
		% within função atual.	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%
		% within opinião	0.0%	7.4%	3.2%	2.3%
	3	Count	4	5	3	12
		% within função atual.	33.3%	41.7%	25.0%	100.0%
		% within opinião	5.5%	18.5%	9.7%	9.2%
	4	Count	14	8	1	23
		% within função atual.	60.9%	34.8%	4.3%	100.0%
		% within opinião	19.2%	29.6%	3.2%	17.6%
	5	Count	28	8	17	53
		% within função atual.	52.8%	15.1%	32.1%	100.0%
		% within opinião	38.4%	29.6%	54.8%	40.5%
	6	Count	27	3	8	38
		% within função atual.	71.1%	7.9%	21.1%	100.0%
		% within opinião	37.0%	11.1%	25.8%	29.0%
<b>Total</b>	Count	73	27	31	131	
	% within função atual.	55.7%	20.6%	23.7%	100.0%	
	% within opinião	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

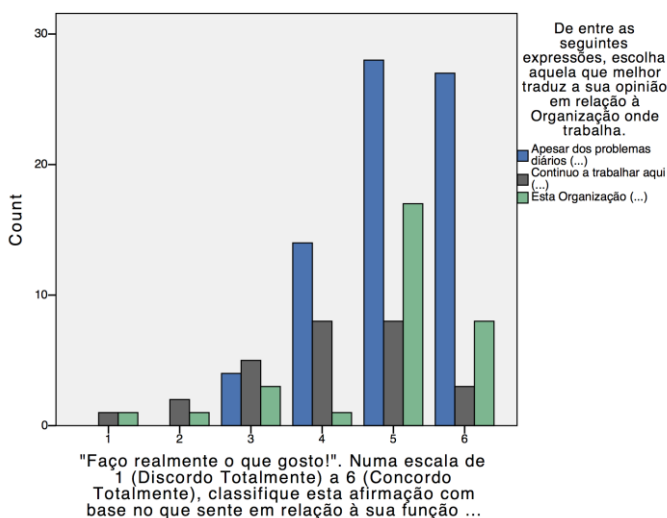
De acordo com os resultados expostos pela Tabela 21, verifica-se que apenas os inquiridos que classificaram o seu gosto pela função com um valor igual ou superior a 3, afirmam que "Apesar dos problemas diários, sinto-me como fazendo «parte de uma família» nesta Organização".

Ao observar o gráfico 9, é igualmente evidente que existe um crescimento proporcional entre o gosto pela função (Q4) e a ligação afetiva do colaborador à organização (Q5), sendo esta última associada maioritariamente aos níveis de concordância 5 e 6 da questão 4, que se traduzem num gosto evidente dos inquiridos pela sua profissão.

Uma vez que mais de 20% das células da tabela 21 registam uma contagem inferior a 5, é violada uma das assunções feitas pelo Teste Qui-quadrado. Quando isto acontece é habitual recorrer-se ao *Fisher's Exact Test* para obter o valor de significância. Como podemos ver na Tabela 22, os resultados são estatisticamente significativos, uma vez que o *p-value* é menor que 0,05.

**Tabela 22 - Resultado do Teste Qui-quadrado para a relação entre a Q4 e Q5**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
<b>Pearson Chi-Square</b>	24.203 <sup>a</sup>	10	.007	.005		
<b>Likelihood Ratio</b>	27.225	10	.002	.003		
<b>Fisher's Exact Test</b>	25.180			.001		
<b>Linear-by-Linear Association</b>	3.297 <sup>b</sup>	1	.069	.074	.040	.007
<b>N of Valid Cases</b>	131					



**Gráfico 9 - Relação entre a satisfação com a função (Q4) e a ligação à organização (Q5)**

### 3.3.3 Relação entre a percepção da comunicação interna e as variáveis socio demográficas e profissionais (Questão 3 e Questões 7-13)

No sentido de aferir a relação entre a percepção da comunicação interna e as variáveis sociodemográficas e profissionais dos inquiridos recorreu-se à utilização dos testes *Independent T-Test*, no caso das variáveis independentes que têm somente dois grupos distintos, e *One-way ANOVA*, nos restantes. Ambos os testes permitem comparar os valores de uma variável contínua para vários grupos (cf. Pallant, 2007). Os resultados obtidos revelaram que nenhuma das variáveis sociodemográficas e profissionais dos inquiridos apresenta uma relação estatisticamente significativa com a percepção da comunicação interna (consultar Anexo D).

Desta forma, optou-se por apresentar apenas os valores relativos à comunicação interna e suas dimensões, por empresa, uma vez que os resultados, ainda que não possuam significância estatística, são importantes para uma análise mais direcionada (Tabela 23).

**Tabela 23 - Relação entre as dimensões da comunicação interna (Q3) com a variável profissional Empresa (Q10)**

	Comunicação Corporativa	Comunicação com a Chefia Direta	Comunicação entre membros de equipa	Comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto	Comunicação Informal	Comunicação Interna Geral
Aeromec	3.21	3.74	4.10	3.46	3.47	3.60
OATC	3.60	4.85	5.17	3.17	3.38	3.92
Omni Av. e Tec.	3.24	4.05	4.56	3.27	3.26	3.61
Omni Control	3.88	4.95	5.11	3.66	3.69	4.17
Omni Handling	4.20	4.76	5.05	3.45	3.70	4.29
White	3.31	4.07	4.50	3.25	3.11	3.62

Os resultados expostos na tabela 23 demonstram que as empresas com melhor percepção da comunicação interna são a Omni Handling (4.29), a Omni Control (4.17) e o OATC (3.92). Por sua vez, aquelas que apresentam uma percepção mais negativa são as empresas Aeromec (3,60), Omni Aviação e Tecnologia (3.61) e White (3.62).

No que diz respeito às dimensões, a comunicação corporativa e comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto são as que apresentam uma pior percepção por parte dos inquiridos.

### 3.3.4 Relação entre a percepção do comprometimento organizacional e as variáveis socio demográficas e profissionais (Questão 6 e Questões 7-13)

No sentido de aferir a relação entre a percepção da comunicação interna e as variáveis sociodemográficas e profissionais dos inquiridos recorreu-se à utilização dos testes *Mann-Whitney U*, no caso das variáveis independentes que têm somente dois grupos distintos, e *Kruskal-Wallis*, nos restantes.

À semelhança do que ocorreu com a relação entre a percepção da comunicação interna e as variáveis sociodemográficas e profissionais dos inquiridos, também a relação entre o comprometimento organizacional e estas variáveis não revelou significância estatística (consultar anexo D).

Do mesmo modo, optou-se por apresentar apenas os valores relativos ao comprometimento e suas dimensões, por empresa (Tabela 24).

**Tabela 24 - Relação entre as dimensões do comprometimento organizacional (Q6) com a variável profissional Empresa (Q10)**

	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento de Continuidade	Comprometimento Geral
Aeromec	4.08	3.38	3.82	3.68
OATC	4.66	3.96	4.50	4.42
Omni Av. e Tec.	4.25	3.54	3.22	3.73
Omni Control	4.28	2.97	3.41	3.72
Omni Handling	4.67	3.90	4.30	4.29
White	4.03	3.05	3.39	3.58

Os resultados expostos na Tabela 24 demonstram que as empresas com um maior comprometimento são o OATC (4.42), a Omni Handling (4.29), a Omni Aviação e

Tecnologia (3.73) e a Omni Control (3.72). Por outro lado, as empresas que revelaram um menor comprometimento foram a White (3.58) e a Aeromec (3.68).

A empresa que se encontra mais comprometida afetivamente é a Omni Handling (4.67), seguida do OATC (4.66), da Omni Control (4.28) e da Omni Aviação e Tecnologia (4.25). As empresas White (4.08) e Aeromec (4.08) são as que demonstram resultados inferiores no que diz respeito ao comprometimento afetivo. Apesar das percentagens verificadas, é igualmente de salientar que nenhuma empresa apresenta valores inferiores a três, no que diz respeito à sua ligação afetiva com o Grupo Omni.

### 3.3.5 Relação entre as variáveis do estudo: verificação de hipóteses

#### 3.3.5.1 Relação entre a percepção da comunicação interna e o comprometimento organizacional

No sentido de analisar a relação entre a percepção da comunicação interna e o comprometimento organizacional dos inquiridos face ao Grupo Omni, procedeu-se ao agrupamento de todas as dimensões<sup>47</sup> da comunicação (Q3) e do comprometimento organizacional<sup>48</sup> (Q6) em análise, aplicando posteriormente o "*Teste de Correlação de Spearman*" (ver Tabela 25).

**Tabela 25 - Relação entre a comunicação interna (Q3) e o comprometimento organizacional (Q6)**

		Comunicação Interna	Comprometimento Organizacional
Comunicação Interna	Correlation Coefficient	1.000	.679**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	131	131
Comprometimento Organizacional	Correlation Coefficient	.679**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	131	131

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

<sup>47</sup> Comunicação Corporativa, Comunicação com a Chefia Direta, Comunicação entre membros de equipa, comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto e comunicação informal (Welch & Jackson, 2007).

<sup>48</sup> Comprometimento Afetivo, Normativo e de Continuidade (Meyer & Allen, 1991).

Face aos resultados expostos na Tabela 25, é possível observar que existe uma correlação forte entre as duas variáveis, com o valor de 0.679 (*Spearman's rho Correlation*). A direção desta correlação é positiva, querendo isto dizer que se uma variável aumenta, a outra aumentará igualmente. Na mesma tabela, é possível igualmente observar que este resultado é estatisticamente significativo, uma vez que o *p-value* é inferior a 0,05.

O relacionamento destas duas questões permite verificar que os inquiridos que têm uma perceção mais positiva da comunicação interna refletem índices de comprometimento organizacional mais elevados com o Grupo Omni, comparativamente aos inquiridos com perceção negativa da comunicação interna.

Desta forma, constata-se que os dados acima expostos permitem validar a primeira hipótese formulada nesta investigação, a saber:

**Hipótese 1:** Colaboradores com perceção positiva da comunicação interna estão mais comprometidos com a organização do que os colaboradores que têm uma perceção negativa.

### **3.3.5.2 Relação entre a perceção da comunicação interna e o comprometimento afetivo**

Após a verificação, na secção anterior, da influência da comunicação interna no comprometimento organizacional dos colaboradores do Grupo Omni, revela-se agora importante averiguar a relação entre a comunicação interna e o comprometimento afetivo, enquanto condição desejável no que diz respeito à ligação colaborador-organização.

Assim, procedeu-se à junção de todas as dimensões<sup>49</sup> da comunicação (Q3) e à dimensão do comprometimento afetivo (Q6), aplicando posteriormente o "*Teste de Correlação de Spearman*" (ver Tabela 26).

---

<sup>49</sup> Comunicação Corporativa, Comunicação com a Chefia Direta, Comunicação entre membros de equipa, comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto e comunicação informal (Welch & Jackson, 2007).

**Tabela 26 - Relação entre a comunicação interna (Q3) e o comprometimento afetivo (Q6; dimensão afetiva)**

		Comunicação Interna	Comprometimento Afetivo
Comunicação Interna	Correlation Coefficient	1.000	.695**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	131	131
Comprometimento Afetivo	Correlation Coefficient	.695**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	131	131

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Face aos resultados expostos na Tabela 26, é possível observar que existe uma correlação forte entre as duas variáveis, com o valor de 0.695 (*Spearman's rho Correlation*). A direção desta correlação é positiva, querendo isto dizer que se uma variável aumenta, a outra aumentará igualmente. Na mesma tabela, é possível igualmente observar que este resultado é estatisticamente significativo, uma vez que o *p-value* é inferior a 0,05.

O cruzamento destas duas questões permite verificar que os inquiridos que têm uma perceção positiva da comunicação interna estão mais relacionados afetivamente com o Grupo Omni.

Desta forma, constata-se que os dados acima expostos permitem validar a segunda hipótese formulada nesta investigação, nomeadamente:

**Hipótese 2:** Quanto maior a perceção positiva da comunicação interna, maior será a ligação afetiva entre os Colaboradores e a Organização.

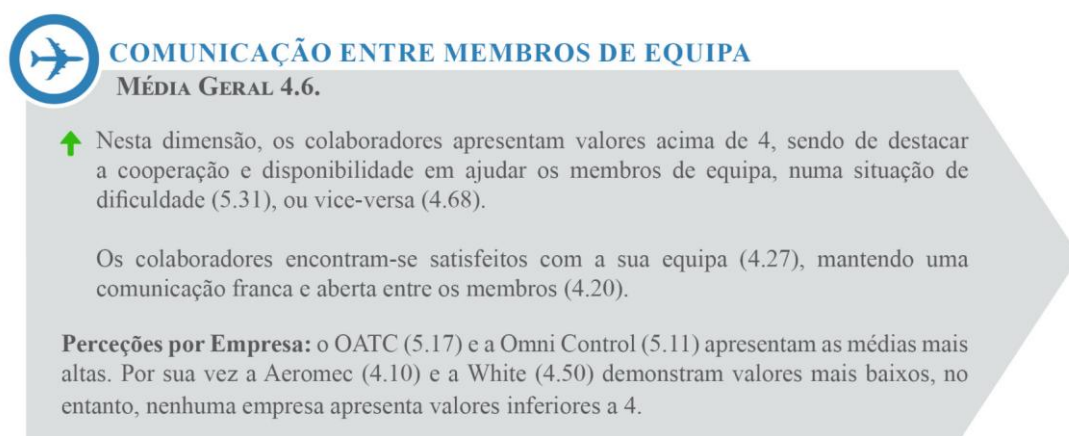
### **3.4 Constatações Sumárias e Análise Prospetiva**

Após a análise dos resultados obtidos no questionário, torna-se fundamental fazer uma breve reflexão das principais conclusões aferidas, possibilitando uma análise prospetiva das mesmas e o conseqüente levantamento de oportunidades de melhoria no contexto organizacional do Grupo Omni.

A análise inferencial dos resultados permitiu confirmar as hipóteses inicialmente formuladas, refletindo uma correlação significativa entre *i*) a comunicação interna e o comprometimento organizacional no Grupo Omni e *ii*) a comunicação interna e o comprometimento afetivo no Grupo Omni. Este resultado veio demonstrar que a percepção positiva da comunicação interna por parte dos colaboradores, influencia positivamente não só o comprometimento organizacional, como também a ligação afetiva entre os Colaboradores e o Grupo Omni.

A comunicação interna assume assim um papel fundamental no seio organizações, influenciando a ligação dos colaboradores à organização e, conseqüentemente as suas atitudes e comportamentos no trabalho. Em consonância, Berger (cf. 2008) afirma que a comunicação interna assume-se como fundamental para "a motivação, construção da confiança, criação de uma identidade comum e estimulação do comprometimento", no seio de uma organização. Os resultados obtidos nesta investigação encontram-se em conformidade com a afirmação do autor supracitado.

No que diz respeito à comunicação interna no Grupo Omni, e tendo por base a Matriz de Welch e Jackson (cf. 2007) que utilizámos ao longo da investigação, apresentamos de seguida, as principais conclusões especificadas por cada dimensão da matriz, facilitando assim o direcionamento posterior de eventuais oportunidades de melhoria.

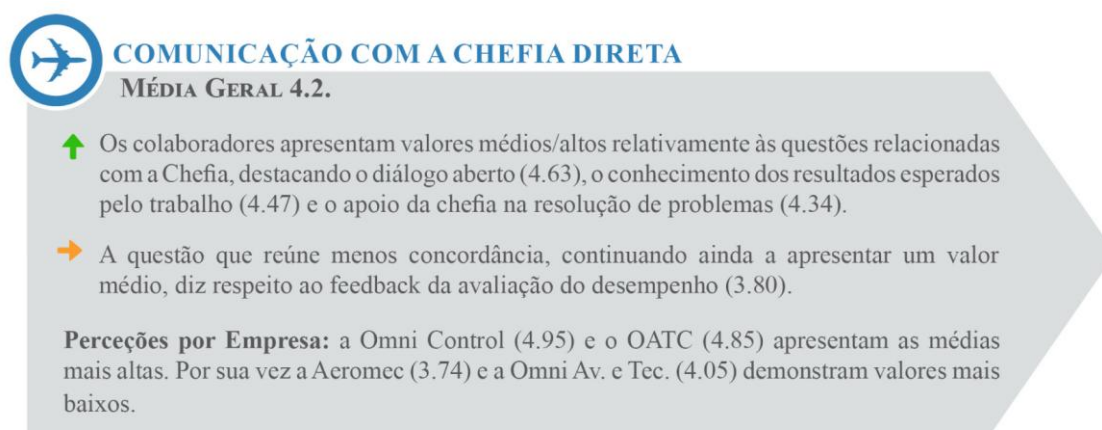


**Figura 9 - Principais conclusões da dimensão da comunicação entre membros de equipa**

A comunicação entre membros de equipa (Figura 9) revelou ser a dimensão que mais satisfação reúne junto dos colaboradores do Grupo Omni (4.6. numa escala de 1 a 6). Os colaboradores passam a maior parte da sua vida organizacional no contexto social da sua

equipa, o que conduz à fomentação de um alto nível "de familiaridade e coesão no seio da própria equipa, não se verificando o mesmo entre diferentes equipas" (Neininger *et al*, 2010: 567). Esta assunção representa a realidade organizacional vislumbrada nestes resultados, uma vez que a comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto é uma das dimensões que apresenta menor concordância por parte dos colaboradores (ver Figura 11). Em suma, e perante os resultados obtidos, verifica-se que os colaboradores do Grupo Omni identificam-se com os membros da equipa onde estão integrados, conduzindo a um maior espírito de equipa, coesão e cooperação.

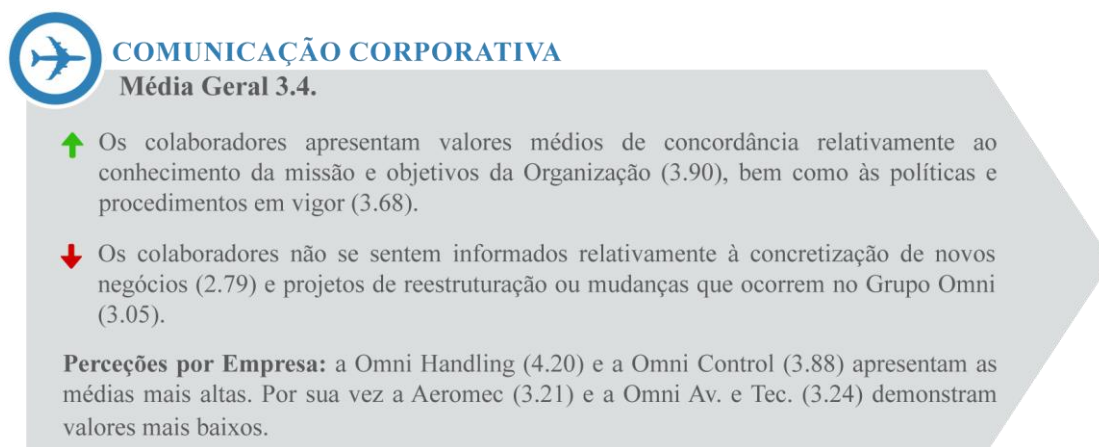
A segunda dimensão que obteve maior satisfação diz respeito à comunicação com a chefia direta (4.2. numa escala de 1 a 6), revelando uma relação de proximidade e diálogo aberto entre Colaborador e Chefia (Figura 10). Nesta dimensão, a questão que revelou menor concordância foi o feedback sobre o desempenho do colaborador, essencial para a motivação e aumento de índices de produtividade nas organizações (cf. Cunha *et al*, 2004). Apesar da média obtida (3.80) ser considerada um valor positivo, é fundamental não descurar deste indício, uma vez que a ausência de feedback pode originar consequências negativas, não só para os colaboradores, como também para o Grupo Omni (cf. Cunha *et al*, 2004).



**Figura 10 - Principais conclusões da dimensão da comunicação com a chefia direta**

As três dimensões da comunicação que apresentam médias inferiores a 3.5. e representam as principais prioridades para uma intervenção de melhoria são a comunicação corporativa (3.4.), a comunicação informal (3.3) e a comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto (3.3.).

Os resultados obtidos na dimensão da comunicação corporativa (ver Figura 11) demonstram que os colaboradores sentem falta de informação estratégica, nomeadamente ao nível da concretização de novos negócios e projetos, tendo sido esta a questão<sup>50</sup> que revelou a menor média (2.79). A comunicação corporativa, em particular, é uma dimensão fundamental da comunicação nas organizações, uma vez que "promove o comprometimento organizacional, o sentimento de pertença, a consciencialização para um ambiente de mudança e a compreensão dos objetivos envolventes" (Welch & Jackson, 207: 186), através de uma comunicação entre os gestores de topo e os seus *stakeholders* internos. Assim, é fundamental que os colaboradores do Grupo Omni estejam informados e envolvidos com a estratégia organizacional, fazendo senti-los não só como parte integrante e influente da organização, como também contribuindo para a melhoria do seu desempenho diário.

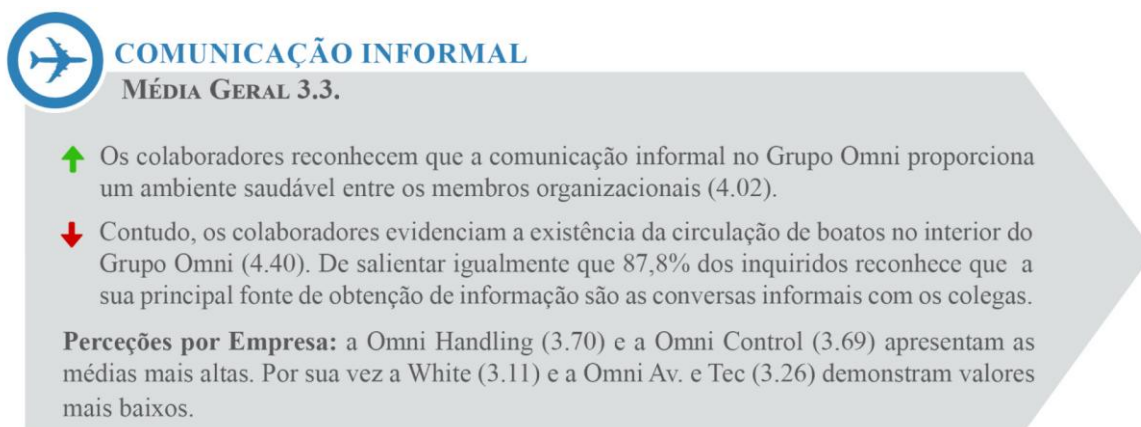


**Figura 11 - Principais conclusões da dimensão da comunicação corporativa**

A existência de comunicação informal apresenta-se como sendo uma vantagem (ver Figura 12) reconhecida pela maioria dos colaboradores do Grupo Omni, proporcionando um ambiente saudável entre todos os membros organizacionais (4.02). Contudo, e tal como Cunha *et al* (2004: 390) afirmam a comunicação informal é "propensa a adulterações e erros de interpretação", que conduzem ao surgimento de boatos. Os colaboradores do Grupo Omni reconhecem precisamente esta abordagem, concordando com a existência e circulação de boatos no interior da organização (resposta média de 4.40). Desta forma, é fundamental gerir esta dimensão da comunicação informal, procurando comunicar com os colaboradores de uma forma clara e transparente, não deixando espaços para a criação de

<sup>50</sup> Q3 3: "Tenho informação sobre a concretização de novos negócios do Grupo Omni"

boatos ou mal entendidos. De acordo com Kapferer (cf. 1987), os boatos surgem da subinformação, da sobreinformação ou da desinformação, sendo fundamental evitar que a organização recaia sobre qualquer um destes três fatores. Para o equilíbrio desta dimensão no Grupo Omni, em muito pode contribuir a melhoria da comunicação interna corporativa.



**Figura 12 - Principais conclusões da dimensão da comunicação informal**

Por fim, a comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto (3.3) apresenta-se como sendo igualmente uma dimensão da comunicação que exige alguma melhoria no seio do Grupo Omni (ver Figura 13). Os colaboradores consideram que os sistemas de informação são eficazes para a comunicação entre os membros dos vários departamentos (3.72), no entanto, revelam existência de obstáculos na comunicação e a consequente necessidade de ter uma plataforma comum de comunicação, de partilha e acessível a todos os colaboradores. A este nível é necessário compreender o que leva os colaboradores de diferentes departamentos à não cooperação e às dificuldades de comunicação inter-departamental. Cunha *et al* (cf. 2004) avançam com algumas potenciais justificações<sup>51</sup>, tais como: *i*) as pessoas adquirem uma mentalidade de «compartimento» e comportam-se em consonância; *ii*) podem igualmente surgir sobreposições de responsabilidade, entre outros.

<sup>51</sup> Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso, «Manual de comportamento organizacional e gestão», p.p. 392



## COMUNICAÇÃO ENTRE MEMBROS DE DIFERENTES DEPARTAMENTOS NUM PROJETO

MÉDIA GERAL 3.3.

- ↑ Os colaboradores consideram que os sistemas de informação são eficazes para a comunicação entre departamentos, apresentando valores médios de concordância (3.72).
- ↓ Os colaboradores sentem a necessidade de ter uma plataforma comum de comunicação (intranet) entre os vários departamentos (4.08), podendo esta necessidade ser explicada pela existência de obstáculos na comunicação com colegas de outras áreas (3.66) ou pouca cooperação entre eles (3.34).

**Percepções por Empresa:** a Omni Control (3.66) e a Aeromec (3.46) apresentam as médias mais altas. Por sua vez o OATC (3.17) e a White (3.25) demonstram valores mais baixos.

**Figura 13 - Principais conclusões da dimensão entre membros de diferentes departamentos num projeto**

Esta análise da comunicação interna nas suas várias dimensões permite uma reflexão mais específica, estruturante e detalhada do ambiente comunicacional vivido no Grupo Omni. Tal como Welch e Jackson (cf. 2007) o afirmaram, é possível identificar níveis diferentes de satisfação relativamente a cada dimensão, o que acabou por se revelar um facto na nossa investigação.

No que diz respeito à média geral, a percepção dos colaboradores relativamente à comunicação interna do Grupo Omni apresentou uma média de 3.73, sendo considerado um valor médio, tendencialmente positivo.

Para além da comunicação interna, o comprometimento organizacional e o comprometimento afetivo foram outras variáveis que assumiram uma grande importância no presente estudo.

Através dos resultados obtidos, foi possível verificar que o comprometimento afetivo é a componente do comprometimento organizacional predominante (4.2) na ligação dos colaboradores ao Grupo Omni (ver Figura 14). Assim, a maioria dos colaboradores está vinculada e envolvida emocionalmente com o Grupo Omni, permanecendo na organização porque quer fazê-lo (cf. Meyer e Allen, 1991). A relação dos colaboradores com o Grupo Omni é, desta forma uma relação não só de troca económica como também uma relação social, onde os colaboradores estão dispostos a fazer sacrifícios pela organização (4.73) e onde reconhecem a existência de laços de amizade entre membros organizacionais (4.73).

O comprometimento de continuidade é a segunda componente mais presente na ligação dos colaboradores ao Grupo Omni, implicando a continuidade dos colaboradores na organização devido às escassas alternativas de emprego existentes, bem como a percepção dos elevados custos associados a uma mudança. Por fim, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de permanecer na organização e apresenta uma média de 3.3 no Grupo Omni. Na análise destes resultados é necessário ter em conta que é expectável que um mesmo colaborador possa “vivenciar as três componentes de comprometimento em diferentes intensidades” (Meyer & Allen, 1991: 68).

**Figura 14 - Principais conclusões das dimensões de análise do comprometimento organizacional**

<b>Comprometimento Afetivo</b> Média = 4.2	<b>Comprometimento Normativo</b> Média = 3.3	<b>Comprometimento de Continuidade</b> Média = 3.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores demonstraram estar dispostos a exercer esforços em prol do Grupo Omni (e.g. ficar a trabalhar para além do seu horário de trabalho) e reconhecem a existência de laços de amizade entre membros organizacionais - 4.73 .</li> <li>- Orgulho (4.24), significado e ligação emocional (4.27 e 4.13) foram alguns dos sentimentos com os quais os colaboradores classificaram a sua ligação ao Grupo Omni.</li> <li>- Alguns dos colaboradores encaram os problemas do Grupo Omni como se fossem seus (3.96).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As médias das respostas integradas na dimensão do comprometimento normativo são inferiores a 3,5.</li> <li>- Os colaboradores apresentam valores médios (3.34) referentes ao sentimento de dever para com o Grupo Omni.</li> <li>- A questão referente à possibilidade de receber uma oferta de emprego melhor e achar que não seria correto abandonar o Grupo Omni, a média de respostas foi de 3.26.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores demonstraram que a permanência no Grupo Omni constitui não só uma vontade como também uma necessidade (3.85).</li> <li>- Por sua vez, e no que diz respeito à possibilidade de permanecer no Grupo Omni por uma questão de equilíbrio custo/benefício, os resultados obtidos foram na ordem de uma média de 3.24.</li> </ul>

Enquanto conceito geral, o comprometimento organizacional dos colaboradores do Grupo Omni revelou uma média de 3.73.

Após esta breve referência aos principais resultados e conclusões obtidas, é agora pertinente refletir sobre eventuais propostas de melhoria e de acréscimo de valor às ações já praticadas pelo Grupo Omni.

A comunicação interna no Grupo Omni apresenta, desde já, resultados visivelmente sólidos e positivos e, tal como foi possível concluir na secção 1.3 do Capítulo 1, desenvolve um conjunto de boas práticas e ações no âmbito comunicacional notáveis, vislumbrando uma preocupação com a comunicação e com os seus colaboradores. No

entanto, existem sempre aspetos que constituem oportunidades de melhoria e, são esses que pretendemos salientar de seguida. Assim, e com um intuito prospetivo sugerimos algumas ações de melhoria:

- **Consciencialização da importância da comunicação:** atualmente a comunicação interna está sob alçada da Direção de Recursos Humanos, enquanto subprocesso da área de Gestão Administrativa e Contratual, não possuindo autonomia, visibilidade e reconhecimento suficientes na organização. Assim, seria conveniente refletir sobre a pertinência da criação de uma Direção de Comunicação independente, o que lhe concederia algum espaço e importância no seio do Grupo Omni, consciencializando os colaboradores, chefias e gestores de topo para a sua importância. A Direção de Comunicação, idealmente, estaria posicionada estrategicamente, mantendo uma ligação com a Administração (para o desenvolvimento e gestão da comunicação corporativa), com os Recursos Humanos (para manter a proximidade e sensibilização para as questões dos colaboradores) e, simultaneamente, com a Direção Comercial (conhecimento *on time* da concretização de novos negócios do Grupo). Esta Direção ficaria responsável pela gestão de todas as dimensões da comunicação, planeando e desenvolvendo ações que pudessem satisfazer todos os níveis e uniformizando a imagem institucional, práticas e ações em todas as Empresas do Grupo Omni.
- **Comunicação corporativa:** a comunicação corporativa é fundamental para que os colaboradores se sintam envolvidos e parte integrante da organização, através da comunicação contínua de objetivos, estratégia, mudanças, ou novos projetos. Para tal, a comunicação interna tem de assumir uma posição integrante e de apoio à estratégia do Grupo Omni, apresentando-se como estruturada, regular e eficiente. Aqui o envolvimento e cooperação dos gestores de topo e chefias são essenciais para a proliferação deste tipo de comunicação que pode ser efetuado pelos mais diversos canais (e.g. newsletter interna, comunicações internas, eventos, reuniões periódicas, etc.).
- **Comunicação entre membros de outros departamentos:** A melhoria dos canais de comunicação entre membros de diferentes departamentos é

fundamental para a melhoria da relação entre equipas e da comunicação interdepartamental. É necessário aperfeiçoar a comunicação, no que diz respeito à clareza coerência, adequação e constância, promovendo ações que estimulem a cooperação, o espírito de entreatajuda, o cumprimento de objetivos partilhados e o trabalho em equipa.

- **Comunicação informal:** é no seio da comunicação informal que surgem os boatos, possivelmente originados no Grupo Omni por um desequilíbrio entre a comunicação informal e a comunicação corporativa. Quer isto dizer que a falta de informação na comunicação corporativa, conduz os colaboradores à criação de especulações sobre determinadas situações que, ao serem partilhadas com outros, geram boatos. A este nível, acredita-se que ao melhorar a comunicação corporativa, a comunicação informal sofrerá igualmente uma consequente melhoria. Ainda assim, e face aos resultados obtidos (87,8% dos inquiridos admitiu que a principal fonte de informação são as conversas informais), é crucial evitar que os colaboradores tenham conhecimento de informações importantes através deste tipo de comunicação, agindo de forma proactiva e informando-os antecipadamente.
- **Diferenças de perceção entre empresas do Grupo Omni:** apesar de não constituir o cerne da presente investigação, os resultados recolhidos revelam diferentes perceções entre as várias Empresas do Grupo, quer no que concerne à comunicação interna, quer no que diz respeito ao comprometimento organizacional e afetivo. Assim, é necessário atuar de diferentes formas de acordo com cada situação, no entanto, é possível contribuir positivamente para esta situação através de ações de reforço da cultura de Grupo e identidade organizacional.
- **Afetividade na relação Colaborador-Grupo Omni:** os resultados aferidos demonstram que os colaboradores já se encontram, na sua maioria, ligados afetivamente ao Grupo Omni. Contudo, e em tempos de mudanças constantes e instabilidade económico-financeira, é necessário não descurar da gestão e fomentação desta relação através de uma política de benefícios equitativamente bem estabelecida.

## Conclusão

A presente investigação incidiu sobre o impacto da comunicação interna no comprometimento organizacional e no comprometimento afetivo dos colaboradores do Grupo Omni Aviação. Assim, procurou-se averiguar em que medida a percepção que os colaboradores têm da comunicação interna intervém no modo como os mesmos estão comprometidos e se relacionam com a Organização, constatando-se o papel preponderante que a comunicação assume no seio do Grupo Omni e o impacto desta na relação entre o colaborador e o Grupo.

As percepções dos colaboradores relativamente à comunicação interna (3.73) e ao comprometimento organizacional (3.75) no Grupo Omni revelaram valores médios, tendencialmente positivos. Os resultados obtidos na pesquisa empírica demonstraram igualmente que os colaboradores com percepção positiva da comunicação interna estão mais comprometidos e ligados afetivamente ao Grupo Omni do que os colaboradores que têm uma percepção negativa. Estes resultados reforçam a importância da comunicação interna não só na partilha de informação, como também no estabelecimento de relações e fomentação de uma cultura e identidade comuns.

É através da comunicação que os colaboradores têm conhecimento do seu papel na organização, conseguem expressar as suas emoções, receios e partilhar conquistas no interior das organizações, sendo expectável que seja igualmente através da comunicação que os colaboradores criem ligações afetivas com as organizações, pautadas pela confiança e reciprocidade.

Assim, os resultados obtidos nesta investigação assumem-se como um contributo para o reforço da importância da comunicação interna nas organizações, alertando, sobretudo, para a sua capacidade de influencia no bem-estar da relação Colaborador-Organização.

No que diz respeito às limitações desta investigação, as mesmas estão relacionadas com a essência do estudo de caso, uma vez que os resultados estão cingidos a um contexto organizacional específico e particular, não sendo possível efetuar generalizações sobre as temáticas em estudo. Outra das limitações prende-se com o facto da autora desta investigação exercer funções na empresa em estudo, o que pode tornar-se uma limitação,

dado os inquiridos poderem sentir-se inconscientemente influenciados e condicionarem as suas respostas.

Dado que esta investigação constituiu um estudo de caso singular, seria pertinente em investigações futuras efetuar-se um estudo de caso comparativo e observar até que ponto os resultados são semelhantes noutras empresas da área da aviação ou de outras áreas, aprofundando assim a problemática aqui estudada.

Atualmente, verifica-se que a relação afetiva do colaborador com a organização tem suscitado um crescente interesse na comunidade científica, contudo apenas se verificam estudos na área do comportamento organizacional ou em recursos humanos. Neste âmbito, considera-se pertinente e vantajoso que também a comunicação organizacional intervenha na análise desta relação, numa visão integrada entre as três disciplinas, enriquecendo assim uma temática essencial para a esfera organizacional.

Por fim, considero que esta investigação será benéfica para o Grupo Omni Aviação, na medida em que a adesão ao instrumento de recolha de dados revelou-se muito positiva, o que torna as conclusões mais fidedignas e reais, capacitando-as de uma maior competência de diagnóstico. Assim, acredito que este estudo servirá de sustentação para a proposta real de ações de melhoria em Comunicação Interna no seio do Grupo, melhorando consequentemente o comprometimento organizacional dos seus Colaboradores.

## Bibliografia

ALMEIDA, Luís (2013), «A importância da comunicação interna para a motivação dos Colaboradores», *Revista Exedra - A importância da CI para a Motivação* (Dossier Temático), Esc. Sup. de Educação de Coimbra, pp. 90-103

ALMEIDA, Vítor (2000), *A Comunicação na Empresa*, Lisboa: Práxis

APPELBAUM, Steven H. e FEWSTER Brenda M. (2002), «Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices», *Equal Opportunities International*, Vol. 21, Nº 7, Emerald Insight, pp. 66-80

APTTA (2011), «On Board, por José Miguel Costa», *APTTA News*, Nº 7, pp. 3-5

ARGENTI, Paul A. (1998), «Strategic Employee Communications», *Human Resource Management*, Fall/Winter, Vol. 37, Nº 3 & 4, John Wiley & Sons, Inc., pp.199-206

BARSADE, Sigal; RAMARAJAN, Lakshmi e WESTEN, Drew (2009), «Implicit affect in organizations», *Research in Organizational Behavior*, 29, 135–162

BERGER, Bruce K. (2008), «Employee/Organizational Communications», University of Alabama, versão *online* disponível em: <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/> [consultado em 12 de Junho de 2014]

BILHIM, João Abreu de Faria (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP)

BILHIM, João Abreu de Faria (2008), *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP)

BLAND, Michael e JACKSON, Peter (1992), *A Comunicação na Empresa*, Lisboa: Biblioteca de Gestão Moderna

BLAU, Peter (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley

BRIEF, Arthur P; WEISS, Howard M. (2002), «Organizational Behavior: Affect in the Workplace», *Annu. Rev. Psychol.* 53 279–307

BUCKLEY, Finian; MONKS, Kathy e SINNOTT, Anne (1998), «Communications Enhancement: a process dividend for the organization and the HRM department?», *Human Resource Management*, Fall/Winter, Vol. 37, Nº 3 & 4, John Wiley & Sons, Inc., pp.221-234

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo e RODRIGUES, Joaquim V. (2007), *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom-Quixote

CARMO, Hermano e FERREIRA, Manuela M. (2008), *Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta

CERDEIRA, José (2010), «O valor da confiança na definição da cultura organizacional: algumas considerações gerais», *Revista Científica Exedra*, Nº 3, Esc. Sup. de Educação de Coimbra, pp. 125-134

CHILVER, Joseph (1984), *People, communication and organization*. Oxford: Pergamon Press

CIOMPI, Luc (2007), «Sentimientos, afectos y lógica afectiva. Su lugar en nuestra comprensión del otro y del mundo», *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, vol. 27, nº 100, pp. 425-443

COHEN, Aaron (2007), «Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, Vol. 17, Elsevier Science Inc., pp. 336-354

CRESWELL, John W. (2012), *Educational Research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, Boston: Pearson

CROPANZANO, R. e MITCHELL, M. (2005), «Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review», *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, 874-900

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e CABRAL-CARDOSO, Carlos (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH

DAMÁSIO, António (2003), *O Sentimento de Si*, Mem Martins: Publicações Europa-América

DAVIDDOFF, Linda L (1983), *Introdução à Psicologia*, Brasil: McGraw-Hill

FENECH, Michéle (2013), *Internal corporate communication on strategy and employee commitment*, tese de mestrado em International Business Communication, Aalto University

FORGAS, Joseph e GEORGE, Jennifer (2001), «Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 1, pp. 3–34

FREIXO, Manuel João Vaz (2006), *Teorias e Modelos de Comunicação*, Lisboa: Instituto Piaget

GIL, António C. (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo: Editora Atlas

GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin (1993), *O Inquérito. Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora

HEWITT, Paul (2006), «Electronic mail and internal communication: a three-factor model», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, Nº 1, Emerald Group Publishing Limited, pp. 78 – 92

KALLA, Hanna K. (2005), «Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, Nº 4, Emerald Group Publishing Limited, pp. 302 - 314

KAPFERER, Jean-Noël (1987), *Boatos: o meio de comunicação mais velho do mundo*, Mem Martins: Publicações Europa-América

LEIRIA, Andreia C; PALMA, Patrícia J. e CUNHA, Miguel Pina (2006), «O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa», *Comportamento organizacional e gestão*, Vol. 12, N.º 1, 67-94

LUHMANN, Nicklas (1993), *A improbabilidade da comunicação*, Lisboa: Vega

MAANEN, Van, J. e SCHEIN, E. (1979), «Toward a theory of organizational socialization», In L. L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 1, pp. 209-264), Greenwich, CT: JAI Press

MAXWELL, Joseph (2005), *Qualitative Research Design: an interactive approach*, Thousand Oaks, CA: Sage

MELLO, Jeffrey A. (2006), *Strategic Human Resource Management*, USA: Thomson South-Western

MENEZES Igor G, e Bastos António V. B. (2009), «Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional», *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v.15, nº3, pp. 200-215

MEYER, John P. e ALLEN, Natalie J. (1991), «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, Vol. 1, N°1, JAI Press Inc., pp. 61-89

MEYER, John P. e ALLEN, Natalie J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, USA: Sage Publications Inc.

MEYER, John P. e HERSCOVITCH, Lynne (2001), «Commitment in the workplace. Toward a general model», *Human Resource Management Review*, Vol. 11, Elsevier Science Inc., pp. 299-326

MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITCH, Lynne e TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002), «Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, N°61, pp. 20-52

MOWDAY, Richard T. (1999), «Reflections on the study and relevance of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Nº4, Elsevier Science Inc., pp. 387-401

NASCIMENTO, J.L; LOPES A. e SALGUEIRO, M.F. (2008). «Estudo de validação do "Modelo do Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto Português», *Comportamento organizacional e Gestão*, Vol.14, Nº 1, pp. 115-133

NEININGER, Alexandra; LEHMANN-WILLENBROCK, Nale; KAUFFELD, Simone e HENSCHHEL, Angela (2010), «Effects of team and organizational commitment - a longitudinal study», *Journal of Vocational Behavior*, Nº76, pp. 567-579

OLIVEIRA, Daniel Soares (2005), «Comunicação e Imagem da Empresa ou na Empresa?», *Comunicação e Imagem na Empresa*, Lisboa: CECOIA, pp. 21-29

OMNI Aviação (s.d.), *Quem somos*, versão *online* disponível em: <http://www.omni.pt/quem-somos/2.htm> [consultado em 14 de Dezembro de 2014]

OMNI Aviação (2008), *White Book RH*, [documentação interna da Empresa]

OMNI Aviação (2008), *Plano de Comunicação Interna 2012-2015* [documentação interna da Empresa]

OMNI Aviação (2012), «Entrevista com Joaquim Oneto», *Omni Way* (Revista Interna), Nº 1, pp. 10-11

OMNI Aviação (2014a), *Apresentação Análise de Clima Social 2013* [documentação interna da Empresa]

OMNI Aviação (2014b), *Relatório e Contas 2013 do Grupo Omni Aviação SGPS, S.A.*, [documentação interna da Empresa]

PALLANT, Julie (2012) *SPSS Survival Manual*, Austrália: Allen & Unwin

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, LucVan (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva

- REGO, Arménio (1999), *Comunicação nas Organizações*, Lisboa: Edições Sílabo
- ROUSSEAU, D.M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139
- RUÃO, Teresa (1999), «A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade», *Cadernos do Noroeste*, Vol. 12, Nº 1-2, CCHS - Centro de Ciências Histórias e Sociais da Universidade do Minho, pp. 179-194
- RUPP, Deborah E. e CROPANZANO, Russell (2002), «The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, pp. 925-946
- SCHNEIDER, Christian (1993), *Communication: nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris: Delmas
- SOBREIRA, Rosa Maria (2011), «Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações», *Revista Científica Exedra - Comunicação nas Organizações* (número temático), Esc. Sup. de Educação de Coimbra, pp. 139-162
- SMITH, Lyn e MOUNTER Pamela (2008), *Effective Internal Communication*, Londres: Kogan Page
- SPITZER, Richard e SWIDLER, Michael (2003), «Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications», *Employment Relations Today*, Vol. 30, Issue 1 (Spring), Wiley Periodicals, Inc, pp 69–82
- STAKE, Robert E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- STEERS, M. R. (1977), «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, Nº 22, pp. 46-56
- TUBBS, Stewart L., e MOSS, Sylvia (2000), *Human Communication*, Singapore: McGraw Hill

VERČIČ, Ana Tkalac; VERČIČ, Dejan e SRIRAMESH Krishnamurthy (2012), «Internal communication: Definition, parameters, and the future», *Public Relations Review*, 38, Elsevier Inc., pp. 223-230

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick e JACKSON, Don D. (1976), *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*, Buenos Aires: Tiempo contemporáneo

WILLIAMS, Julian G. e DAVIES, Fiona (2007), «Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes», *Public Management Review*, Vol. 7, Nº 1, pp. 1-24,

WELCH, Mary e JACKSON, Paul R. (2007), «Rethinking internal communication: a stakeholder approach», *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, Nº 2, Emerald Group Publishing Limited, pp. 177 - 198

YIN, Robert K. (2001), *Estudo de Caso: planejamento e método*, Porto Alegre: Bookman

YOUNG, Mary e POST, James E. (1993), «Managing to Communicate, Communicating to Manage: How leading Companies Communicate with Employees», *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 1 (Summer), Elsevier Inc., pp. 31-42

ZERFASS, Ansgar; MORENO, Angeles; TENCH, Ralph; VERČIČ, Dejan e VERHOEVEN, Piet (2013), *European Communication Monitor Report 2013*, versão online disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu>, [consultado em 10 de Junho de 2014]

## **Anexo A**

### **Inquérito por Questionário**



# QUESTIONÁRIO



GRUPO *omni Aviation*

- Este questionário visa recolher informações sobre a comunicação interna, o comprometimento e a relação dos colaboradores com a Organização. A elaboração deste estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação, Organização e Liderança, da Universidade Católica Portuguesa.
- Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo o seu tratamento realizado de uma forma global e não sujeito a uma análise individualizada.
- Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Muito obrigada pela sua colaboração!  
Sofia Antunes



Seguinte

0%

[Survey Software](#) powered by SurveyGizmo

**surveygizmo**

## Comunicação Interna

1. Numa escala de 1 (Muito Fraco) a 6 (Excelente), classifique o seu grau de conhecimento geral sobre a atualidade do Grupo OMNI.

	1	2	3	4	5	6	
Muito Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

2. De entre as seguintes opções, indique até um máximo de 3 as principais fontes onde obtém informação sobre o Grupo OMNI: \*

- Através da sua chefia direta
- Através de conversas informais com colegas
- Através de comunicações provenientes da Administração
- Através de comunicações provenientes dos RH
- Através dos meios de comunicação social (TV, rádio, revistas de especialidade, jornais, entre outros)
- Através de conversas informais com pessoas de outras empresas da área da aviação
- Outra. Qual?

3. Numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente
1. Tenho conhecimento da missão e objetivos da minha Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tenho conhecimento das mudanças / projetos de reestruturação que ocorrem na minha Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tenho informação sobre a concretização de novos negócios do Grupo OMNI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tenho informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conheço as possibilidades de progressão de carreira na minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Recebo a informação necessária para desempenhar bem as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sei quais são os resultados esperados do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tenho informação sobre a avaliação do meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Quando tenho um problema relacionado com o meu trabalho posso contar com a ajuda da minha chefia na resolução do mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A minha chefia dá-me liberdade para transmitir as minhas opiniões e sugestões, promovendo um diálogo aberto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. As pessoas, na minha equipa, partilham as suas experiências e problemas, através de uma comunicação franca e aberta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Estou satisfeito com a equipa da qual faço parte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Numa situação de dificuldade de um colega de equipa, disponibilizo a minha ajuda de imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Numa situação de dificuldade, os meus colegas de equipa disponibilizam-se, de imediato, para me ajudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direções/áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Os sistemas de informação (ex: easydocs, outlook, AIMS, entre outros) são eficazes para o propósito da comunicação entre departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sinto necessidade de ter uma plataforma comum de comunicação entre departamentos (intranet corporativa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. As diversas áreas da Organização colaboram entre si e trabalham em conjunto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. De uma maneira geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável no Grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Os boatos estão ativos e circulam no interior do Grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sinto que neste Grupo a comunicação é vista como sendo vital para o bom funcionamento do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

25%

Survey Software powered by SurveyGizmo

surveygizmo



9. Sinto que tenho dado o meu melhor na minha função.
10. Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho.
11. Para além da relação com os colegas de trabalho, já fiz verdadeiros amigos neste Grupo.
12. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, sinto que não seria correto deixar esta empresa neste momento.
13. Encaro os problemas desta Organização como se fossem meus.
14. Neste momento, permanecer nesta Organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade pessoal.
15. Sinto que sou tratado(a) como uma pessoa e não como mais uma "peça de engrenagem".
16. Atualmente, considero que as minhas capacidades estão subaproveitadas nesta Organização.
17. Estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, ficando para além do meu horário de trabalho quando necessário.
18. Sinto-me verdadeiramente comprometido com o Grupo OMNI.

Anterior

Seguinte

50%

[Survey Software](#) powered by SurveyGizmo

surveygizmo

## Caracterização do Inquirido

### 7. Sexo: \*

- Feminino  
 Masculino
- 

### 8. Idade: \*

- Menos de 20 anos  
 De 21 a 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 De 41 a 50 anos  
 De 51 a 60 anos  
 Mais de 60 anos
- 

### 9. Habilitações Literárias: \*

- Ensino Básico  
 Ensino Secundário  
 Ensino Superior
- 

### 10. Empresa do Grupo OMNI onde trabalha atualmente: \*

---

11. Carreira a que pertence: \*

- Carreira Ar
- Carreira Terra

12. Antiguidade no Grupo OMNI \*

- Menos de 2 anos
- De 2 a 5 anos
- Mais de 6 anos

13. Centro de Trabalho onde exerce as suas funções: \*

*No caso de estar frequentemente em 2 locais, escolha aquele onde passa a maior parte do tempo*

- Aeroporto de Lisboa
- Aeródromo de Tires
- Aeroporto do Porto
- Leião

Anterior

Submeter

75%

[Survey Software](#) powered by SurveyGizmo

**surveygizmo**

Chegou ao final do questionário.  
A sua colaboração foi muito importante!  
Muito obrigada.

---



---

100%

Survey Software powered by SurveyGizmo  
**surveygizmo**

## **Anexo B**

**Tabelas de frequências das questões relativas à caracterização sociodemográfica dos inquiridos**

### Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
F	42	32.1	32.1	32.1
Valid M	89	67.9	67.9	100.0
Total	131	100.0	100.0	

### Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21 a 30	20	15.3	15.3	15.3
31 a 40	61	46.6	46.6	61.8
Valid 41 a 50	23	17.6	17.6	79.4
51 a 60	17	13.0	13.0	92.4
60+	10	7.6	7.6	100.0
Total	131	100.0	100.0	

### Habilitações Literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ensino Básico	2	1.5	1.5	1.5
Valid Ensino Secundário	50	38.2	38.2	39.7
Ensino Superior	79	60.3	60.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

## **Anexo C**

### **Estatísticas Descritivas das Dimensões da Comunicação Interna e do Comprometimento Organizacional**

## Dimensões da Comunicação Interna

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Comunicação Corporativa	131	1.00	6.00	3.4137	1.05399
Comunicação com a Chefia Direta	131	1.00	6.00	4.2290	1.11827
Comunicação entre membros de equipa	131	2.25	6.00	4.6164	1.02013
Comunicação entre membros de diferentes departamentos num projeto	131	1.00	5.50	3.3302	.82989
Comunicação Informal	131	1.00	5.50	3.3053	.96391

## Dimensões do Comprometimento

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Comprometimento Afetivo	131	1.33	6.00	4.1942	1.06639
Comprometimento Normativo	131	1.00	6.00	3.2977	1.47124
Comprometimento de Continuidade	131	1.00	6.00	3.5496	1.42350

## **Anexo D**

**Resultado dos testes estatísticos entre as variáveis dependentes da Comunicação Interna e do Comprometimento Organizacional, com as variáveis independentes sociais (Sexo, Idade e Habilitações Literárias) e profissionais (Empresa, Carreira, Antiguidade e Centro de Trabalho).**

## Comunicação Interna vs. Sexo (*Independent T-Test*)

### Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comunicação Interna	F	42	3.7377	.69602	.10740
	M	89	3.7309	.87112	.09234

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Comunicação Interna	Equal variances assumed	4.752	.031	.044	129	.965
	Equal variances not assumed			.048	98.852	.962

### Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
Comunicação Interna	Equal variances assumed	.00680	.15342	-.29675	.31035
	Equal variances not assumed	.00680	.14164	-.27424	.28784

## Comunicação Interna vs. Idade (*One-way ANOVA*)

### Descriptives

Comunicação Interna

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
21 a 30	20	3.9588	.88230	.19729	3.5458	4.3717	1.88	5.15
31 a 40	61	3.6934	.83942	.10748	3.4785	3.9084	2.15	5.57
41 a 50	23	3.4667	.75938	.15834	3.1383	3.7950	1.98	4.92
51 a 60	17	4.0137	.77899	.18893	3.6132	4.4142	2.81	5.14
60+	10	3.6592	.58103	.18374	3.2435	4.0748	2.58	4.34
Total	131	3.7331	.81638	.07133	3.5920	3.8742	1.88	5.57

**Test of Homogeneity of Variances**

Comunicação Interna

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.672	4	126	.613

**ANOVA**

Comunicação Interna

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.140	4	1.035	1.581	.183
Within Groups	82.502	126	.655		
Total	86.643	130			

**Robust Tests of Equality of Means**

Comunicação Interna

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	1.572	4	39.031	.201
Brown-Forsythe	1.761	4	86.709	.144

a. Asymptotically F distributed.

**Comunicação Interna vs. Habilidades Literárias (One-way ANOVA)**

**Descriptives**

Comunicação Interna

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ensino Básico	2	3.8917	.96638	.68333	-4.7909	12.5742	4.58	4.58
Ensino Secundário	50	3.8278	.81745	.11561	3.5955	4.0602	5.57	5.57
Ensino Superior	79	3.6691	.81762	.09199	3.4860	3.8522	5.40	5.40
Total	131	3.7331	.81638	.07133	3.5920	3.8742	5.57	5.57

**ANOVA**

Comunicação Interna

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.823	2	.411	.613	.543
Within Groups	85.820	128	.670		
Total	86.643	130			

**Robust Tests of Equality of Means**

Comunicação Interna

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	.485	2	2.699	.661
Brown-Forsythe	.515	2	3.004	.642

a. Asymptotically F distributed.

**Comunicação Interna vs. Empresa (One-way ANOVA)**

**Descriptives**

Comunicação Interna

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Aeromec	17		
OmniAviation	12	3.9153	.67149	.19384	3.4886	4.3419	3.03	5.14
OmniAvTec	27	3.6052	.77981	.15007	3.2968	3.9137	1.88	4.76
OmniControl	16	4.1714	.55201	.13800	3.8772	4.4655	3.15	5.23
OmniHand	5	4.2933	1.06645	.47693	2.9692	5.6175	2.80	5.57
White	54	3.6151	.89816	.12222	3.3700	3.8603	2.15	5.40
Total	131	3.7331	.81638	.07133	3.5920	3.8742	1.88	5.57

**Test of Homogeneity of Variances**

Comunicação Interna

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.608	5	125	.028

**ANOVA**

Comunicação Interna

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.513	5	1.303	2.032	.079
Within Groups	80.130	125	.641		
Total	86.643	130			

**Robust Tests of Equality of Means**

Comunicação Interna

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	2.544	5	27.093	.052
Brown-Forsythe	2.078	5	28.675	.097

a. Asymptotically F distributed.

**Comunicação Interna vs. Carreira (*Independent T-Test*)**

**Group Statistics**

	Carreira	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comunicação Interna	Ar	53	3.4601	.86604	.11896
	Terra	78	3.9186	.72976	.08263

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Comunicação Interna	Equal variances assumed	3.365	.069	-3.271	129	.001
	Equal variances not assumed			-3.166	98.756	.002

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means			
		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
Comunicação Interna	Equal variances assumed	-.45853	.14019	-.73590	-.18115
	Equal variances not assumed	-.45853	.14484	-.74593	-.17112

**Comunicação Interna vs. Antiguidade (*One-way ANOVA*)**

**Descriptives**

Comunicação Interna

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2-	12	4.0861	.83676	.24155	3.5545	4.6178	2.80	5.23
2 a 5	40	3.9381	.66809	.10563	3.7245	4.1518	2.73	5.57
6+	79	3.5756	.85032	.09567	3.3852	3.7661	1.88	5.40
Total	131	3.7331	.81638	.07133	3.5920	3.8742	1.88	5.57

**Test of Homogeneity of Variances**

Comunicação Interna

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.493	2	128	.087

**ANOVA**

Comunicação Interna

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.136	2	2.568	4.033	.020
Within Groups	81.507	128	.637		
Total	86.643	130			

**Robust Tests of Equality of Means**

Comunicação Interna

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	4.094	2	29.974	.027
Brown-Forsythe	4.165	2	37.733	.023

a. Asymptotically F distributed.

**Comunicação Interna vs. Centro de Trabalho (One-way ANOVA)**

**Descriptives**

Comunicação Interna

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Aerop. Lisboa	50	3.4712	.92894	.13137	3.2072	3.7352	1.88	5.57
Aerod. Tires	46	3.7248	.67719	.09985	3.5237	3.9259	2.19	5.14
Aerop. Porto	1	4.8833	.	.	.	.	4.88	4.88
Leião	34	4.0956	.66283	.11367	3.8643	4.3269	2.50	5.40
Total	131	3.7331	.81638	.07133	3.5920	3.8742	1.88	5.57

**Test of Homogeneity of Variances**

Comunicação Interna

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.563 <sup>a</sup>	2	127	.012

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Comunicação Interna.

**ANOVA**

Comunicação Interna

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.224	3	3.075	5.044	.002
Within Groups	77.418	127	.610		
Total	86.643	130			

### Robust Tests of Equality of Means<sup>b</sup>

Comunicação Interna

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	.	.	.	.
Brown-Forsythe	.	.	.	.

a. Asymptotically F distributed.

b. Robust tests of equality of means cannot be performed for Comunicação Interna because at least one group has the sum of case weights less than or equal to 1.

### Comprometimento vs. Sexo (Mann-Whitney Test)

#### Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Comprometimento	F	42	63.90	2684.00
	M	89	66.99	5962.00
	Total	131		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Comprometimento
Mann-Whitney U	1781.000
Wilcoxon W	2684.000
Z	-.434
Asymp. Sig. (2-tailed)	.664

a. Grouping Variable: Sexo

### Mean

#### Report

Comprometimento

Sexo	N	Median
F	42	3.6444
M	89	4.0222
Total	131	3.9111

**Comprometimento vs. Idade (Kruskal-Wallis Test)**

Ranks			
	Idade	N	Mean Rank
Comprometimento	21 a 30	20	59.45
	31 a 40	61	61.81
	41 a 50	23	62.11
	51 a 60	17	80.26
	60+	10	89.35
	Total	131	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Comprometimento
Chi-Square	7.765
df	4
Asymp. Sig.	.101

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idade

**Comprometimento vs. Habilitações Literárias (Kruskal-Wallis Test)**

Ranks			
	Habilitações Literárias	N	Mean Rank
Comprometimento	Ensino Básico	2	60.00
	Ensino Secundário	50	72.63
	Ensino Superior	79	61.96
	Total	131	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Comprometimento
Chi-Square	2.472
df	2
Asymp. Sig.	.291

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações Literárias

**Comprometimento vs. Empresa (Kruskal-Wallis Test)**

Ranks			
	Empresa	N	Mean Rank
Comprometimento	Aeromec	17	64.09
	OmniAviation	12	88.88
	OmniAvTec	27	65.83
	OmniControl	16	63.06
	OmniHand	5	83.00
	White	54	60.90
	Total	131	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Comprometimento
Chi-Square	6.476
df	5
Asymp. Sig.	.263

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Empresa

**Comprometimento vs. Carreira (Mann-Whitney Test)**

**Ranks**

	Carreira	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Comprometimento	Ar	53	62.57	3316.00
	Terra	78	68.33	5330.00
	Total	131		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Comprometimento
Mann-Whitney U	1885.000
Wilcoxon W	3316.000
Z	-.854
Asymp. Sig. (2-tailed)	.393

a. Grouping Variable: Carreira

**Means**

**Report**

Comprometimento

Carreira	N	Median
Ar	53	3.6444
Terra	78	3.9889
Total	131	3.9111

**Comprometimento vs. Antiguidade (Mann-Whitney Test)**

**Ranks**

	Antiguidade	N	Mean Rank
Comprometimento	2-	12	77.71
	2 a 5	40	64.99
	6+	79	64.73
	Total	131	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Comprometimento
Chi-Square	1.258
df	2
Asymp. Sig.	.533

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Antiguidade

**Comprometimento vs. Centro de Trabalho (Mann-Whitney Test)****Ranks**

	Centro de Trabalho	N	Mean Rank
Comprometimento	Aerop. Lisboa	50	54.52
	Aerod. Tires	46	75.39
	Aerop. Porto	1	91.00
	Leião	34	69.44
	Total	131	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Comprometimento
Chi-Square	8.102
df	3
Asymp. Sig.	.044

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Centro de Trabalho