



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

*O PAPEL DA COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NO ENGAGEMENT DE  
TRABALHADORES DAS DIFERENTES GERAÇÕES*

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

*Adriana Sofia Machado Mendes*

Porto, Junho 2022



CATOLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

*O PAPEL DA COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NO ENGAGEMENTE  
DE TRABALHADORES DE DIFERENTES GERAÇÕES*

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

*Adriana Sofia Machado Mendes*

Trabalho efetuado sob a orientação de

*Professora Doutora Filipa Sobral*

Porto, Junho 2022

## **Agradecimentos**

Ao longo de todo o meu percurso académico durante as diferentes fases, tive o privilégio de ser acompanhada e apoiada por amigos, família e professores, que me marcaram e a quem gostaria de deixar o meu agradecimento.

À minha família, por acreditar em mim e me proporcionar a oportunidade de realizar mais uma etapa académica que acabava por ser um acréscimo à minha formação e uma escolha distante do que eram os meus objetivos iniciais.

Ao António, meu namorado, obrigada por me fazeres ver sempre o lado positivo de tudo, e me fazeres ver que tudo estava tão perto de se concretizar.

Por fim, mas não menos importante, à minha orientadora, professora Filipa Sobral pela orientação durante esta fase tão importante para mim. Obrigada por tudo o que me ensinou e pela paciência em todas as explicações necessárias. Foi um prazer realizar a minha dissertação sob a orientação de uma excelente profissional.

## **Resumo**

O presente estudo procura explorar a relação entre o tipo de comunicação (i.e., formal e informal) e o engagement dos trabalhadores e como esta relação se expressa nas diferentes gerações (i.e. Baby Boomers, Geração X e Millennials). Os dados foram recolhidos através de um questionário online, tendo-se obtido uma amostra de 157 participantes. Contrariamente ao esperado os resultados não demonstraram que a comunicação informal prediz níveis de engagement superiores em qualquer um dos grupos geracionais. Foram discutidas as limitações do presente estudo, assim como as implicações do mesmo para futuras investigações.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional, engagement, Baby Boomers, Geração X; Millennials.

### **Abstract**

The present study seeks to explore the relationship between the type of communication (i.e., formal and informal) and worker engagement and how this relationship is expressed in the different generations (i.e., Baby Boomers, Generation X and Millennials). All the data were collected through an online questionnaire, resulting in a sample of 157 participants. Despite the expectations, the results did not show that informal communication predicts higher levels of engagement in any of the generational groups. The limitations of the present study were discussed, as well its implications for future investigations.

**Keywords:** Organizational communication, engagement, Baby Boomers, Generation X; Millennials.

## Índice

Introdução.....	7
Enquadramento teórico .....	8
Comunicação interna.....	8
Engagement.....	10
As diferentes gerações no mercado de trabalho .....	12
Método .....	13
Amostra .....	14
Procedimento.....	14
Instrumentos .....	15
Comunicação .....	15
Engagement.....	15
Resultados .....	15
Discussão.....	17
Conclusões .....	19
Limitações .....	19
Implicações.....	20
Referências bibliográficas .....	22
Anexo A-Questionário .....	25

## Introdução

No decorrer dos últimos anos a comunicação interna tem vindo a ganhar um papel importante para as organizações, uma vez que pode viabilizar os níveis de satisfação e *engagement* no local de trabalho, alcançando assim uma vantagem competitiva (Lee e Ok, 2015; Men, 2014). Numa perspetiva mais holística, a comunicação interna acaba por ser transversal a toda a organização, estando associada a fatores motivacionais, de compromisso e identificação organizacional (Punjaisri et al., 2009). Consequentemente, a comunicação interna promove, também, a melhoria da produtividade, redução do absentismo e dos custos contratuais associados e, o aumento da criatividade e inovação (Menan, 2009).

Tendo em vista a importância da comunicação interna nas organizações e as diferentes gerações que existem no contexto de trabalho nos dias de hoje e como elas se distinguem em relação as diferentes variáveis relacionadas com o contexto das organizações onde estão inseridas, a literatura diz-nos que a Geração X e o *Millennials* preferem uma comunicação mais informal e bidirecional entre os supervisores e trabalhadores, contrariamente aos *Baby Boomers* que preferem uma comunicação mais formal (Brunetto et al., 2012).

Assim sendo, comunicação interna, é determinante para o sucesso das organizações, obtenção de resultados e harmonização das relações de trabalho, assim sendo, a pertinência do estudo reside nesta visão estratégica que a comunicação pode proporcionar e promover um maior *engagement* caso seja utilizada de forma eficaz e positiva e de acordo com as diversas gerações existentes no contexto organizacional.

O presente estudo pretende analisar o efeito da comunicação no *engagement* emocional, sendo uma das dimensões do *engagement*, de acordo com a difusão multigeracional que existe cada mais nos contextos do trabalho. Apesar de na literatura já existir um forte interesse na relação entre estilo de comunicação interna e o *engagement* no contexto organizacional (Balakrishnan & Masthan, 2013; Mishra et al., 2014; Lee e Ok, 2015), a maior inovação deste estudo reside no facto de explorarmos a relação entre estilo de comunicação e *engagement* emocional e como isto se diferencia entre as diferentes gerações.

## **Enquadramento teórico**

### **Comunicação interna**

Os primeiros estudos acerca do conceito de comunicação organizacional realizaram-se entre 1900 e 1970, sendo que neste período o conceito era visto como um instrumento de controlo para a obtenção de uma maior eficácia organizacional (Deetz, 2001). A partir da década de 80, a comunicação organizacional ganha uma maior importância, deixando de ser associada a uma mera transmissão de informação para se tornar numa relação recíproca entre duas partes, ou seja, começa a valorizar-se a análise sobre a forma como os trabalhadores comunicam dentro da organização (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012). Como tal, nas últimas décadas falar em comunicação organizacional é falar de toda a comunicação que proporciona a troca de informações e ideias dentro de uma dada organização (Boyée & Thill, 2013). Mas a comunicação de uma organização não se esgota na sua definição, pelo contrário, a perceção que esta causa nos trabalhadores pode repercutir-se.

Quando num contexto organizacional os trabalhadores sentem que existe abertura de comunicação e partilha de informação que os poderá levar a uma promoção ascendente de carreira, responderão com maior satisfação e conseqüente otimização do desempenho (Tariszka-Semegine, 2012). Neste caso, o aumento da satisfação dos trabalhadores traduz-se numa vantagem competitiva para a empresa, mas para além deste aspeto, existem outros aspectos positivos vinculados à eficácia da comunicação. Uma comunicação organizacional eficaz leva a uma melhor tomada de decisão e coordenação estratégica que potencia a estabilidade organizacional e otimiza os resultados financeiros (Nikolic et al., 2012). Adicionalmente uma melhor comunicação, possibilita a integração estável de processos de mudança reduzindo os níveis de ansiedade e insegurança dos trabalhadores durante o processo (Saruhan, 2014). Pelo contrário, o uso ineficaz da comunicação interna produz efeitos negativos como o fenómeno do “boato” que ocorre dentro das organizações e corresponde aos rumores considerados como ameaças que podem ter resultados devastadores para a organização (Menan, 2009). Esta dificuldade em estabelecer uma comunicação interna eficaz advém, muitas vezes, da dificuldade dos líderes e gestores criarem credibilidade nas suas ações e, pela inaptidão de conseguirem partilhar os conhecimentos necessários para realizar as tarefas inerentes a determinadas funções (Kukule, 2012). Para além da incapacidade dos líderes, e a um nível mais macro, a ineficácia comunicação interna pode resultar da inexistência de valores organizacionais, de uma comunicação assimétrica, da incapacidade da

liderança na transmissão da missão e visão da organização ou da predominância da comunicação formal sobre a informal (Kukule, 2012).

De acordo Yates (2006), é possível analisar a comunicação organizacional a partir das funções que esta pode assumir, como: proporcionar formação aos trabalhadores acerca da cultura organizacional; ajudar os trabalhadores a perceberem melhor os objetivos da organização e os resultados esperados; dar feedback sobre as competências e valor de cada trabalhador e da sua função; auxiliar a socialização e integração de novos trabalhadores chegados à organização e o posicionamento de uma liderança forte durante os processos de mudança. Mas para além da função da comunicação organizacional, esta pode ainda ser analisada de acordo com o seu conteúdo, contexto onde acontece e tipologia, permitindo distinguir dois parâmetros: comunicação formal e informal (Men, 2014). A comunicação formal engloba toda a comunicação que é planeada e estruturada, consiste numa abordagem, maioritariamente, descendente e de natureza impessoal, ocorre apenas num sentido (p.ex: da chefia para o trabalhador), sendo um tipo de comunicação assimétrica. Este tipo de comunicação pode ser usado em emails, cartas, *reports*, reuniões e conferências (Johlke & Duhan, 2000). Este modo de comunicação favorece o distanciamento hierárquico e pode ser usado para controlar e influenciar o comportamento dos trabalhadores da organização (Men, 2014). Em contraposição, a comunicação informal flui nos dois sentidos, é mais pessoal, simétrica, tendo como objetivo principal ser uma ferramenta para facilitar o diálogo entre todos os membros da organização e ajudar a atingir os objetivos pessoais (Men, 2014). A comunicação informal estabelece-se em email, conversas de corredor, mensagens, reuniões individuais e chats de equipa (Johlke & Duhan, 2000). Este tipo de comunicação enfatiza a confiança, credibilidade, transparência, cultivo das relações interpessoais, sentimento de reciprocidade, o feedback, a resolução de conflitos e negociação, sendo um estilo centrado no trabalhador (Men, 2014). Sendo um estilo de comunicação que se centra no trabalhador, torna-se um canal aberto onde os trabalhadores podem falar acerca dos seus problemas, atitudes, trabalho, ou qualquer outro assunto que seja do seu interesse (Men, 2014).

Estudos empíricos realizados neste âmbito, têm demonstrado que a comunicação informal leva a um maior nível de satisfação dos trabalhadores pois permite-lhes preencher a falta de informação proveniente da comunicação formal, levando-os a sentirem-se mais agradados com o próprio processo comunicativo da organização e a responderem reciprocamente estando engajados mais com a organização (Kandlousi et al., 2010). Paralelamente, a comunicação informal parece contribuir para um bom relacionamento entre os trabalhadores, mesmo em diferentes níveis hierárquicos, podendo ser vista como um

instrumento de colaboração para os administradores (Lima, 2007). Se adotada pelas chefias, a comunicação informal pode ser uma excelente forma de ajudar os trabalhadores a falarem sobre os seus problemas na concretização das suas tarefas, possibilitando aos seus líderes conduzi-los para o sucesso (Guffy, Rhoddes & Rogin, 2005).

## **Engagement**

O termo engagement <sup>1</sup>foi utilizado pela primeira vez por Kahn em 1990 que definiu as diferentes formas como os trabalhadores podem estar fisicamente, cognitivamente e emocionalmente envolvidos no seus papéis dentro do contexto da organização (Kahn, 1990). No seio da literatura existem várias definições do conceito sendo que cada definição representa uma perspetiva única do espaço e tempo onde a pesquisa foi desenvolvida (Shuck & Wollard, 2010). Os investigadores Gallup, Buckingham e Coffman, foram os pioneiros no uso do termo *employee engagement*, definindo-o como as pessoas certas nos papéis certos com os managers certos (Welch, 2011). Adicionalmente, Schaufeli (2002), descreve o conceito como um estado mental positivo (Schaufeli et al., 2002). Quirke (2008) define o engagement dos trabalhadores como o sentimento de uma forte conexão emocional à sua organização, recomendado-a a outros e disponibilizando tempo e esforço para ajudar a organização a ter sucesso (Quirke, 2008).

O conceito utilizado por Schaufeli et al. (2002) operacionaliza o engagement como um constructo multidimensional que resultante em três vertentes: vigor (comportamento), dedicação (emoções) e absorção (cognição) (Schaufeli et al., 2002). O vigor é definido como elevados níveis de energia e resiliência mental enquanto o trabalhador se encontra a trabalhar, a vontade de investir no seu trabalho e a persistência para enfrentar dificuldades (Schaufeli et al., 2002). A dedicação é definida como estar fortemente envolvido no seu trabalho e experienciar o sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Schaufeli et al., 2002). Por fim, a absorção caracteriza o estado de estar totalmente concentrado e feliz com o seu trabalho e o trabalhador tem dificuldade em distanciar-se do seu papel (Schaufeli et al., 2002).

A importância deste conceito entre os trabalhadores e a organização reside no facto de estar associado a resultados favoráveis por parte dos trabalhadores como uma maior

---

<sup>1</sup> Engagement: a expressão será usada na sua versão em inglês por considerar que não existe uma tradução verdadeiramente adequada.

efetividade organizacional e retornos financeiros positivos (Saks, 2006). As consequências do engagement, maioritariamente, influenciam a satisfação no local de trabalho, o comprometimento organizacional, a intenção de saída e o comportamento organizacional (Saks, 2019). Assim, pela importância que por si só este conceito tem, e pelos consequentes que ele parece conseguir afetar, é fundamental que as organizações trabalhem para o conseguir fomentar, cabendo à academia conseguir demonstrar quais são os antecedentes deste conceito, por forma a que as organizações se sintam motivadas a investir nos mesmos. De acordo com o modelo de Kahn (1990) foram identificados os seguintes antecedentes: características do trabalho (variedade de competências, identificação com a tarefa, significado da tarefa, autónoma e feedback), recompensas e reconhecimento provenientes do seu papel na organização, perceção de suporte organizacional e do supervisor, a forma como a justiça é processada e distribuída e a comunicação organizacional (Saks, (2006); Trusette et al., (2006); Rich et al. (2010). Focando neste último antecedente - a comunicação organizacional -, a literatura tem mostrado que o resultado de uma boa comunicação interna pode conduzir a um maior engagement, sendo que esta relação opera por troca de fatores sociais, ou seja, resulta da perceção de um benefício que os trabalhadores recebem e que os levam a responder em conformidade Rich et al. (2010); Ruck & Welch (2012); Trusette et al., (2006). Mas poderá não bastar uma boa comunicação, a forma em que ela acontece, também pode ser relevante para os resultados que tem nos comportamentos dos trabalhadores. Como discutido, a comunicação interna pode ser formal ou informal no contexto organizacional. Formal se for planeada e estruturada e informal quando se baseia na relação com os trabalhadores (Guffy, Rhoddes, & Rogin, 2005; Johlke & Duhan, 2000). A literatura tem mostrado que quanto mais informal a comunicação é maior satisfação do trabalhador (Guffy, Rhoddes & Rogin, 2005) e que uso da comunicação informal leva a que os trabalhadores estejam mais alinhados com a visão, objetivos e estratégia da organização (Thomson & Hecker, 2000). Assim, se a comunicação informal conduz a uma maior satisfação dos trabalhadores, poderá influenciar positivamente outras atitudes dos mesmos para com a organização, como o interesse que demonstram pela mesma. Desta forma, espera-se que a comunicação informal contribua para níveis mais elevados de engagement dos trabalhadores.

H1: A perceção de uma comunicação organizacional informal prediz de forma mais positiva os níveis de *engagement* dos trabalhadores, do que a perceção de uma comunicação formal.

## As diferentes gerações no mercado de trabalho

De acordo com a literatura as gerações correspondem a um grupo que compartilha o seu nascimento num período temporal específico, e como tal, estiveram sujeitos ao menos tempo e no mesmo período etário da sua vida, a eventos sociais ou históricos significativos que contribuíram para um desenvolvimento comum (Twenge et al., 2010). Comparativamente com a ideia de considerar apenas o conceito de envelhecimento do ser humano, as gerações cruzam esse envelhecimento com o período histórico em que o mesmo acontece (Twenge et al., 2010; Neri 2006). Em contexto organizacional, o estudo das gerações tem-se focado no facto das organizações serem influenciadas pelos valores e preferências das mesmas e cada vez mais se diversificam no mercado de trabalho estes grupos, havendo uma constante tentativa de adaptação da cultura organizacional, das políticas de recursos humanos e procedimentos a estas gerações (Kupperschmidt, 2000). Se este ajuste não for entendido e concebido devidamente pode resultar em mal-entendidos e falhas de comunicação que, conseqüentemente, podem afetar a produtividade dos trabalhadores, a inovação e o comportamento dos mesmos, deixando de ser uma vantagem competitiva o facto de estas gerações coexistirem (Jurkiewicz, 2000; Kupperschmidt, 2000).

Existem diferentes construções de gerações, sendo que nem todos os estudos fazem o corte geracional no mesmo ano, mas genericamente considera-se como uma das conceptualizações mais usadas os termos geração *Baby Boomers*<sup>2</sup> para os nascidos entre 1946 e 1964, geração X para os nascidos entre 1965 e 1980 e a geração *Millennials*<sup>3</sup> nascidos entre 1981 e 2000 e por fim, a geração Z nascida entre 2001 e 2010 (Twenge et al., 2010). Sendo que esta última geração ainda está, maioritariamente, a fazer o seu percurso escolar, as restantes gerações são aquelas que já estão plenamente no mercado de trabalho e sobre as quais têm incidido a maioria dos estudos empíricos. Sabe-se hoje que a geração *Baby Boomers* é aquela em que os indivíduos são leais à organização, trabalhadores esforçados, individualistas radicais que defendem os direitos individuais, ambiciosos, orientados para resultados e competitivos (Twenge & Campbell, 2008). Contudo, o final de 1970 foi caracterizado por uma recessão económica que fizeram os trabalhadores deixarem de acreditar no chamado “trabalho para a vida toda” e a distanciarem-se mais das organizações, sendo que este distanciamento se acentuou nas gerações seguintes (Kupperschmidt, 2000). Assim, a

---

<sup>2</sup> Baby Boomers: a expressão será usada na sua versão em inglês por considerar que não existe uma tradução verdadeiramente adequada.

<sup>3</sup> Millennials: a expressão será usada na sua versão em inglês por considerar que não existe uma tradução verdadeiramente adequada.

geração X caracteriza-se por indivíduos independentes, autossuficientes, cétricos, cínicos e menos leais em relação às organizações, devido ao elevado desemprego e deslocações familiares que presenciaram devido à quebra da economia, como também a falta de promoções internas ou de aumento dos salários (Broom, 2010; Heng & Yazdanifard, 2013). Por fim, os *Millennials* são uma geração com uma forte autoestima e que impulsionaram a busca pelas inovadoras capacidades de comunicação e processamento de informação (Myers & Sadaghiani, 2010). São uma geração com uma enorme ambição de criar impacto, embora que seja caracterizada pela tendencial falta de lealdade e ética de trabalho (Myers & Sadaghiani, 2010). Esta geração percorre caminhos de carreira mais flexíveis, trabalham melhor em equipa, são a geração mais bem instruída e por esse motivo autovalorizam-se mais do que qualquer outra geração, esperando promoções e aumentos salariais antecipados (Myers and Sadaghiani, 2010).

No que se refere, especificamente, à importância da comunicação organizacional para as diferentes gerações, a geração X e a geração *Millennials* têm tendência a preferir uma comunicação mais informal e bidirecional entre os supervisores e trabalhadores, contrariamente aos *Baby Boomers* que preferem uma comunicação mais formal (Brunetto et al., 2012). Neste seguimento, é esperado que Gerações X e *Millennials*, prefiram uma comunicação mais informal que não transmita a hierarquização da organização e que por consequência esta preferência amplifique o seu *engagement*; contrariamente a *Baby Boomers* que prefere uma comunicação mais formal, prevê-se que apresente níveis de *engagement* menores.

H2: Os trabalhadores que percecionam a comunicação como sendo informal (vs. comunicação formal) percecionam maior *engagement* e esta diferença é maior na Geração X e *Millennials* por comparação com a geração *Baby Boomers*.

## **Método**

A presente investigação pretende analisar o papel da comunicação interna no *engagement* emocional de acordo com as gerações nos contextos de trabalho. Assim sendo, avaliar o impacto positivo ou negativo que a comunicação pode ter no *engagement*, de acordo com a geração em questão. Para este efeito, a amostra foi dividida de acordo com os grupos

geracionais e comparados os trabalhadores que na sua organização possuem uma comunicação interna formal e informal.

## **Amostra**

A presente investigação contou com a participação de 158 respondentes depois de terem sido eliminados 92 participantes por não se adequarem ao público-alvo pretendido ou por estarem inadequadamente preenchidos. Esta amostra composta por 158 participantes sendo que 36,7% são do sexo masculino e 63,3% do sexo feminino e com idades compreendidas entre os 23 e os 66 anos ( $M = 33.30$ ,  $DP = 9.59$ ). No que consta às habilitações literárias dos trabalhadores 3,8% concluíram o ensino básico, 25,3% o secundário, 31% a licenciatura, 29,1% o mestrado e 1,9% o doutoramento. Em relação à antiguidade na organização da amostra total, o mínimo é de um mês e o máximo é de 43 anos, sendo que, a média é de aproximadamente 6 anos ( $M = 6.13$ ,  $DP = 8.49$ ).

Dos 158 participantes desta amostra, 19,6% desempenham funções no setor de consultoria, 13,3% no setor das atividades administrativas e serviços de apoio e 10,1% no setor de atividades transformadoras. Adicionalmente, 60,8% dos trabalhadores estavam em regime presencial, 32,3% em regime híbrido e 7% em regime remoto.

## **Procedimento**

A presente investigação adota uma metodologia quantitativa, sendo que a recolha de dados foi realizada através de um questionário aplicado aos participantes. O questionário primeiramente é apresentada o consentimento informado de forma a informar os participantes dos objetivos do estudo, a natureza voluntária da sua participação, o carácter anónimo das respostas e a confidencialidade dos dados sendo que apenas seriam apenas partilhados com a equipa de investigação.

A população-alvo do estudo corresponderia a todos os participantes que estivessem ativamente a trabalhar numa organização. De modo a dividir a amostra de acordo com os grupos geracionais era considerado da geração *Millenials* se tivessem nascido entre 1981 e 2000 da geração X nascidos entre 1965 e 1980 e, por fim, da geração Baby Boomer entre 1946 e 1964.

No que diz respeito à recolha de dados optou-se por uma amostra não probabilística por bola de neve e de conveniência. Os dados foram recolhidos através de um link que direcionava para o questionário na plataforma Qualtrics.

## **Instrumentos**

### *Comunicação*

De modo a avaliar o nível de formalidade presente no estilo de comunicação interna da organização os respondentes foram convidados a responder a uma questão única de acordo com uma escala de Likert de sete pontos (desde 1 = “discordo totalmente” até 5 = “concordo totalmente”). Nessa questão foram dados como exemplo de uma comunicação mais informal a informação que recebo dos outros membros é através de fontes escritas como reports ou email, a maioria da informação que recebo é através de reuniões formais com outros membros; e como exemplo de uma comunicação mais formal a informação que recebo dos outros membros é através de mensagens telefónicas/chat, notas escritas, a maioria da informação que recebo é através de conversas informais (conversas de corredor);

### *Engagement*

Para medir a variável o *engagement* será usado o instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), numa versão portuguesa que se encontra disponível no site do autor (<https://www.wilmarschaufeli.nl>), cuja utilização é permitida para fins académicos e de investigação (Teles et al., 2017). O UWES é composto por 17 itens, que se distribuem por três dimensões: Vigor (itens 1,4,8,12,15,17); Dedicção (itens 2,5,7,10,13); e a Absorção (itens 3,6,9,11,14,16). Os itens são respondidos através de uma escala de tipo Likert, de sete pontos (desde 0 = nunca/nenhum dia até 6 = sempre/todos os dias). Os autores responsáveis pelos estudos relativos à UWES-17 determinaram o coeficiente de consistência interna, com um valor de 0,93.

## **Resultados**

Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa IBM SPSS (Statistical Package for Social Science) versão 28.0. De modo a testar os pressupostos da distribuição da normalidade das variáveis em estudo, foi calculada a assimetria e a curtose para cada uma das variáveis (c.f. Kline 2016). Uma vez que nenhuma das variáveis apresenta uma assimetria superior a 3, ou uma curtose superior a 10, considerou-se que a amostra não apresenta sérios

desvios à normalidade (c.f. Tabela 1). Após terem sido verificados estes pressupostos, procedeu-se à elaboração dos testes estatísticos necessários, de modo a testar as hipóteses colocadas.

**Tabela 1**

*Valores de Assimetria e Curtose das Variáveis*

Variáveis	Média	DP	Assimetria	Curtose
Engagement	5.3	1.1	-.87	.28
Comunicação	2.7	1.1	.195	-.59

Assim sendo de modo a testar a H1, que postula que uma perceção mais elevada de comunicação informal prediz níveis mais elevados de engagement foi realizada uma regressão linear. Os resultados não suportaram a hipótese,  $[F(1,57) = 0.812, p = .369]$ . Este mesmo procedimento foi aplicado para testar H2, que postula que os trabalhadores que percecionam a comunicação como sendo mais informal apresentam um maior *engagement* e esta diferença é maior na Geração X e *Millennials* por comparação com a geração *Baby Boomers*, tendo sido feita uma Regressão Linear para cada grupo. Os resultados obtidos, ao contrário do esperado não suporta esta hipótese. Para a geração *Baby Boomers* não foi possível analisar os dados devido à falta de participantes que se inserisse neste grupo. Para a geração X o modelo de Regressão Linear não é significativo  $F(1, 31) = 0.370, p = 0.548, R^2 = .012$ . Para a geração *Millennials* o modelo de regressão também não é significativo  $F(1, 122) = 1.55, p = 0.215, R^2 = 0.013$ . Como nenhuma das regressões foi significativa não houve necessidade de comparar os resultados para perceber para qual das gerações essa relação seria mais forte.

Uma vez que não foram encontradas relações significativas em nenhuma das hipóteses testadas, foram realizadas algumas análises exploratórias para que se possa compreender melhor a amostra em estudo, bem como o comportamento das variáveis usadas no modelo conceptual. Começou por se testar as diferenças entre as gerações e a o tipo de comunicação, tendo sido utilizado um Test T para medir estas possíveis diferenças. Os resultados demonstraram que existem diferenças significativas entre os grupos  $t(57) = 2.43, p = .032$ , sendo que é a geração *Millennials* que apresenta uma perceção superior dos níveis de comunicação informal praticados nas empresas onde trabalham ( $M = 3.4, DP = 1.15$ ) por comparação com os elementos da Geração X ( $M = 2.9, DP = 1$ ). Posteriormente, testou-se se

existiam diferenças nos níveis médios de engagement entre as diferenças gerações., Os resultados do Test T demonstraram não existem diferenças significativas entre os grupos  $t(50) = -1.24, p = .11$  quanto aos níveis de engagement.

Por fim, decidiu-se incluir nestas análises exploratórias uma outra variável – o regime de trabalho dos respondentes (i.e., remoto ou híbrido), que embora não faça parte do modelo conceptual da presente pesquisa, foi também recolhida no âmbito da investigação mais alargada em que este trabalho se enquadra. Esta variável foi medida na parte sociodemográfica do questionário tendose questionado aos indivíduos se se encontravam em trabalho presencial ou híbrido e a percentagem demonstrou que 60,8% dos trabalhadores estavam em regime presencial e 32,3% em regime híbrido. As diferenças na avaliação da comunicação entre o regime de trabalho (presencial ou híbrido) foram medidas através de um Test T. Os resultados demonstraram que existem diferenças significativas entre os grupos  $t(123) = 2.8, p = 0.003$ . O regime presencial apresenta uma perceção superior dos níveis de comunicação informal ( $M = 3.53$   $DP = 1.2$ ) do que o modo híbrido ( $M = 3$   $DP = 0.9$ ). Por fim, testaram-se as diferenças entre os níveis de engagement sentidos pelos trabalhadores em regime presencial e híbrido. Os resultados do Test T demonstraram que existem diferenças significativas entre os grupos  $t(137) = -0.98, p = 0.002$ . O regime híbrido apresenta níveis de engagement superiores ( $M = 5.4$   $DP = 0.8$ ) quando comparado com o regime presencial ( $M = 5.2$   $DP = 1.2$ ).

### **Discussão**

A literatura diz-nos que o engagement no local de trabalho refere-se ao funcionamento ótimo do trabalhador e que poderá ser impulsionado pela comunicação interna através do envolvimento dos trabalhadores nas tarefas diárias, participação ativa da estratégia organizacional e na coordenação e cooperação entre departamentos (Assunção, 2014). Ou seja, quando a informação é partilha ocorre a criação de laços de confiança aumenta os níveis de engagement dos trabalhadores (Teresko, 2004; Karanges et al. 2014). Para além disso, a literatura também demonstrou que a comunicação informal leva a um maior nível de satisfação dos trabalhadores pois permite-lhes preencher a falta de informação proveniente da comunicação formal, levando-os a sentirem-se mais agradados com o próprio processo comunicativo da organização e a responderem reciprocamente estando engajados mais com a organização (Kandlousi et al., 2010).

Assim, a primeira hipótese do estudo procurava-se compreender se a comunicação informal predizia níveis mais positivos de engagement, uma vez que a literatura sugere que

que quanto mais informal a comunicação é maior satisfação do trabalhador e que uso da comunicação informal leva a que os trabalhadores estejam mais alinhados com a visão, objetivos e estratégia da organização (Thomson & Hecker, 2000; Guffy, Rhoddes & Rogin, 2005). Já a segunda hipótese procurava perceber se esta relação se diferenciava entre as diferentes gerações visto que a Geração X e a Geração Millennials têm tendência a preferir uma comunicação mais informal e bidirecional entre os supervisores e trabalhadores, quando comparadas com a Geração Baby Boomers (Brunetto et al., 2012). Contrariamente ao esperado nenhuma das hipóteses foi corroborada, mesmo quando a amostra foi dividida em diferentes gerações percebeu-se que continua a não haver relação entre as variáveis em análise. Segundo a literatura esforços para criar confiança entre os trabalhadores através da comunicação leva a que os trabalhadores apresentem níveis de engagement superiores (Teresko, 2004). Apesar de existir pouca literatura acerca dos antecedentes do engagement é possível identificar um número de potenciais antecedentes segundo o modelo de Kahn (1990) e Maslach (2001), contudo os antecedentes podem diferir de acordo com função do trabalhador (Saks, 2006). Assim sendo, considera-se como antecedentes do engagement as características do trabalho (i.e., diversidades de competências, tipo de tarefas, significado das tarefas, autonomia e feedback), perceção de suporte organizacional, perceção de suporte do supervisor, recompensas e reconhecimento e perceção e distribuição de justiça nas ações da organização (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001; Saks, 2006). Deste modo, estes antecedentes podem ser mediadores da relação entre tipo de comunicação e engagement.

Já no que se refere aos resultados das análises exploratórias, foi possível verificar que a geração Millennials apresenta uma perceção superior dos níveis de comunicação informal. Contudo, em relação ao engagement não se apresentaram diferenças significativas entre as gerações. A literatura diz-nos a geração Millennials é a geração que mais têm tendência a preferir uma comunicação mais informal e bidirecional entre os supervisores e trabalhadores, em comparação às restantes gerações (Ribeiro & Horlle, 2019). Em relação às diferentes gerações e o engagement a literatura diz-nos que em relação à intenção de permanência, à importância da progressão na carreira, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de trabalhar em equipa não se encontraram diferenças entre gerações (Mamede, 2019).

Por fim, decidiu-se incluir nas análises exploratórias uma variável referente ao regime de trabalho, pois uma percentagem considerável de respondentes está em regime híbrido e isso pode ter uma leitura interessante, face aos objetivos que foram inicialmente colocados. Sabe-se que o teletrabalho se tem imposto com uma força enorme no contexto

organizacional, impulsionado essencialmente pela modernização da sociedade e o uso crescente das tecnologias (Silva et al., 2015; Hau & Todecast, 2018). Este modo de trabalho possibilita a um trabalhador exercer a sua atividade profissional de forma independente e à distância, mas sempre vinculado com a organização (Rebelo, 2004). Segundo relatório conjunto da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho e da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), o teletrabalho tem vindo a aumentar desde os inícios do século XXI em vários países da Europa, sendo que a União Europeia conta já com uma média de cerca de 17% de teletrabalhadores, com destaque evidente para alguns países da Europa do Norte, como a Dinamarca, Suécia e Holanda, cujos valores percentuais rondam os 30%, daí a importância de estudar esta variável e as suas implicações. A par com esta tendência de crescimento, as consequências da pandemia, trouxeram um acréscimo ainda maior a este regime de trabalho. Quando comparados os dois regimes, no que se refere às perceções de comunicação e aos níveis de engagement, percebeu-se que os trabalhadores em modo presencial apresentam níveis de comunicação informal superiores e que o modo híbrido apresenta níveis de engagement superiores. A literatura diz-nos o modo teletrabalho incute o distanciamento físico do trabalhador e promove problemas de comunicação, de diálogo e feedback e, também uma falta de comunicação imediata (Fiolhais, 2007; Hau & Todecast, 2018). Em relação aos níveis de engagement em modo híbrido a literatura sublinha que funcionários em teletrabalho durante o período covid-19 apresentavam níveis de sofrimento psicológico altos e não tinham níveis altos de engagement com a organização (Ruiz-Frutos C. et al. 2020). Contrariamente, caso o trabalhador tivesse um espírito resiliente que se atenua ou até mesmo evita-se a fadiga durante a situação pandémica conduzia a níveis de engagement superiores (Albro M. & McElfresh J., 2021). Estas mudanças impostas pela pandemia tem influenciado o interesse dos trabalhadores em manterem-se em teletrabalho por o mesmo permitir uma maior flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoa e profissional (Bagley et al., 2020)

## **Conclusões**

### **Limitações**

A presente investigação fez questão de se debruçar sobre problemáticas que estão pouco exploradas na literatura e, naturalmente, apresenta algumas limitações que deverão ser

mencionadas. Um primeiro ponto a refletir prende-se com a dimensão da amostra, sendo que, em futuras investigações, seria oportuno o envolvimento de um maior número de participantes com o objetivo de obter uma maior representatividade do contexto português.

Uma outra limitação que deverá ter sido em conta reside no facto do instrumento usado para avaliar o tipo de comunicação em contexto laboral ter sido limitativo, uma vez que esta variável foi avaliada através de apenas uma questão ilustrada por exemplos de ambos os tipos de comunicação. Assim sendo, para futuras investigações seria interessante utilizar um instrumento possuísse itens/exemplos que medissem este nível de formalidade ou informalidade.

Adicionalmente, outra limitação ocorrente no estudo reside no facto de não termos população suficiente para o grupo da geração *Baby Boomers* o que não possibilitou a comparar todos os grupos como era pretendido para a hipótese 2, deste modo, sugere-se que para numa próxima investigação se tenha este ponto em consideração e terminar a recolha quando existirem respondentes suficientes neste grupo ou utilizar outro grupo geracional que esteja mais implementado no mercado de trabalho e não tão perto da idade da reforma, sendo um exemplo disso a geração Z.

No que diz respeito a investigações futuras sugere-se que para perceber melhor estas relação entre as variáveis, poder-se-ia complementar o estudo com uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas semi-estruturadas. Estas entrevistas poderiam enriquecer a análise e explicar os dados e a forma como as variáveis se relacionam, uma vez que este tipo de estudo nos permite obter uma visão mais aprofundada sobre as perceções dos trabalhadores e como a características do contexto podem influenciar a sua relação laboral e as perceções que tem sobre a mesma (Coutinho, 2016).

## **Implicações**

Em termos práticos este estudo pretendia consciencializar como as características do contexto de trabalho podem influenciar algo tão importante como o engagement, diferenciando-se das diferentes gerações que cada vez mais se difundem no mercado de trabalho e que por este motivo as suas peculiaridades deveriam ter sido tidas em conta (Kupperschmidt, 2000).

No entanto, nenhum dos pressupostos foi verificado tanto na relação preditiva entre a comunicação e o engagement como nos diferentes níveis de engagement que as gerações poderiam apresentar. Contudo a literatura reforça que a partilha de informação e a criação de laços de confiança aumenta os níveis de engagement dos trabalhadores (Teresko, 2004;

Karanges et al. 2014), como também a comunicação informal leva a um maior nível de satisfação dos trabalhadores pois permite-lhes preencher a falta de informação proveniente da comunicação formal (Kandlousi et al., 2010). Neste sentido, as organizações podem adotar medidas que promovam este tipo de comunicação privilegiando a o engagement dos trabalhadores.

Em suma os resultados obtidos podem servir para investigações futuras tentarem perceber melhor esta relação entre tipo de comunicação e engagement através de uma possível variável mediadora que possa explicar a mesma e torná-la significativa. Como se verificou nas análises exploratórias podem existir eventuais relações que possam melhor explicar a relação entre estas variáveis.

## Referências bibliográficas

- Albro, M., McElfresh, J. (2021). Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. *In The Journal of Academic Librarianship*.
- Assunção, S. (2014). Recrutamento, E., Seleção, E., & Telecom, N. P. (2014). Mestrado *Gestão De Recursos Humanos Trabalho Final De Mestrado*.  
<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7628/1/DM-FCAC-2014.pdf>
- Bagley P., Dalton D., Eller C., Harp N. (2020). Preparing students for the future of work: Lessons learned from telecommuting in public accounting. *In Journal of Accounting Education*
- Bovée, C., & Thill, J. (2013). Business communication today, 12a Ed. *Prentice Hall*
- Broom, C. (2010). Entice, engage, endure: Adapting evidence-based retention strategies to a new generation of nurses. *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 49–60.
- Capucho, M. F.(2003).Communication verbale et non-verbale. Em Maigret, E. (Eds.). *Communication et Médias* (pp. 11 - 15). Paris: Les notices – La documentation Française.
- Coutinho, C. (2016). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática* (2a ed.). Edições Almedina
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 3-46). *Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e gestão de recursos humanos. Em A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 237-261) (3a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Hardaker, S. (2005). In Practice Corporate Services Brands : The Intellectual and Emotional Engagement of Employees. 7(4), 365–376.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*, 8(3), 37-52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51–61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p51>
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. *J Bus Mark Management*, 7(2), 329-353.
- Kukule, I. (2012). Internal Communication Crisis and its Impact on Organization's Performance. *Caucasian Economic Triangle*, 2(1), 1-11.
- Lee, J., Ok, C. (2015). Drivers of Work Engagement: An Examination of Core Self-Evaluations and Psychological Climate among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 84-98.
- Lima, W. O. (2007). *COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL : ANÁLISE COMPARATIVA DOS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL DA OPAS / OMS PDF created with pdfFactory trial version [www.pdffactory.com](http://www.pdffactory.com).*
- Mamede, M. (2019). *Diferenças geracionais na percepção de engagement e de valores relacionados com o trabalho : o caso da Sakthi Portugal. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa*, 43. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30456>
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. & Leiter, M.P. (2001), “Job burnout”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
- Men, L. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Menan, M. G. (2009). *A importância da comunicação interna nas organizações*. 1–11.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.

- Neri, A. L. (2006). O legado de Paul B. Baltes à psicologia do desenvolvimento e do envelhecimento. *Temas em Psicologia*, 14 (1), 17-34.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95–110.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51–61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p51>
- Lima, W. O. (2007). *COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL : ANÁLISE COMPARATIVA DOS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL DA OPAS / OMS PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com.*
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10–20. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>
- Teresko, J. (2004). Driving employee engagement. *Industry Week*, 253(9), 74. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>

## **Anexo A-Questionário**

Bem-vindo! Caro/a Participante,

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

### **Fundamentação Teórica**

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

### **Objetivos do estudo**

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

### **O que envolve a minha participação?**

Os participantes estão a ser convidados a preencher um questionário online, que pode ser realizado através do próprio telemóvel ou qualquer dispositivo eletrónico. As questões encontram-se organizadas de acordo com os dados sociodemográficos, a satisfação e o tipo

de comunicação e, por último, uma abordagem sobre o engagement emocional. No total, o preenchimento do questionário durará cerca de 10/15 minutos.

### **Existe algum tipo de risco ou desconforto para mim?**

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

### **Questões éticas- Confidencialidade e desistência**

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

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

### **Quem irá ter acesso à informação partilhada?**

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

### **Quem é o responsável por este estudo?**

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

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

Sexo

- Masculino (1)
- Feminino (2)
- Não Responder (3)

Idade ( em anos)

---

### Habilitações Literárias

- Ensino básico (1º ao 9º)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Ensino Superior Licenciatura
- Ensino Superior Pós-Graduação
- Ensino Superior Mestrado
- Ensino Superior Doutoramento

### Setor de Atividade

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio

- Administração Pública e defesa; segurança social obrigatória
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
- Outras atividades de serviços

Regime de Trabalho (no momento que está a responder ao questionário)

- Presencial
- Teletrabalho
- Misto/ Híbrido

Anos de prestação de serviço na organização

---

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

	Nunca (1)	Algumas vezes por ano (2)	Uma vez ou menos por mês (3)	Algumas vezes por mês (4)	Uma vez por semana (5)	Algumas vezes por semana (6)	Todos os dias (7)
No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou contente quando estou a trabalhar intensamente. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou imerso(a) no meu trabalho. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho orgulho no trabalho que faço. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me  
desgastado(a)  
no fim do dia de  
trabalho. (11)

Sinto-me  
fatigado(a)  
quando acordo  
de manhã e  
tenho de  
enfrentar mais  
um dia de  
trabalho. (12)

Trabalhar  
durante todo o  
dia é realmente  
uma pressão  
para mim. (13)

Sinto-me  
esgotado(a) pelo  
meu trabalho.  
(14)

Perdi interesse  
pelo meu  
trabalho desde  
que comecei  
com este  
emprego. (15)

Perdi  
entusiasmo pelo  
meu trabalho.  
(16)



Quando estou a  
trabalhar não  
gosto que me  
incomodem com  
outras coisas.  
(17)

Tornei-me mais  
reticente em  
relação à  
utilidade do  
meu trabalho.  
(18)

Duvido do valor e utilidade do meu trabalho.  
(19)



Nesta questão pedimos-lhe que tenha atenção a esta imagem e leia atentamente os vários exemplos sobre o tipo de comunicação que possa existir na sua organização. Por favor responda à questão assinalando a opção que melhor descreve a sua opinião.

 <p><b>Informal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A informação que recebo dos outros membros é através de mensagens telefónicas/chat, notas escritas;</li><li>- A maioria da informação que recebo é através de conversas informais (conversas de corredor);</li><li>- A maioria da comunicação que tenho é espontânea (ex: falar com o meu manager a qualquer momento).</li></ul>	 <p><b>Formal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A informação que recebo dos outros membros é através de fontes escritas como reports ou email;</li><li>- A maioria da informação que recebo é através de reuniões formais com outros membros;</li><li>- A maioria da comunicação que tenho é pré-agendada (ex: precisar de marcar reunião para falar com o meu manager).</li></ul>
---	---

A Comunicação na minha empresa é maioritariamente:



