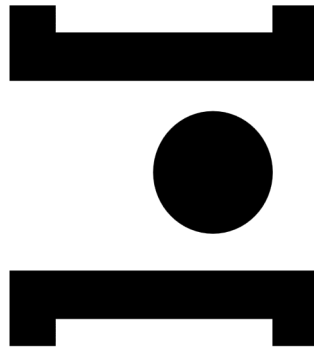


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**O Impacto da Comunicação Interna
na Satisfação e Produtividade dos Colaboradores de uma
Unidade Privada de Saúde**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Ana Maria Padrão Anes Ferreira

Orientação:

Professor Doutor Nuno Jorge

Fevereiro 2024

Agradecimentos

Ao Conselho de Administração da Instituição onde decorreu este estudo, e a todos os colaboradores que nele participaram, o vosso contributo foi fundamental para a realização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Nuno Jorge pela orientação, acompanhamento e dedicação, essencial para a concretização deste estudo.

À estrutura pedagógica da Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém e aos meus colegas do Mestrado de Gestão de Unidades de Saúde, pela sua disponibilidade neste caminho.

À minha família, em especial à minha filha, ao meu marido, aos meus pais, ao meu irmão, aos meus sogros e cunhada, que foram o meu suporte durante este percurso.

RESUMO

Este estudo surge na sequência de uma reflexão sobre comunicação organizacional na área da saúde. Atualmente, é consensual que o sucesso de uma organização depende da efetividade do seu sistema de comunicação e da interação entre os seus colaboradores. A comunicação estratégica, no contexto da sociedade contemporânea, constitui um tema de interesse, tanto no âmbito académico, como para a gestão de organizações.

Com este estudo, pretendeu-se explorar o impacto das estratégias de comunicação nas expectativas dos colaboradores de uma instituição privada de saúde em Portugal e entender se as mesmas influenciam a sua produtividade e satisfação.

Para realizar a recolha de dados, foi utilizada uma metodologia mista: quantitativa, através de dados recolhidos por questionários entregues presencialmente e via online aos colaboradores, e qualitativa, utilizando questões de resposta aberta integradas nesse mesmo questionário. O universo da instituição em estudo era constituído por cerca de 300 colaboradores, tendo sido obtida uma amostra de 93 pessoas.

No final deste trabalho, foi verificado que apesar de os inquiridos se apresentarem relativamente satisfeitos com o seu trabalho e produtividade, existem elementos a melhorar no que diz respeito ao sistema de comunicação interna, na sua quantidade e qualidade dentro da instituição.

Este estudo permitiu demonstrar que a eficácia da comunicação organizacional tem impacto na satisfação dos colaboradores e na sua produtividade.

Palavras chave: Comunicação organizacional, produtividade, compromisso, satisfação com o trabalho

ABSTRACT

This study follows a reflection on organizational communication in the health area. Currently, it is consensual that the success of an organization depends on the effectiveness of its communication system and the interaction between its employees. Strategic communication, in the context of contemporary society, is a topic of interest both in the academic field and for the management of organizations.

This study aimed to explore the impact of communication strategies on the expectations of employees of a private health institution in Portugal and to understand whether they influence their productivity, commitment and satisfaction.

To perform the data collection, a mixed methodology was used: quantitative, through data collected by questionnaires delivered in person and online to employees, and qualitative, using open answer questions integrated in the same questionnaire. The universe of the institution under study consisted of about 300 employees, and a sample of 93 people was obtained.

At the end of this work, it was verified that although the respondents were relatively satisfied with their work and productivity, there are elements to improve regarding the internal communication system, in its quantity and quality within the institution.

This study demonstrated that the organizational communication's efficacy has an impact on employee satisfaction and on productivity.

Key words: Organizational communication, productivity, commitment, job satisfaction

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1. O conceito de Comunicação Interna.....	4
1.2. Fluxos de Comunicação.....	5
1.3. Barreiras à Comunicação efetiva.....	6
1.4. O Impacto da Comunicação no Comprometimento Organizacional.....	6
1.5. Produtividade.....	9
1.6. Satisfação e Gestão de Expectativas.....	11
1.7. Gestão da Mudança.....	13
1.8. Modelo Proposto e Hipótese de Estudo.....	14
CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPIRICO.....	15
2.1. Metodologia.....	15
2.2. População e Amostra.....	16
2.3. Instrumentos de Trabalho.....	16
2.4. Aplicação do Questionário.....	17
2.5. Pré-teste.....	18
2.6. Procedimentos Ético-legais.....	18
CAPÍTULO 3- ANÁLISE DE DADOS.....	19
3.1. Caraterização da Amostra.....	19
3.2. Resultados Obtidos.....	21
3.3. Discussão de Resultados.....	41
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO.....	44
Referências.....	46
ANEXOS.....	49
Anexo I – Pedido de Utilização de Questionário ao Autor	
Anexo II – Questionário Aplicado e Consentimento	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Características chave do Trabalho.....	8
Figura 2 - Modelo da Relação entre Performance e Satisfação.....	10
Figura 3 - Modelo conceitual de Koch e Denner.....	11
Figura 4 - Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham.....	12
Figura 5 - Hipóteses de estudo propostas.....	14

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	19
Gráfico 2 - Idade.....	20
Gráfico 3 - Grau de Escolaridade.....	20
Gráfico 4 - Categoria Profissional.....	21
Gráfico 5 - Tempo de Serviço na Instituição.....	21
Gráfico 6 - Nível de Satisfação com o Trabalho.....	22
Gráfico 7 - Nível de Satisfação com o Trabalho nos últimos 6 meses.....	22
Gráfico 8 – Nível de Satisfação com o reconhecimento da dedicação.....	23
Gráfico 9 – Nível de Satisfação com informação com o progresso do trabalho.....	23
Gráfico 10 – Nível de Satisfação com informação sobre as políticas e objetivos da empresa.....	24
Gráfico 11 – Nível de Satisfação com informação sobre as mudanças na organização.....	24
Gráfico 12 – Nível de Satisfação com informação sobre os sucessos e/ou falhas da organização.....	25
Gráfico 13 – Nível de Concordância com a compreensão da chefia sobre os problemas enfrentados pelos seus funcionários.....	25
Gráfico 14 – Nível de Concordância com a comunicação da organização motiva os funcionários alcançar as suas metas.....	26
Gráfico 15 – Nível de Concordância com os meus superiores escutam e prestam atenção.....	26
Gráfico 16 – Nível de Concordância com as pessoas na minha organização são boas comunicadoras.....	27
Gráfico 17 – Nível de Concordância com a minha chefia oferece orientação para a resolução de problemas relacionados com o trabalho.....	27
Gráfico 18 – Nível de Concordância com a comunicação organizacional permite que me identifique com a organização ou me sinta uma parte vital da mesma.....	28
Gráfico 19 – Nível de Concordância com a minha chefia confia em mim.....	28
Gráfico 20 – Nível de Concordância com recebo a tempo a informação necessária para fazer o meu trabalho.....	29
Gráfico 21 – Nível de Concordância com os conflitos são tratados através de canais de comunicação adequados.....	29
Gráfico 22 - Nível de Concordância com o meu superior está aberto a novas ideias. .	30
Gráfico 23 – Nível de Concordância com o meu grupo de trabalho é compatível.....	30
Gráfico 24 – Nível de Concordância com as nossas reuniões são bem organizadas. .	31
Gráfico 25 – Nível de Concordância com recebo a quantidade certa de supervisão. .	31

Gráfico 26 – Nível de Concordância com as instruções escritas e os relatórios são claros e concisos.....	31
Gráfico 27 – Nível de Concordância com as atitudes em relação à comunicação são saudáveis.....	32
Gráfico 28 – Nível de Concordância com a comunicação informal é ativa e precisa... ..	33
Gráfico 29 – Nível de Concordância com existe a quantidade certa de comunicação. 33	
Gráfico 30 – Nível de Satisfação com a produtividade quando relacionada com a satisfação no trabalho.....	34
Gráfico 31 – Nível de Satisfação com a informação com o progresso do trabalho.....	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Média das respostas sobre a Satisfação com o Trabalho.....	35
Tabela 2 - Média das Respostas sobre Satisfação com a Comunicação.....	35
Tabela 3 - Média das Respostas sobre Satisfação com as Estratégias de Comunicação.....	35
Tabela 4 - Média de respostas sobre Satisfação com a produtividade.....	35
Tabela 5 - Pergunta 3 - Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de alguma forma, indique como é que a mesma poderia torná-lo mais satisfeito.....	37
Tabela 6 - Pergunta 28 - Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de modo a torná-la mais produtiva, por favor, diga como.....	38
Tabela 7 - Regressão da eficácia da comunicação na produtividade e na moderadora satisfação no trabalho.....	41
Tabela 8 – Sugestões de Melhoria Propostas.....	43

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se verificado “um crescente interesse pela Comunicação Estratégica, muito mais no sentido da sua integração nas estratégias globais da empresa, e sob alçada direta da gestão de topo, do que incorporada nos tradicionais departamentos de marketing ou como forma alternativa e parcial de comunicação. Trata -se de uma área que representa um novo paradigma de comunicação, de caráter estratégico, e que passou a ocupar um lugar cimeiro no organograma organizacional, estando direcionada para a concretização das metas e dos objetivos da empresa” (Meirinhos e Barreto, 2018, p. 77).

É notória a necessidade de envolver as pessoas no que se chama compromisso organizacional, tornando-se essencial investir no papel estratégico da gestão de recursos humanos. Os hospitais funcionam como organizações e por isso mesmo necessitam de avaliar os seus sistemas de comunicação com alguma regularidade, de forma a avaliar a efetividade desses sistemas e a necessária reformulação dos mesmos (Wagner, 2014).

Estamos rodeados de instituições cuja função é encarregarem-se das questões relativas à saúde. Instituições essas que, cada vez mais, percebem a importância do que é comunicar. Também elas têm necessidade de planejar e gerir a sua identidade no sentido de promover uma imagem positiva e, conseqüentemente, uma reputação de longo prazo. Comunicar já não é apenas uma característica das empresas. Na sociedade da informação impera que a comunicação das organizações seja cada vez mais estratégica, sem exceção para as organizações na área da saúde (Alpuim, 2015).

Vivemos tempos de mudanças organizacionais, a par da forte instabilidade profissional e familiar que afeta as nossas vidas, porém podemos fazer a mudança acontecer quando agimos de modo transparente, responsável, eficaz, honesto e objetivo, através de uma comunicação consciente.

A capacidade para reter funcionários qualificados apresenta-se cada vez mais como problemática, não só pela maior exposição a empresas concorrentes internacionais, como também pelo novo paradigma na gestão de carreiras, passando-se de carreiras estáveis, lineares e estruturadas verticalmente, para carreiras transitórias, dinâmicas e multidirecionais. É no contexto deste triângulo liderança-comunicação-motivação e satisfação que se torna evidente o contributo da comunicação estratégica na retenção de recursos humanos (Meirinhos e Barreto, 2018).

Sabendo que, nos últimos anos, as organizações desenvolveram um esforço na busca e retenção de pessoas qualificadas, torna-se primordial ponderar estratégias para envolver e tornar os trabalhadores mais comprometidos (Neto e Cruz, 2017).

Um dos percursos passa pela utilização das estratégias de comunicação a nível interno, associado a uma cultura emocional, compreendendo e dando relevância aos sentimentos e adversidades de cada indivíduo.

Torna-se imperativo quebrar as barreiras de comunicação hospitalar como: conversas informais, dispersão de informação, stress, sobrecarga e falta de feedback. A implementação de boas práticas de comunicação interna visa permitir às organizações informar os colaboradores sobre os objetivos, valores organizacionais, e projetos de

desenvolvimento, consciencializando-os da sua importância. O sentimento de pertença poderá assim criar uma alteração desejável de comportamentos e um maior envolvimento na missão e na visão das organizações.

A maior parte das pessoas assume que a qualidade e a quantidade da comunicação nos seus trabalhos contribuem tanto para a satisfação no trabalho como para a produtividade. Ao melhorar o desempenho dos funcionários, será possível aumentar a produtividade, sem que seja necessário alterar o quantitativo de colaboradores, o que contribui para um melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros da organização.

Hoje temos conhecimento de que através de uma comunicação fluida e de uma transmissão de informação transparente é possível prevenir acontecimentos indesejáveis, não obstante, muitos gestores ainda não partilham esta visão e consideram que a comunicação é um luxo (Neto e Cruz, 2017).

Apesar das evidências que sustentam a relação positiva entre a comunicação interna e a eficácia organizacional, as estratégias adotadas por algumas instituições demonstram que ainda há um desconhecimento por parte dos gestores acerca do poder da comunicação. Esta temática é citada em vários artigos, ainda assim muitos autores afirmam ser importante novas investigações sobre o tema. É uma questão inovadora dado que a comunicação em contexto hospitalar tem sido pouco explorada, ao contrário do que acontece em outros setores.

O estudo desta problemática poderá ter impacto no modelo de comunicação usado pela Instituição em estudo, permitindo compreender que fatores são motivo de insatisfação e como proceder para o corrigir. Isto tornará o processo de comunicação interna mais eficiente, reconhecível e bem-sucedido, o que se poderá refletir na satisfação dos colaboradores e que por sua vez poderão prestar cuidados de saúde mais eficientes.

Assim, o problema que se procura resolver com a realização deste trabalho é compreender o que influencia a comunicação e que efeito tem na satisfação dos colaboradores, sendo a questão à qual se pretende responder:

Será o modelo de Comunicação Interna de uma organização, fator impactante na satisfação e produtividade dos colaboradores?

Para responder a esta questão, pretende-se:

1) Determinar o quão satisfatórias são as práticas de comunicação que os colaboradores de uma instituição privada de saúde em Portugal experienciam e que sugestões poderão ser indicadas para as melhorar;

2) Recolher dados que permitam entender de que forma a produtividade e a satisfação dos colaboradores são influenciados pelo nível de coerência, simetria e transparência da comunicação interna da organização;

3) Estudar se as práticas de gestão na unidade em questão estão alinhadas com as expectativas dos seus colaboradores.

O objetivo geral do estudo é avaliar o nível de satisfação que os colaboradores de uma instituição de saúde privada em Portugal experienciam relativamente ao processo de comunicação em vigor.

Através da análise das estratégias de comunicação e do nível de satisfação dos indivíduos em estudo, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- explorar se as estratégias de comunicação implementadas são consideradas adequadas;
- analisar a relação entre a comunicação interna e a satisfação no trabalho;
- avaliar a relação entre a satisfação com a comunicação e a produtividade;
- identificar medidas a implementar para a resolução de possíveis problemas de comunicação.

No que diz respeito à sua estrutura, esta dissertação é constituída por uma introdução e quatro capítulos:

- na introdução, identifica-se o tema a investigar, a sua importância, a questão de investigação e os objetivos definidos.

- no capítulo 1, apresenta-se o enquadramento teórico, com a realização da revisão bibliográfica sobre os conceitos em estudo.

- o capítulo 2 inclui a metodologia de investigação, com a descrição dos métodos de recolha, as estratégias de análise dos dados e os procedimentos ético-formais.

- no capítulo 3, realiza-se a análise quantitativa e qualitativa dos resultados conseguidos e são apresentados os resultados obtidos através da análise no programa SPSS.

- por fim, no quarto capítulo, são interpretados os resultados e apresentadas as conclusões finais.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo pretende realizar uma revisão da literatura sobre os conceitos em estudo, baseada na melhor evidência científica disponível, ou seja, em trabalhos de investigação que abordam estas temáticas.

Em primeiro lugar, debruçamo-nos sobre a importância da comunicação organizacional, para a gestão de recursos humanos.

1.1. O conceito de Comunicação Interna

As organizações vivem uma busca constante pelo sucesso, subsistindo um dilema na visão que as empresas apresentam sobre o que deve ser a comunicação interna e de que forma o modelo aplicado pode afetar o sucesso de uma organização.

A Teoria da comunicação é vista como um processo contínuo de construção de significado. É um processo interativo, participativo e omnidirecional com ênfase nas negociações e construções internas e externas. A comunicação estratégica é definida como a forma como as organizações usam a comunicação com o propósito de concretizar a sua missão. É questionável se a forma como a comunicação é vista, é apropriada às exigências da vida organizacional (Ruler, 2018).

O papel da comunicação interna em moldar a cultura tem sido reconhecido pelos especialistas. Uma comunicação simétrica advoga um diálogo entre as organizações e os colaboradores para soluções de mútuo acordo, demonstrando como uma cultura emocional positiva é importante para a efetividade organizacional (Men e Yue, 2019).

A cultura da organização é importante de três formas: define o ambiente de trabalho, pois se os colaboradores têm boas atitudes, partilham interesses, e têm o mesmo sentido de propósito, têm uma cultura organizacional positiva e o trabalho é mais eficiente. Pelo contrário, se as pessoas de uma organização não têm uma interação saudável, não se respeitam, e não se conseguem relacionar – fraca cultura organizacional – o ambiente será hostil, e gastarão mais energia a afastarem-se do trabalho do que a aproximarem-se dele. Isto leva a uma organização pouco coesa e pouco produtiva.

O conceito de alinhamento estratégico, tem sido reconhecido como essencial no que diz respeito às estratégias de comunicação, mas mantém-se pouco definido. O alinhamento de comunicação estratégica é, assim, determinado como uma relação de mútua recompensa entre a organização e os seus *stakeholders*, que permite à mesma atingir os seus objetivos e propósitos. É referenciado como um processo contínuo que combina múltiplos fatores, sendo o alinhamento diferente entre aspetos internos e externos, na gestão de atividades e estrutura de cultura das pessoas. É ainda incentivado o percurso de novas investigações sobre este conceito (Zerfass e Volk, 2018).

As empresas têm de compreender o quão essencial é gerir além da cultura cognitiva, que é centrada nos conceitos intelectuais do negócio, e criar uma cultura emocional ativa, voltada para o reconhecimento das emoções e incertezas vivenciadas pelos colaboradores.

A comunicação interna abrange várias formas de troca de informação entre os colaboradores de uma organização. A variedade de tipos de comunicação estende-se desde a comunicação de gestão estratégica a conversas informais. Apesar de a comunicação interna ser composta por estas duas vertentes, a pesquisa sobre esta temática é concentrada maioritariamente na comunicação formal com ou entre colaboradores. Por sua vez, a comunicação informal tem recebido menos atenção apesar de ser a forma de comunicação mais utilizada (Koch e Denner, 2022).

A comunicação informal quebra as barreiras organizacionais e permite a partilha de informação e experiências para além de temas específicos e grupos de trabalho pré-definidos. A comunicação informal é central para a cultura da uma organização e para definir as suas normas sociais e valores.

Para além disso, providencia conhecimento importante com base na experiência, o que facilita a colaboração e aumenta a eficiência na resolução de problemas, e oferece suporte à coordenação de tarefas e responsabilidades no local de trabalho.

A comunicação informal pode ser definida como qualquer comunicação numa organização entre duas ou mais pessoas que não estejam a interagir na sua função profissional, mas sim no seu papel pessoal (amigos ou conhecidos) e que não tenham o intuito de solucionar questões relacionadas com trabalho através da sua comunicação.

Em contraste, a comunicação formal pode ser definida como qualquer comunicação dentro da instituição entre uma ou mais pessoas que estão a interagir no seu papel de profissionais para alcançar objetivos relacionados com o trabalho. Uma grande parte da comunicação varia facilmente entre estes dois conceitos e por isso nem toda a comunicação pode ser claramente categorizada como formal ou informal (Koch e Denner, 2022).

Mesmo quando os tópicos desta comunicação não estão diretamente relacionados com a organização, permitem aos colaboradores conhecerem-se, aprendendo sobre as capacidades e carácter dos outros elementos da equipa, o que por sua vez ajuda os colaboradores a avaliar os seus colegas e a aprender sobre as pessoas da sua organização (Galli, 2022).

A comunicação proporciona assim a construção e manutenção da relação entre colegas e potencia a integração de colaboradores em equipas e na organização. Através da socialização, os membros da equipa criam ligação, gerando um ambiente amigável e dando suporte ao processo de construção de equipa e integração na Instituição (Bucăța e Rizescu, 2017).

1.2. Fluxos de Comunicação

Tal como em qualquer outra relação, uma boa relação entre colaboradores é apenas viável através da comunicação. A comunicação pode ter um fluxo horizontal, vertical e

diagonal. A comunicação horizontal, também conhecida por lateral, envolve os colaboradores que pertencem ao mesmo nível de hierarquia. A comunicação vertical é realizada da gestão de topo para os outros colaboradores e vice-versa, enquanto a diagonal é entre equipas.

As relações entre pessoas dentro de uma organização são criadas, mantidas e geridas com recurso à comunicação interna e tem foco na disseminação de informação ao público interno de uma instituição. É realizada através da troca de informação, ideias e mensagens entre os gestores e colaboradores e vice-versa, o que permite fomentar e aprofundar a relação entre os mesmos. Foca-se em desenvolver programas que facilitem a partilha de informação e interação entre colaboradores, aperfeiçoando as relações interpessoais e o ambiente de trabalho (Asemah e Ekhareafo, 2022).

1.3. Barreiras à Comunicação efetiva

Importa também perceber qual a informação útil que a empresa fornece ao colaborador, sendo que muitas vezes é dispersa, pouco precisa, demasiado abundante ou escassa, e unidirecional, não existindo feedback.

O adotar de uma comunicação transparente demonstra aos colaboradores o genuíno interesse por parte dos líderes da organização, em manter ou melhorar a relação que têm com eles. A transparência consiste numa comunicação informativa, participativa, e de responsabilidade. Informativa no sentido em que deve ser verdadeira, substancial e pertinente. Apesar de as organizações afirmarem fornecer informação aos seus colaboradores, isso é muitas vezes refletido numa abundância de documentos e emails sem conteúdo substancial. Deve ser também participativa, de forma a envolver os funcionários no processo de procura da informação mais relevante, que vá de encontro às suas necessidades. Quando não se procura saber o feedback dos colaboradores, torna-se impossível transmitir-lhes a informação que querem ou que é imprescindível que detenham. Deve criar-se um ambiente onde a informação é facilmente acessível (Yue, Men e Ferguson, 2019).

1.4. O Impacto da Comunicação no Comprometimento Organizacional

Vivemos um ritmo acelerado com sucessivas transformações e contextos, onde as organizações necessitam de pôr em prática novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade, numa tentativa de alcançar a melhoria contínua, a criatividade, a inovação, e a satisfação dos seus *stakeholders*. É através de uma comunicação clara, consistente, contínua e frequente, curta, rápida e completa que se estabelecem padrões de confiança (Figueiredo, 2011).

As organizações procuram novas formas de envolver as pessoas, sendo reconhecido o papel da comunicação estratégica e da gestão de recursos humanos.

Deverá haver consciência corporativa de que não existem públicos cativos. Cada “público” deve ser estudado e tratado de forma individualizada, sendo necessário quantificar o nível de participação exigido a cada grupo de *stakeholders*, e estimar a possibilidade real de o conquistar. Só então poderão os objetivos ser estabelecidos, tendo em consideração o maior ou menor grau de envolvimento dos *stakeholders* no ambiente interno da organização, a partir do qual será iniciado o processo de Comunicação Estratégica. Neste sentido, cabe à Comunicação Estratégica a gestão eficaz dos seus *stakeholders* (internos e externos), tendo em mente os que importa manter satisfeitos, os que convém manter informados, os que interessa gerir, e os que exigem apenas monitorização (Meirinhos e Barreto, 2018).

O processo de comunicação pode ainda influenciar a relação que o colaborador constrói com a empresa. A insatisfação levará o indivíduo à procura de outra opção mais satisfatória. Um turnover elevado reduz a eficácia da empresa, aumentando a instabilidade.

A comunicação entre colaboradores é definida como a partilha de informação entre os indivíduos e/ou grupos, de diferentes níveis e áreas de especialização, com o intuito de desenhar e reorganizar as organizações, e que contribui para as atividades rotineiras. Existe por isso, uma preocupação acrescida por parte dos colaboradores relativamente ao futuro da organização, e uma procura de outra alternativa, quando percebem a ausência de uma comunicação consistente e honesta. Com base nesta perspetiva, as organizações deveriam partilhar claramente com os seus colaboradores a sua visão e missão, e não dar importância apenas aos lucros obtidos. Os indivíduos sentir-se-ão na obrigação de fazer a diferença e assegurar que acrescentam valor aos outros (Jaupi e Llaci, 2015).

A comunicação interna tem sido encarada como um caminho possível para o desenvolvimento do comprometimento organizacional, dado que o mesmo tem como principais resultantes: a escassa procura de alternativas de emprego, a baixa intenção em abandonar a organização, a baixa rotatividade, melhores avaliações de desempenho, maior pontualidade, menor absentismo e a maior produção.

Em 2017, Kang e Sung pretendiam no seu estudo examinar como é que a simetria na comunicação interna de uma empresa pode influenciar a perceção dos seus colaboradores sobre a relação que têm com a mesma e a subsequente comunicação sobre a empresa a terceiros, bem como a sua intenção de rotatividade. Os resultados demonstram claramente que a gestão da comunicação interna influencia o envolvimento dos funcionários, o que por sua vez capacita comportamentos de comunicação e reduz a intenção de rotatividade. Além disso, os resultados mostram uma forte mediação da relação entre colaborador – organização, relativa aos efeitos da comunicação interna simétrica, no envolvimento dos funcionários.

Já o estudo de Yue, Men e Ferguson (2020), pretendia analisar como é que um sistema de comunicação interna simétrico e o uso de linguagem motivadora por parte dos líderes, pode contribuir para fomentar uma cultura emocional positiva, caracterizada por orgulho e gratidão. Os resultados mostram que tanto a simetria na comunicação interna como o uso de linguagem motivadora por parte dos líderes, incluindo a conceção de um significado, empatia e linguagem de orientação, induzem a perceção de uma cultura emocional positiva, o que por sua vez aumenta o comprometimento organizacional dos colaboradores.

O sentimento de pertença a uma organização estimula os seus colaboradores a transmitir uma imagem de marca a diversos públicos, o que ajuda as organizações a

impulsionar a consciência de uma marca e a atrair o público. A sua partilha e interação externa têm um impacto positivo em como a organização é vista.

Nos últimos anos, a advocacia dos colaboradores tornou-se uma área de interesse para as organizações, pois as interações que os colaboradores estabelecem com o público externo têm o potencial de impactar positivamente a forma como a organização é compreendida. A advocacia positiva tem impacto no capital humano de várias maneiras: por um lado, influencia a aquisição de talento, com o recrutamento de capital humano altamente qualificado; por outro, a construção de relações de alta qualidade com os funcionários incentiva resultados comportamentais positivos, o que contribui para a eficácia organizacional e proporciona valor monetário à organização (Thelen, 2020).

Os colaboradores promovem as marcas e valores da empresa com as suas ações de apoio. Esta é hoje considerada a forma mais fiável de promover uma marca, pois o nível de envolvimento dos colaboradores é elevado, defendendo a organização para a qual trabalham. A advocacia dos colaboradores refere-se à sua vontade de partilhar os valores da empresa (Thomas, 2020).

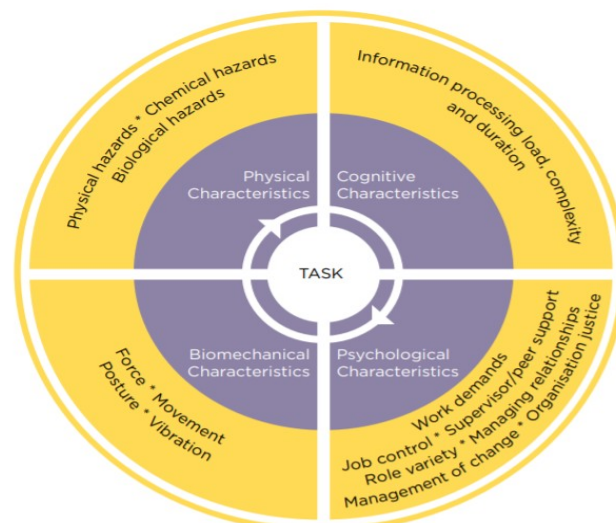
Quando o colaborador associa significado e resultado ao seu esforço, aumenta proporcionalmente o seu sentimento de importância dentro do projeto organizacional.

A comunicação interna tem evoluído no contexto organizacional, passando de um papel operacional e ferramenta de controlo para um papel crescentemente estratégico. É com base nestas premissas que as empresas utilizam a comunicação interna como instrumento para criar um compromisso por parte dos colaboradores, já que estes estarão mais envolvidos com as ocorrências no seu ambiente de trabalho (Meirinhos e Barreto, 2018).

Um ambiente que encoraje a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização.

A forma como os colaboradores de uma instituição interagem juntos, como se tratam, e se valorizam, origina a sua conduta. Esta contribui fortemente para os pilares fundamentais de uma organização, como trabalho em equipa e eficácia, pois as pessoas querem alcançar aquilo a que dão valor e em que acreditam. Desta forma, criam laços de amizade para além da relação de colegas e desenvolvem uma conexão coesa que os permite ser fortemente eficazes como equipa e para a organização. Se existir uma partilha de visão e valores em comum, a equipa irá trabalhar de forma mais eficiente, pois irão partilhar o mesmo propósito (Galli, 2022, p. 2).

Figura 1 - Caraterísticas chave do Trabalho



Fonte: Australian Work Health and Safety Strategy. (2020). *Principles of Good Work*.

Um trabalho de sucesso é definido como um trabalho que otimiza o desempenho humano, satisfação e produtividade. É constituído por elementos positivos que: protegem os seus colaboradores, melhoram o seu bem-estar, e promovem o sucesso organizacional ao mais alto nível de produtividade (Australian Work Health and Safety Strategy, 2020).

Os princípios de um bom desenho de trabalho podem ser aplicados para suportar não só a melhoria da saúde no trabalho e segurança como a produtividade de uma organização.

Os colaboradores devem ser envolvidos ativamente na cadeia de comunicação. Os gestores devem consultar os seus subordinados pois estes serão afetados pelas decisões relativas às normas de saúde e segurança no trabalho. Os stakeholders devem ser escutados pois são os que possuem mais conhecimento local sobre o seu trabalho e com mais frequência têm sugestões de melhoria para a resolução de um problema. Esta negociação irá promover o sentimento de poder no que diz respeito às mudanças (Pazel et al., 2020).

Deve ser promovida a partilha de informação relevante e deve proporcionar-se oportunidades para os colaboradores expressarem a sua visão e problemas existentes, contribuindo para a tomada de decisão sempre que possível.

A sustentabilidade a longo termo exige que a reestruturação seja continuamente monitorizada e ajustada às mudanças no ambiente de trabalho, assegurando que o feedback é fornecido e que essa nova informação é utilizada para melhorar o modelo. Irá também promover discussões contínuas, o que permitirá a flexibilidade de uma rápida resposta, que antecipe resultados adversos (Australian Work Health and Safety Strategy, 2020).

1.5. Produtividade

Um conhecimento compartilhado e integrado irá produzir um efeito de produção encadeado, no qual se trabalha por um objetivo em comum, o que contribuirá para o aumento da produtividade da instituição.

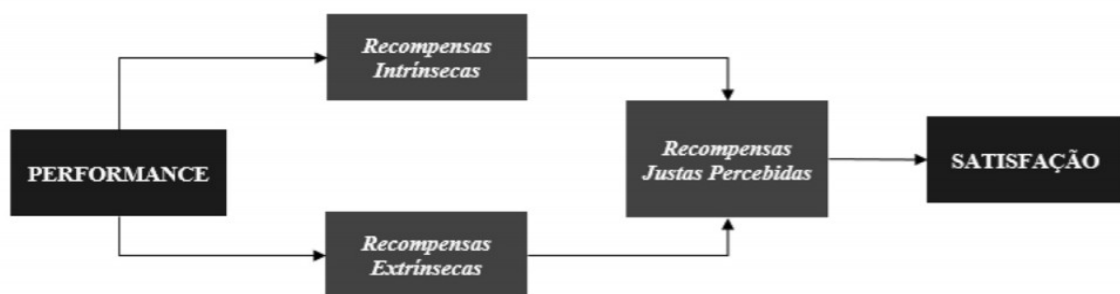
Quando os trabalhadores sabem mais sobre a organização e se sentem sua parte integrante, ficam mais comprometidos e motivados, o que origina efeitos na produtividade, motivação, envolvimento e rotatividade (Neto e Cruz, 2017).

Em 2019, Men e Yue concluíram que enquanto a cultura cognitiva define como os colaboradores pensam e se comportam, a cultura emocional define como os membros de uma organização se sentem. Uma cultura emocional positiva é caracterizada por compaixão, alegria, orgulho, gratidão, tendo impacto nos resultados dos colaboradores. Um ambiente positivo leva a um aumento da satisfação e a um pensamento mais criativo, o que por sua vez encoraja a produtividade.

Uma forte cultura organizacional faz com que os colaboradores se sintam mais apoiados e valorizados, e assim mais confortáveis no local de trabalho. Isto permite à equipa superar tempos difíceis com mais facilidade. Os membros da equipa são mais produtivos individualmente, e à medida que trabalham de forma mais coesa, começam a ser mais produtivos através dos resultados sinérgicos associados ao trabalho em cooperação. Finalmente, a cultura de uma organização afeta todos os outros aspetos, desde a pontualidade dos colaboradores ao tom das comunicações verbais e escritas dos mesmos (Galli, 2022).

A comunicação informal melhora indiretamente a produtividade dos colaboradores, com uma relação mediada pelo nível de informação, compromisso afetivo e satisfação no trabalho. Fornece ainda informações aos colaboradores e permite o intercâmbio de experiências para além dos grupos de trabalho. Os canais de comunicação informais contêm informações relevantes e importantes, sendo esta comunicação considerada mais utilizada quando comparada à comunicação formal. Portanto, a comunicação informal pode aumentar o sentimento de informação, o que por sua vez contribuirá para o aumento da satisfação do trabalho, bem como a produtividade (Koch e Denner, 2022).

Figura 2 - Modelo da Relação entre Performance e Satisfação



Fonte: Lawler e Porter (1973) citado por Meirinhos e Barreto (2018).

- Predisposições:

É importante que as empresas adotem estratégias de retenção que passam por: uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento, e o seu desenvolvimento dentro da empresa; uma comunicação transparente, consistente interna e externamente, que viabilize as aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação; e uma comunicação constitutiva da organização, percebida como mecanismo de ação privilegiado para tornar comuns os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores com as diversas estratégias e diretrizes da empresa.

A satisfação dos colaboradores influencia o funcionamento das organizações e contribui para o aumento dos índices de produtividade, tal como também pode ser responsável por graves problemas de instabilidade no seio da organização e na sua capacidade de sobrevivência, uma vez que influencia uma série de comportamentos como o absentismo, a falta de envolvimento psicológico e a fraca tolerância face a processos de mudança interna.

Apesar dos muitos estudos realizados nesta área, estes não são conclusivos quanto à relação entre satisfação e desempenho. A motivação tem sido vista como um meio para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores. Desta forma, os líderes que desejam melhorar os resultados de uma organização devem ter em conta os níveis de satisfação dos seus subordinados, canalizando os seus esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais (Meirinhos e Barreto, 2018).

Um colaborador altamente motivado irá melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente ser mais produtivo.

Um maior envolvimento dos colaboradores na comunicação informal gera sentimento de informação. A maior percepção de estar informado aumenta a satisfação no trabalho e aumenta a produtividade.

Alguns estudos mostram que o aumento da satisfação no trabalho leva ao aumento da produtividade, pois assume-se que a satisfação no trabalho melhora a produtividade. Um dos modelos conceituais desta relação é apresentado na Figura seguinte.

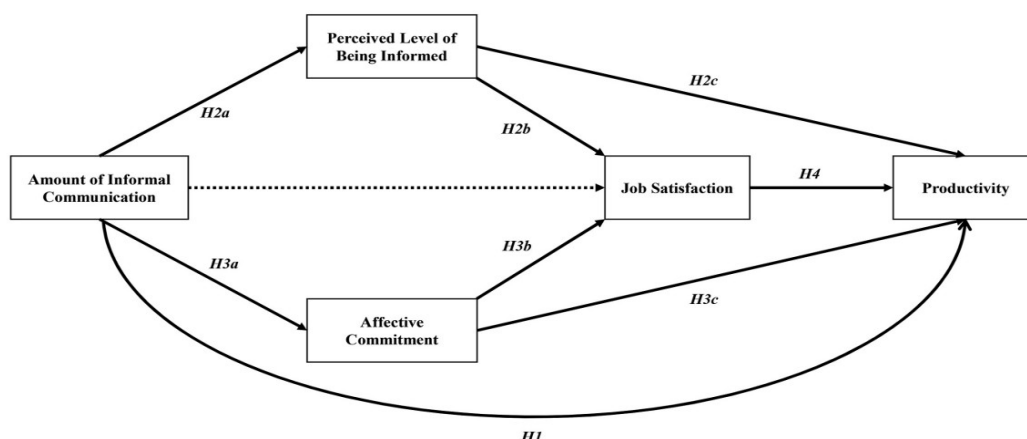
Figura 3 - Modelo conceitual de Koch e Denner

1.6. Satisfação e Gestão de Expectativas

São várias as dimensões que afetam a comunicação dentro de uma organização e que podem afetar a satisfação dos colaboradores, desde a política ao ambiente da empresa.

Em 1977, o conceito de satisfação com a comunicação, apresentado por Downs e Hazen, tornou-se de extrema importância na comunicação organizacional, sendo propostas as seguintes dimensões: ambiente comunicacional, a comunicação entre supervisores e subordinados, integração organizacional, qualidade dos sistemas de informação, comunicação horizontal, perspectiva organizacional e feedback individual (Jaupi e Llaci, 2015).

A satisfação no trabalho será, provavelmente, o tópico a que foi dedicada mais atenção nos estudos sobre comportamento organizacional e define-se como um estado emocional positivo que decorre de um conjunto de avaliações sobre o trabalho e suas condições de execução.



O nível de satisfação de um colaborador com a sua organização está relacionado com a sua motivação e desempenho do trabalho. Por satisfação com a sua organização, entendem-se todos os aspetos de uma organização que contribuem para a satisfação dos trabalhadores. A forma como percebem o seu trabalho e a sua atitude perante o mesmo terá impacto na produtividade da organização (Asemah e Ekhareafo, 2022).

A comunicação é fundamental para a construção e manutenção de relações entre os colaboradores, influenciando a organização global e a cultura organizacional.

Através da comunicação informal estabelece-se um terreno comum, em que os membros de uma equipa podem socializar e estabelecer laços informais. Esta partilha de informação pode aumentar a medida em que os colaboradores se relacionam uns com os outros, prestando apoio, criando um ambiente amigável e apoiando os processos de *team*

building, o que contribui para a integração dos colaboradores e para a sua satisfação (Koch e Denner, 2022).

Acredita-se que os colaboradores influenciam o negócio da sua organização. A construção de programas saudáveis com e entre os colaboradores beneficia a organização de muitas formas. É assim importante o foco nas relações dos colaboradores para que as mesmas sejam fortes e saudáveis num ambiente de trabalho mais feliz.

Com o objetivo de avaliar o conteúdo do trabalho e o seu potencial motivador, Hackman e Oldham, em 1980, desenvolveram um modelo teórico baseado nas características das funções, conforme ilustrado na figura.

Figura 4 - Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham, 1980, citado por Meirinhos e Barreto (2018).

- Predisposições:

- **Variáveis situacionais**

Caraterísticas da função: trabalhadores com maior variedade de funções, autonomia na função, identidade das tarefas e feedback tendem a apresentar índices de satisfação mais elevados;

- Sistemas de recompensas e salários: existe baixa correlação entre o efeito das recompensas e níveis salariais na satisfação no trabalho;

- Caraterísticas organizacionais: a investigação comprova uma efetiva associação entre a satisfação no trabalho e certas caraterísticas organizacionais, como a comunicação organizacional e a distribuição de poder.

- Conflito trabalho-família: existe evidência empírica da existência de correlações significativas do impacto do clima familiar sobre o grau de satisfação no trabalho.

– Liderança: encontram-se correlações positivas e significativas entre a forma de liderança e a satisfação no trabalho.

– A participação na tomada de decisão: a participação do colaborador no processo de tomada de decisão está positivamente relacionada com a satisfação, variando o grau de satisfação em função do nível de participação. Conclui-se que a participação nas tomadas de decisões de trabalho e a participação informal têm um efeito positivo sobre o desempenho, enquanto a posição do trabalhador na participação informal tem efeito na sua satisfação no trabalho (Meirinhos e Barreto, 2018).

1.7. Gestão da Mudança

A comunicação é também um fator de influência na mudança organizacional. A informação atempada e explícita do porquê, aumenta a capacidade de aceitação.

Yue, Men e Ferguson, em 2019, examinaram o efeito da liderança transformacional e comunicação organizacional transparente, e como as mesmas podem ou não cultivar a confiança do colaborador para com a instituição, percebendo se apresentam impacto relevante na abertura do profissional à mudança organizacional. Concluiu-se que a liderança transformacional e a comunicação transparente estão positivamente associadas à relação de confiança que o colaborador estabelece com a instituição, o que por sua vez, influencia positivamente a abertura do profissional perante o processo de mudança.

A comunicação interna é uma das componentes com mais impacto na gestão de mudança, em que a falta de uma estratégia eficaz leva à falha. Uma comunicação transparente contribuiu para resultados positivos por parte dos colaboradores, tal como o aumento da confiança, da satisfação, do comprometimento organizacional entre colaborador-instituição, e da reputação que o colaborador constrói sobre a empresa (Rafferty e Minbashian, 2018).

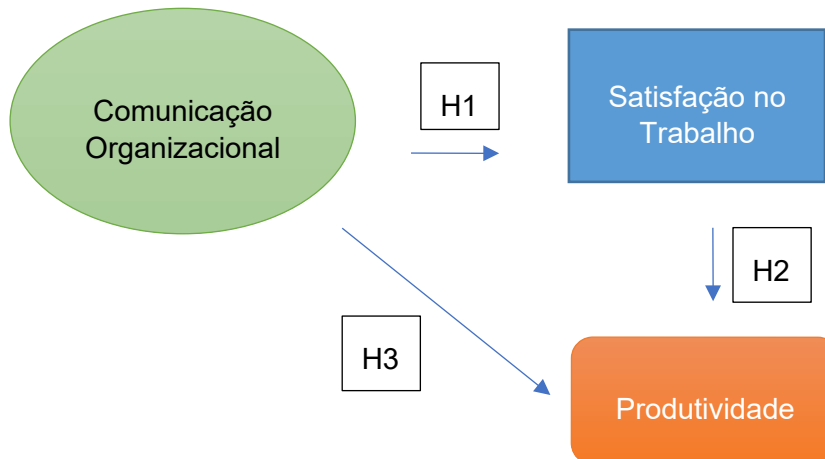
1.8. Modelo Proposto e Hipótese de Estudo

No presente subcapítulo são apresentados o modelo e as hipóteses de estudo propostos. Este modelo nasce do objetivo geral desta investigação: “Avaliar o nível de satisfação que os colaboradores de uma instituição de saúde privada em Portugal experienciam relativamente ao processo de comunicação em vigor” e foi conduzido pelos objetivos específicos de explorar se as estratégias de comunicação implementadas são consideradas adequadas; analisar a relação entre a eficácia da comunicação interna e a satisfação no trabalho; avaliar a relação entre a comunicação e a produtividade; e identificar medidas a implementar para a resolução da possível problemática em questão.

Após a revisão da literatura, foram formuladas as hipóteses de estudo. As mesmas têm como pilar alguns dos conceitos que surgem ao longo da revisão bibliográfica sobre estas

temáticas e que justificam os valores atribuídos a cada um dos temas. Estas hipóteses serão investigadas com o estudo empírico que iremos realizar:

Figura 5 - Hipóteses de estudo propostas



H1: A eficácia da Comunicação Organizacional exerce influência positiva na Satisfação no trabalho

H2: A Satisfação no trabalho influencia positivamente a produtividade dos colaboradores

H3: A Comunicação Organizacional influencia diretamente a produtividade dos colaboradores

CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPIRICO

2.

2.1. Metodologia

Um estudo pode ser classificado considerando: a modalidade, os objetivos e a forma de abordagem.

Esta pesquisa terá uma modalidade aplicada, que tem por objetivo investigar, confirmar ou rejeitar hipóteses sugeridas por modelos teóricos, e exploratória, em que é caracterizado um problema.

Com base nos objetivos propostos, é classificado como um estudo exploratório e descritivo, em que os factos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados, com recurso a técnicas de recolha de dados.

Relativamente às formas de abordagem da pesquisa, foi adotada uma metodologia de investigação mista: quantitativa de variáveis discretas, no que diz respeito à recolha e tratamento de dados específicos, que traduzem opiniões em resposta numérica; e qualitativa, procurando entender o que as pessoas veem e sentem perante as situações estudadas, através do seu discurso e posterior análise do conteúdo do mesmo.

A análise quantitativa é rigorosa e meticulosa, o que permite estabelecer níveis de realidade, comparar gráficos e tendências, sendo ainda possível estabelecer uma relação de causa e efeito e a previsão de fenómenos. A investigação apoia-se predominantemente em dados estatísticos, o que gera medidas precisas e confiáveis, que permitem uma análise estatística. Permite também a utilização de pesquisas anteriores e conhecimento teórico para escolha das variáveis, sendo fundamental que exista clareza e objetividade na definição dos construtos. É composto por variáveis, que permitem a elaboração e o teste de hipóteses (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Pretende-se assim, com este estudo, quantificar através de graus de intensidade e agrupar os dados, realizando a sucessiva análise descritiva.

A análise qualitativa é subjetiva pois é baseada na interpretação do autor e na opinião da amostra. Preocupa-se com motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde ao domínio mais subjetivo dos fenómenos. A fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente da sua colheita, em que o interesse é compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Neste estudo, pretende-se obter a opinião da amostra sobre o que seria exequível para melhorar a satisfação com a comunicação e a produtividade no trabalho, pelo que se utilizam duas questões de resposta aberta inseridas no questionário.

A natureza do trabalho desenvolve-se através da correlação e comparação entre as variáveis: eficácia da comunicação organizacional, produtividade e nível de satisfação com o trabalho.

2.2. População e Amostra

Uma amostra de estudo populacional é um conjunto de elementos que representam o universo total, por outras palavras, constitui uma fração do número total de indivíduos a serem avaliados (Quivy e Campenhoudt, 1998).

No caso deste trabalho, foi recolhida uma amostra dos 306 colaboradores de uma instituição de saúde privada em Portugal, constituída (em 2019) por: 37 Auxiliares de Ação Médica; 38 Administrativos; 46 Enfermeiros; 177 Médicos e 8 Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica.

Foi obtida uma amostra de conveniência, motivada pela intenção de obter uma amostra homogênea e acessível, sendo caracterizada com base em diferentes aspetos: sexo, idade, categoria profissional, grau de escolaridade e tempo de serviço.

2.3. Instrumentos de Trabalho

O instrumento de trabalho é a ferramenta que permite executar o trabalho ou fazer a sua observação. A seleção de técnicas e instrumentos depende não só das questões de investigação, mas também da situação de investigação concreta. Para um método de pesquisa ser adequado, é preciso que consiga responder aos objetivos da investigação. Assim, a sua escolha dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a investigação e do universo a ser investigado.

Está dependente da forma como se concebe a própria investigação e das características que esta apresenta, considerando as circunstâncias e as perspetivas de análise. O instrumento escolhido para este estudo foi, assim, o questionário, que possibilita a realização de um estudo misto, abrangendo a componente de estatística e de conteúdo, com base num conjunto de questões estruturadas e com a finalidade de obter dados das pessoas a quem se dirige.

O questionário coloca a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores (Quivy e Campenhoudt, 1998).

As vantagens do questionário são: poder ser aplicado ao estudo de um fenómeno ou problema, conseguindo informação valiosa a partir das respostas providenciadas pelos indivíduos da amostra em questão; proporcionar o conhecimento de vários parâmetros dessa amostra; possibilitar quantificar uma multiplicidade de dados e proceder a numerosas análises de correlação; garantir o anonimato das respostas; admitir que os inquiridos respondam no momento que consideram mais oportuno; e por fim possibilitar uma maior sistematização dos resultados obtidos e facilidade de análise.

O questionário utilizado foi inicialmente desenvolvido por Downs e Hazen, em 1973 e adaptado do estudo de Figueiredo (2011), validado em português. Foi realizado o respetivo pedido de autorização de utilização, que consta no anexo I.

Os dados obtidos através do questionário foram posteriormente transferidos para computador e analisados estatisticamente. Para os procedimentos estatísticos de tratamento e análise de dados, foi utilizado o software Microsoft Excel para Windows XP,

utilizando-se escalas e gráficos de distribuição através das operações: análise descritiva dos dados com distribuições percentuais, média aritmética, moda, variância e desvio padrão; e foi realizada a análise estatística no programa informático IBM SPSS Statistics 25.

2.4. Aplicação do Questionário

O questionário a ser aplicado tem uma componente inicial que nos permite caracterizar a amostra em diferentes aspetos: idade, sexo, grau de escolaridade, categoria profissional e número de anos de trabalho na instituição.

É constituído por 32 perguntas, estando subdividido em 5 categorias relevantes ao abordar esta temática – Nível de Satisfação com o trabalho (pergunta 1 a 3), Satisfação com a qualidade e quantidade de Informação recebida (pergunta 4 a 9), Satisfação com as Estratégias de Comunicação (pergunta 10 a 25) e com a Produtividade individual (pergunta 26 a 28) e questões direcionadas apenas às chefias (texto completo disponível no anexo II).

Para a expressão dos níveis de Satisfação e Concordância, é utilizada uma escala numérica de 1 a 5 (sendo 1- Discordo totalmente/Muito Insatisfeito e 5- Concordo Totalmente/Muito satisfeito). Nas questões que avaliam evolução temporal de determinado parâmetro, é utilizada uma escala de 1 a 3 (sendo 1-Diminuiu, 2-Manteve-se e 3-Aumentou).

As perguntas 3 e 28 estão devidamente assinaladas como sendo as questões de resposta aberta, onde a amostra tem a oportunidade de fazer sugestões de melhoria a serem implementadas.

Quanto ao procedimento metodológico da recolha dos dados: a todos os indivíduos que compõem a amostra, foi entregue diretamente através de papel ou via *Google Forms* na internet o questionário de avaliação de satisfação com a comunicação, presente no anexo II.

Foi previamente esclarecido aos participantes a correta forma de preenchimento do questionário e o consentimento informado para o efeito. A recolha de dados decorreu nos meses de Outubro e Novembro de 2022.

2.5. Pré-teste

Antes da realização deste estudo, foi efetuado um pré-teste a um pequeno grupo de elementos da população-alvo, com o objetivo de determinar e corrigir ambiguidades, omissões e equívocos do questionário e ainda perceber a relevância da temática.

Os resultados obtidos revelaram-se interessantes e estimularam a realização deste novo estudo com uma amostra de maiores dimensões, o que torna a informação estatisticamente mais precisa e relevante.

2.6. Procedimentos Ético-legais

Com o objetivo de aplicar e recolher os questionários, foi solicitado à Administração da Instituição em causa a autorização para que os mesmos fossem distribuídos aos seus colaboradores. Foi salvaguardado o anonimato da instituição e a proteção dos direitos e liberdade dos indivíduos dispostos a colaborar nesta investigação, de acordo com o regime de proteção de dados em vigor. Os dados recolhidos no estudo foram objeto da devida confidencialidade e tratados apenas pela autora do estudo.

CAPÍTULO 3- ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos ao estudar o impacto da comunicação interna na Satisfação e Produtividade dos colaboradores, numa instituição de saúde privada em Portugal. Nesse sentido, é feita uma análise estatística descritiva das variáveis quantitativas e uma análise qualitativa dos resultados obtidos nas perguntas abertas do questionário.

3.

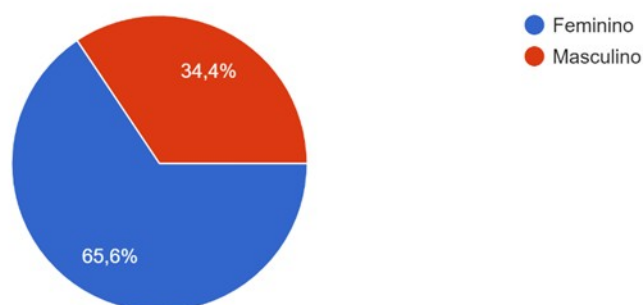
3.1. Caracterização da Amostra

Para representar a população em estudo, foi utilizada uma amostra de 93 colaboradores com as características referidas abaixo.

Em primeiro lugar, constatamos que cerca de dois terços dos inquiridos são do sexo feminino, enquanto um terço é do sexo masculino.

Gráfico 1 - Sexo

Sexo
93 respostas

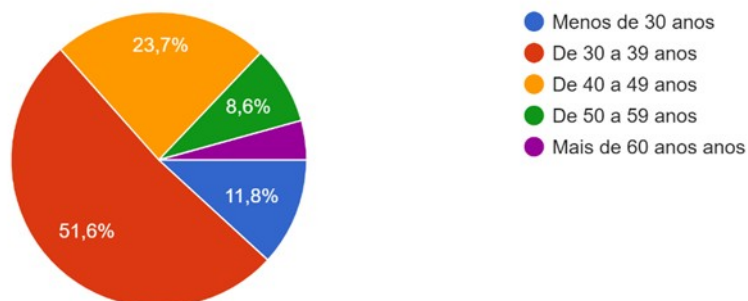


Quanto à idade dos inquiridos, cerca de metade têm entre 30 e 39 anos, havendo um grupo de cerca de um quarto da amostra com entre 40 e 49 anos.

Gráfico 2 - Idade

Faixa etária

93 respostas

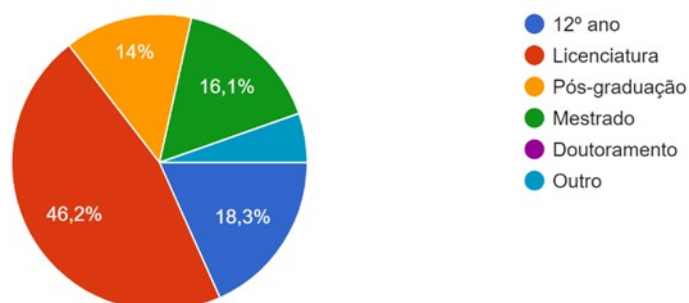


Relativamente ao grau de escolaridade, mais de três quartos têm, pelo menos, uma licenciatura, sendo que 30% têm um mestrado ou pós-graduação. Cerca de 18% dos inquiridos têm apenas o 12º ano de escolaridade.

Gráfico 3 - Grau de Escolaridade

Grau de Escolaridade

93 respostas

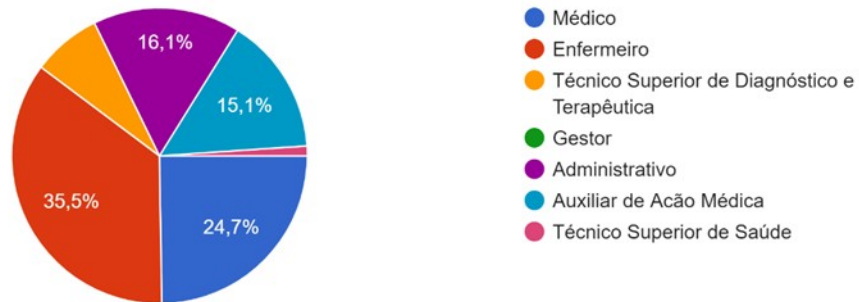


Quanto à categoria profissional, podemos observar que o maior grupo (cerca de 36% da amostra) são enfermeiros, 25% são médicos, 16% administrativos e 15% auxiliares de ação médica. Os grupos menos representados são os Técnicos Superiores de Saúde e Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica. Estes valores vão de encontro ao número de colaboradores da população em estudo.

Gráfico 4 - Categoria Profissional

Categoria Profissional

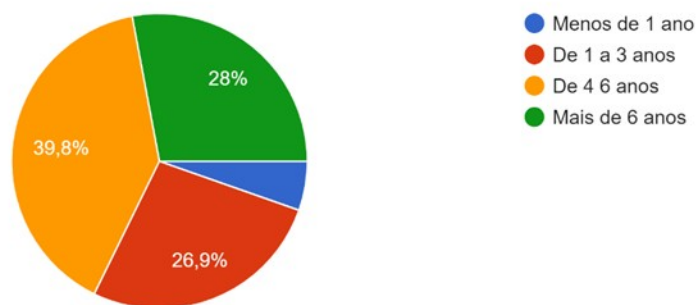
93 respostas



Em relação ao tempo de serviço da amostra em estudo, podemos observar que cerca de 70% é colaborador da instituição há pelo menos 4 anos, o que demonstra pouca rotatividade de profissionais. Cerca de 27% são colaboradores com entre 1 e 3 anos na instituição, havendo ainda um pequeno grupo de aproximadamente 3% com menos de 1 ano na instituição.

Gráfico 5 - Tempo de Serviço na Instituição

93 respostas



3.2. Resultados Obtidos

Os resultados obtidos na pesquisa apresentam-se enunciados e comentados na presente secção.

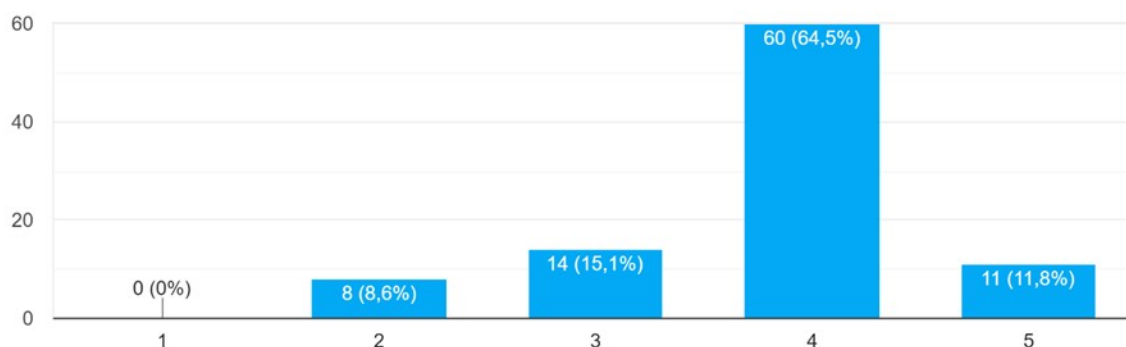
▪ Resultados de Respostas a perguntas quantitativas

Relativamente ao quão satisfeita está a amostra em estudo, no que diz respeito ao seu trabalho, a esmagadora maioria (cerca de três quartos dos inquiridos) está satisfeita (64,5%) ou muito satisfeita (11,8%). Apenas 15% estão moderadamente satisfeitos e 8,6% estão insatisfeitos.

Gráfico 6 - Nível de Satisfação com o Trabalho

1. Qual o seu nível de satisfação com o seu trabalho?

93 respostas

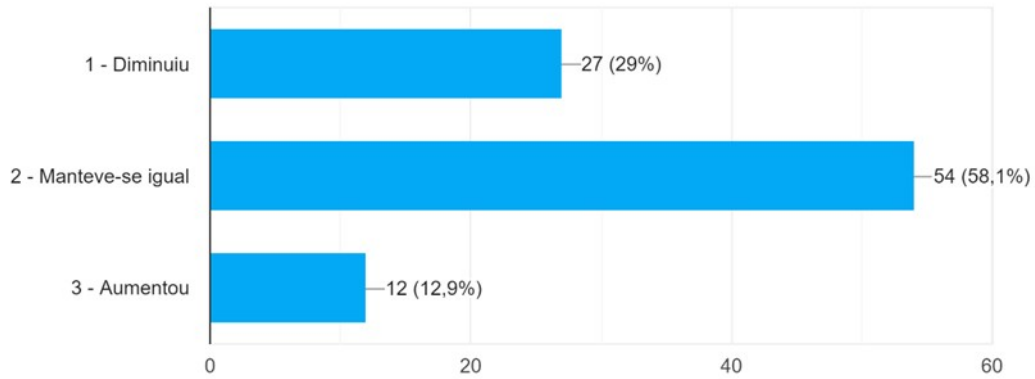


No que diz respeito à evolução da satisfação com o trabalho nos últimos 6 meses, 58,1% diz que se manteve igual, 29% afirma que diminuiu e 12,9% que aumentou. Existe, assim, uma maior percentagem de indivíduos a afirmar que a sua satisfação evoluiu negativamente, em comparação com os que dizem que aumentou.

Gráfico 7 - Nível de Satisfação com o Trabalho nos últimos 6 meses

2. Nos últimos 6 meses, o que aconteceu ao seu nível de satisfação?

93 respostas

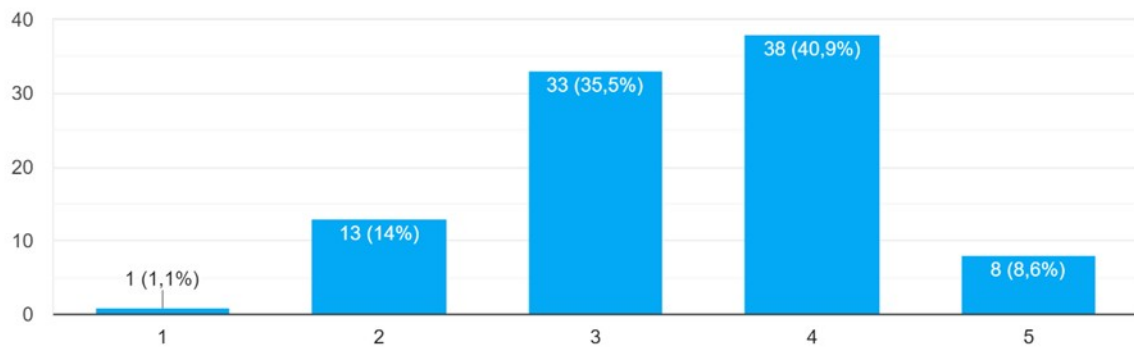


Quando questionados sobre o reconhecimento da sua dedicação, 49,5% afirma estar satisfeito ou muito satisfeito, 35,5% afirma ser indiferente e cerca de 15% está insatisfeito.

Gráfico 8 – Nível de Satisfação com o reconhecimento da dedicação

4. Reconhecimento da minha dedicação

93 respostas

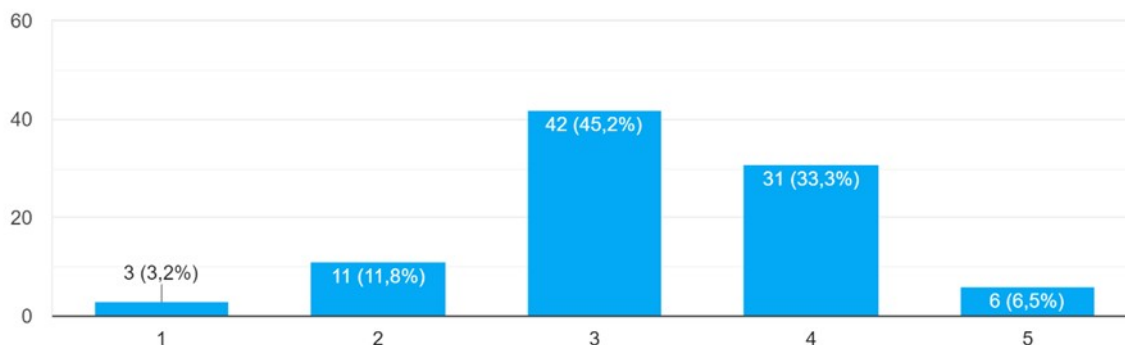


Em relação à informação sobre o progresso do trabalho individual, 45,2% da amostra considera indiferente, 39,8% está satisfeito, e um pequeno grupo de 15% está insatisfeito.

Gráfico 9 – Nível de Satisfação com informação com o progresso do trabalho

5. Informação sobre o progresso do meu trabalho

93 respostas



Quanto às políticas e objetivos da organização 47,3% está satisfeita, 40,9% considera indiferente e 11,9% da amostra está insatisfeita.

Gráfico 10 – Nível de Satisfação com informação sobre as políticas e objetivos da empresa

Em relação à informação sobre as mudanças na organização, a maior percentagem de 41,9% apresenta-se satisfeita, 40,9% tem um nível de satisfação moderado e 17,2% está insatisfeita.

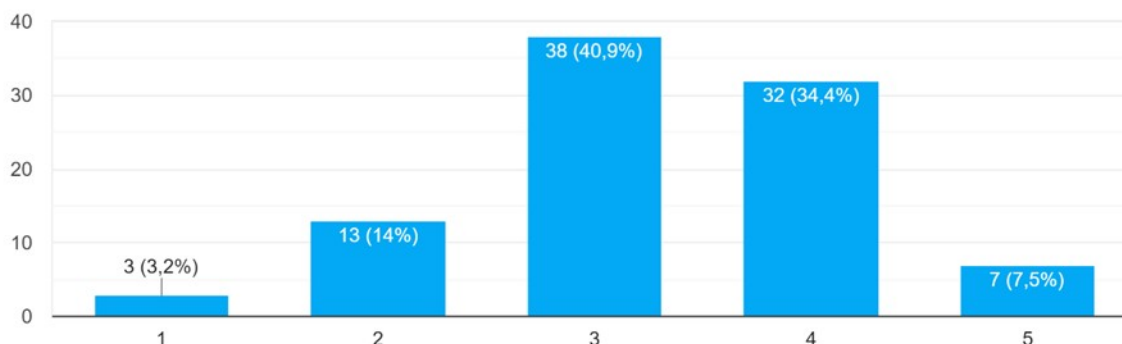
Gráfico 11 – Nível de Satisfação com informação sobre as mudanças na organização

No que respeita à informação sobre os sucessos e falhas da organização, 43% da amostra está satisfeita, para 40,9% é indiferente e 16,2% está insatisfeita.

Gráfico 12 – Nível de Satisfação com informação sobre os sucessos e/ou falhas da organização

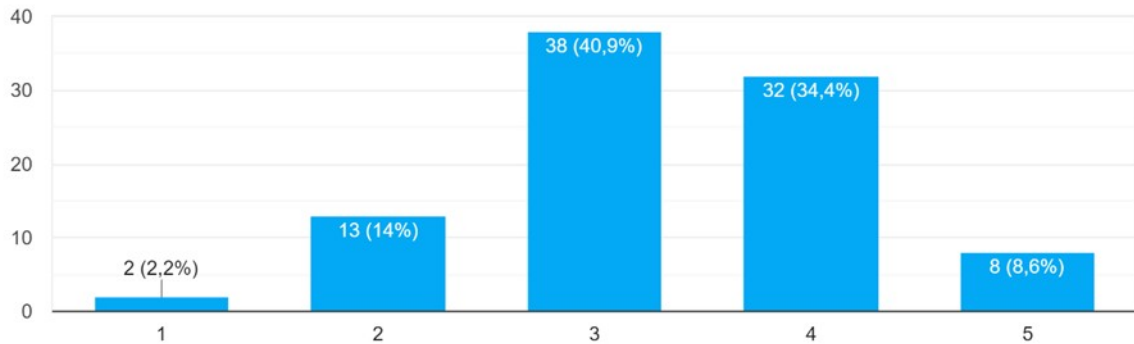
7. Informação sobre mudanças na organização

93 respostas



8. Informação sobre os sucessos e/ou falhas da organização

93 respostas

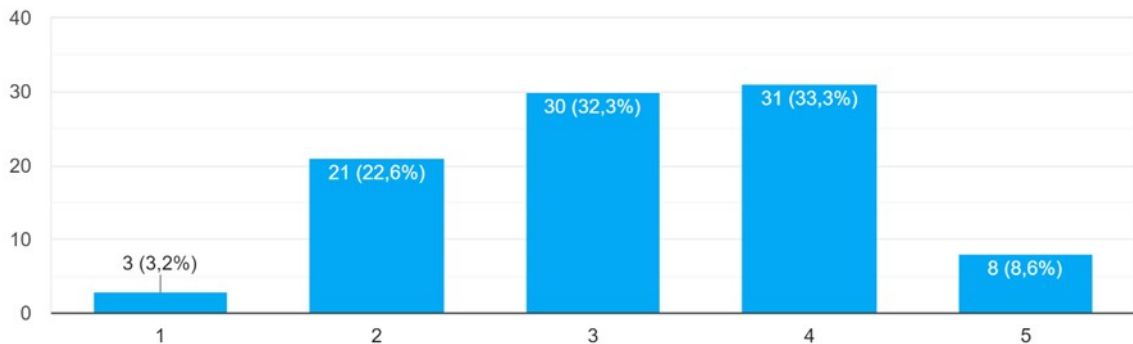


Quando questionada sobre a afirmação: «As chefias/intermédias compreendem os problemas enfrentados pelos funcionários», 41,9% concorda, para 32,3% é indiferente e uma percentagem de 25,8% da amostra discorda da afirmação.

Gráfico 13 – Nível de Concordância com a compreensão da chefia sobre os problemas enfrentados pelos seus funcionários

9. As chefias diretas/intermédias compreendem os problemas enfrentados pelos funcionários

93 respostas

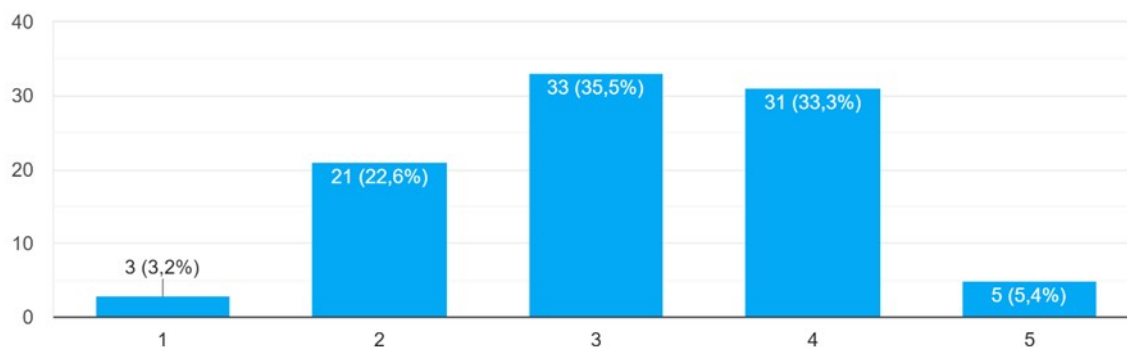


Quando interrogada se a comunicação por parte da organização motiva os funcionários a alcançar as suas metas, 38,7% concorda, para 35,5% é indiferente e 25,8% discorda.

Gráfico 14 – Nível de Concordância com a comunicação da organização motiva os funcionários alcançar as suas metas

10. A comunicação por parte da organização motiva-me a alcançar as minhas metas

93 respostas

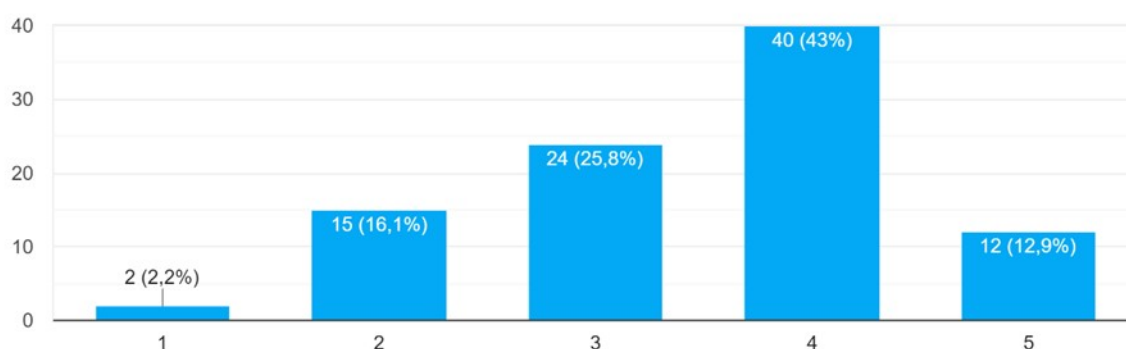


Em relação ao nível de concordância se os superiores escutam e prestam atenção aos colaboradores, a maioria dos inquiridos uma percentagem de 55,9% concorda, para 25,8% é indiferente e 18,3% discorda.

Gráfico 15 – Nível de Concordância com os meus superiores escutam e prestam atenção

11. Os meus superiores escutam-me e prestam atenção

93 respostas

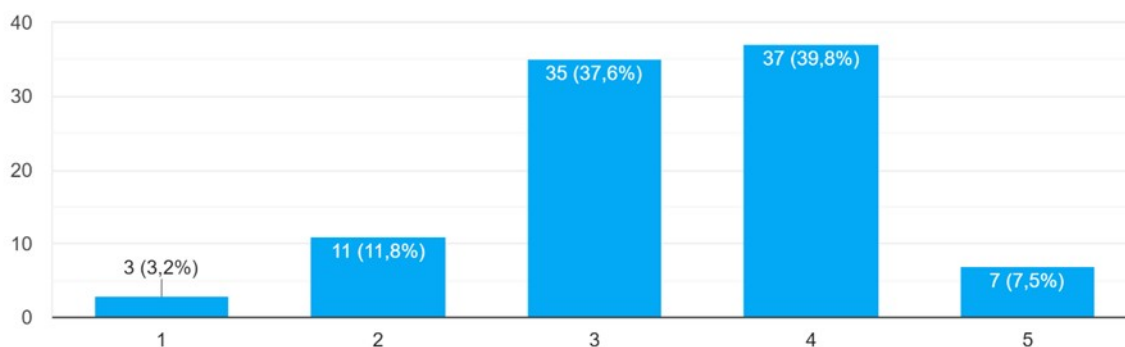


Em relação à concordância com a afirmação «As pessoas na minha organização são boas comunicadoras», 47,3% concorda, para 37,6% é indiferente e um pequeno grupo de 15% discorda.

Gráfico 16 – Nível de Concordância com as pessoas na minha organização são boas comunicadoras

12. As pessoas da minha organização são boas comunicadoras

93 respostas

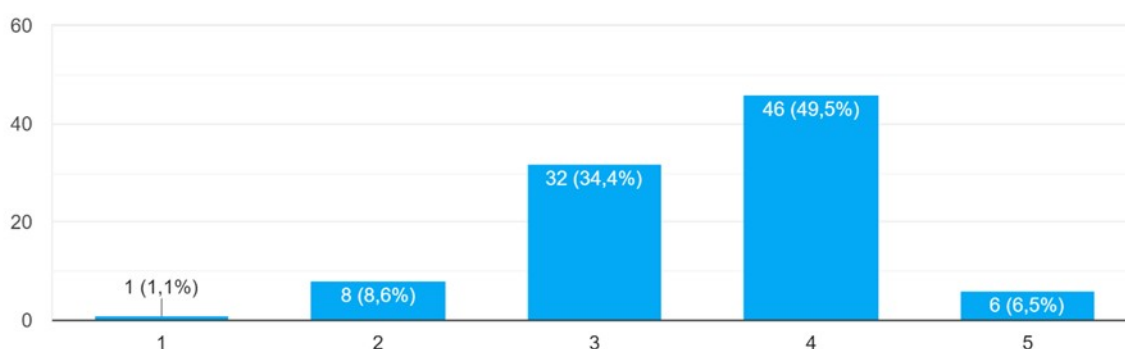


Relativamente à concordância com «A minha chefia oferece orientação para a resolução de problemas relacionados com o trabalho», uma maioria de 56% concorda, 34,4% considera indiferente e 9,7% discorda.

Gráfico 17 – Nível de Concordância com a minha chefia oferece orientação para a resolução de problemas relacionados com o trabalho

13. A minha chefia oferece orientação para a resolução de problemas relacionados com o trabalho

93 respostas

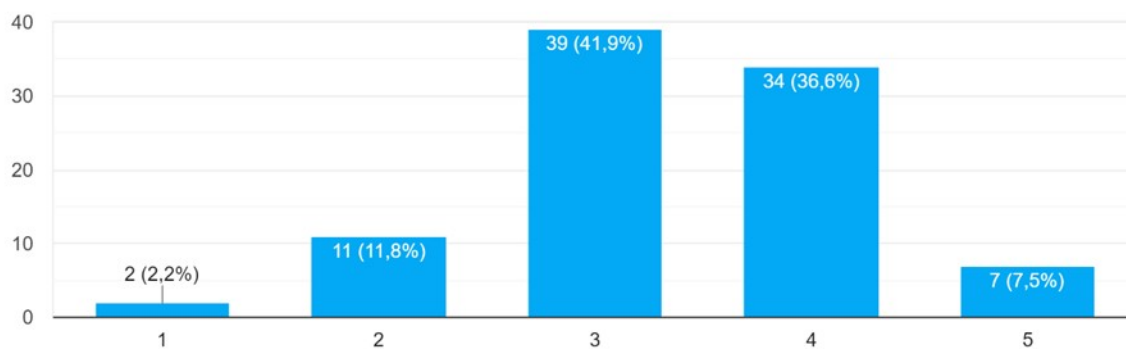


Relativamente à concordância com «A comunicação organizacional permite que me identifique com a organização ou me sinta uma parte vital da mesma», 44,1% concorda, 41,9% considera indiferente e 14% discorda.

Gráfico 18 – Nível de Concordância com a comunicação organizacional permite que me identifique com a organização ou me sinta uma parte vital da mesma

14. A comunicação organizacional permite que eu me identifique com a organização ou me sinta uma parte vital da mesma

93 respostas

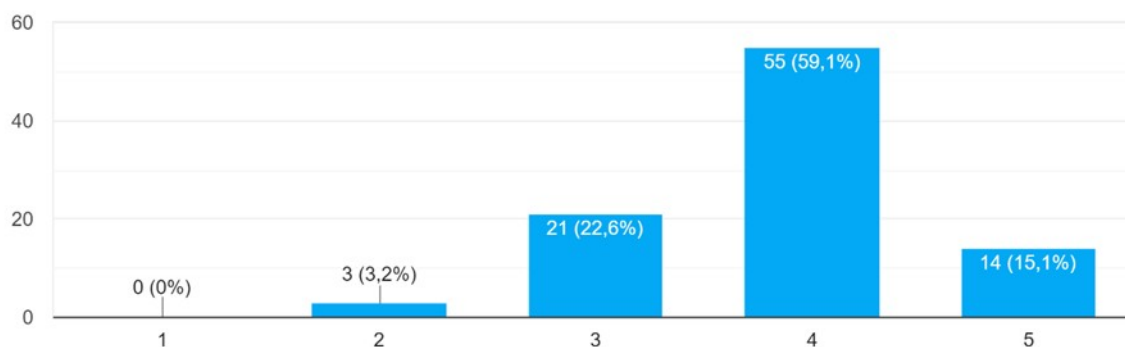


Quanto à afirmação «A minha chefia confia em mim», 74,2% concorda, 22,6% considera indiferente e apenas 3,2% discorda.

Gráfico 19 – Nível de Concordância com a minha chefia confia em mim

15. A minha chefia confia em mim

93 respostas

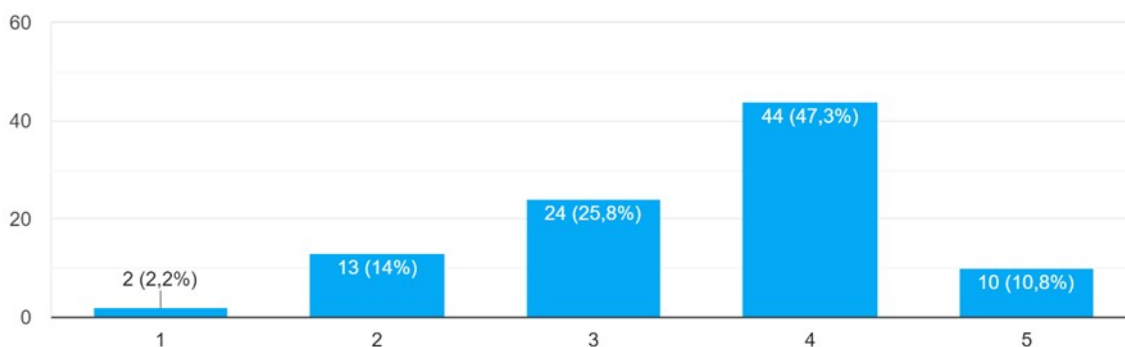


Quando questionada sobre o nível de concordância com «Recebo a tempo a informação necessária para fazer o meu trabalho», 58,1% concorda, 25,8% considera indiferente, e 16,2% da amostra discorda.

Gráfico 20 – Nível de Concordância com recebo a tempo a informação necessária para fazer o meu trabalho

16. Recebo a tempo a informação necessária para fazer o meu trabalho

93 respostas

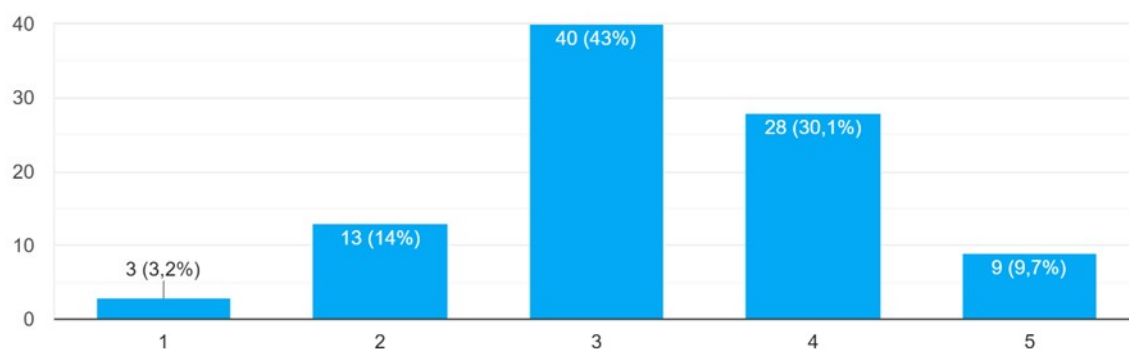


Em relação ao nível de concordância com «Os conflitos são tratados através de canais de comunicação adequados», 39,8% dos inquiridos concorda, 43% considera indiferente e 17,2% discorda.

Gráfico 21 – Nível de Concordância com os conflitos são tratados através de canais de comunicação adequados

17. Os conflitos são tratados através de canais de comunicação adequados

93 respostas

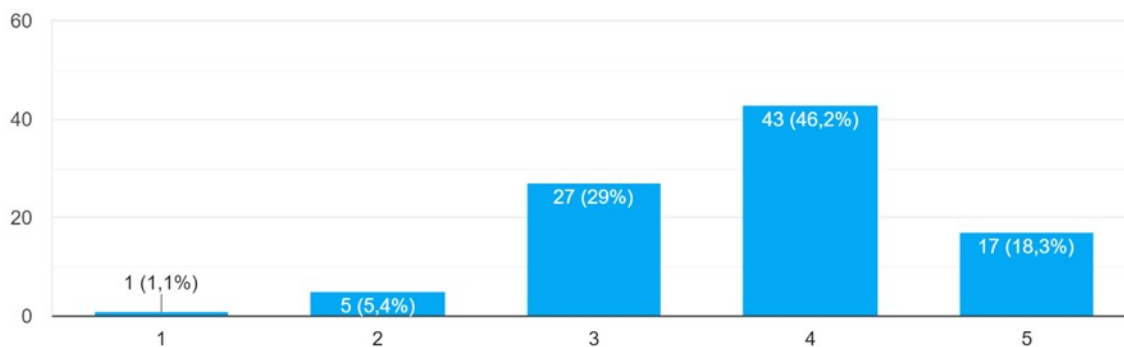


No que diz respeito à afirmação «O meu superior está aberto a novas ideias», 64,5% dos inquiridos concorda, 29% considera indiferente e uma pequena percentagem de 6,5% discorda.

Gráfico 22 - Nível de Concordância com o meu superior está aberto a novas ideias

18. O meu superior está aberto a novas ideias

93 respostas

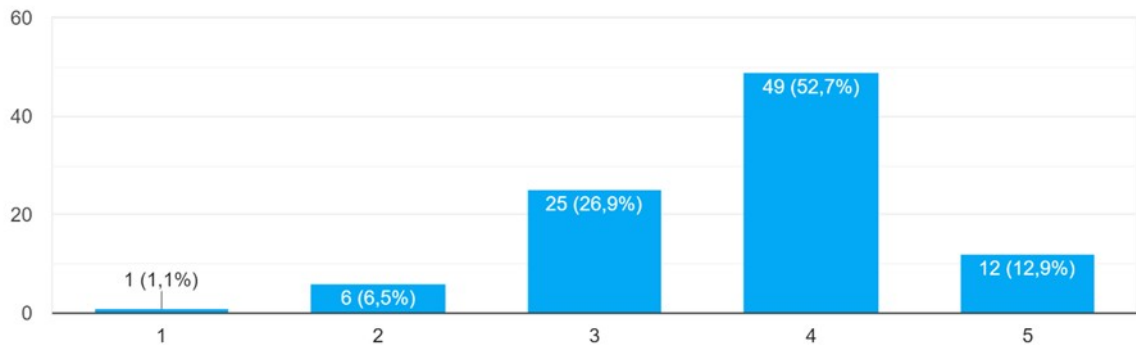


Em relação à afirmação «o meu grupo de trabalho é compatível», quase dois terços da amostra (65,6%) concordam, 26,9% considera indiferente, 7,6% discorda.

Gráfico 23 – Nível de Concordância com o meu grupo de trabalho é compatível

19. O meu grupo de trabalho é compatível

93 respostas

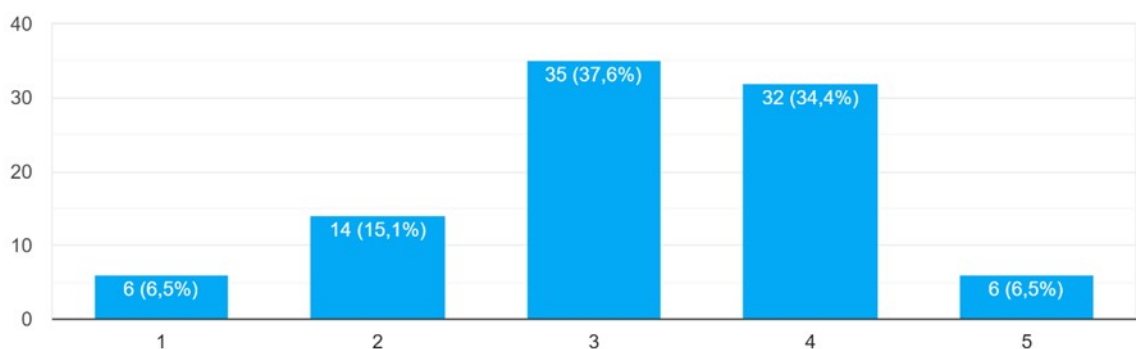


Em relação à afirmação «as nossas reuniões são bem organizadas», 40,9% concorda, 37,6% considera indiferente, e 21,6% discorda.

Gráfico 24 – Nível de Concordância com as nossas reuniões são bem organizadas

20. As nossas reuniões são bem organizadas

93 respostas

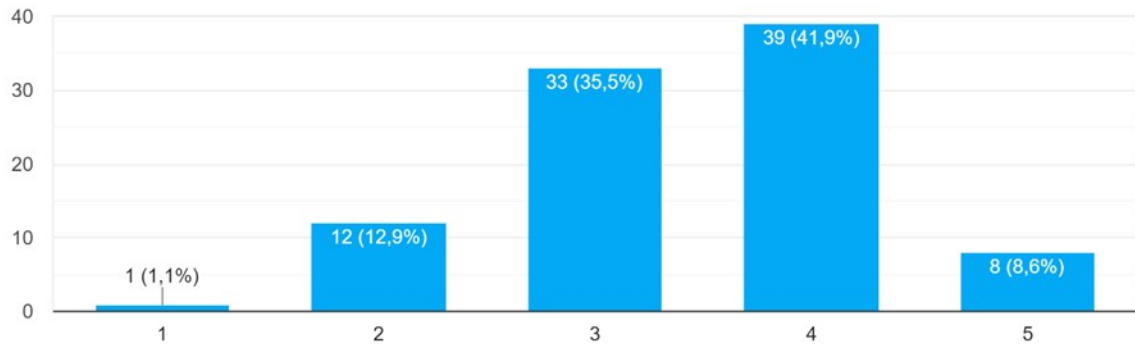


Quando questionada sobre o nível de concordância com a afirmação «recebo a quantidade certa de supervisão», 50,5% concorda, 35,5% considera indiferente, e 14% discorda.

Gráfico 25 – Nível de Concordância com recebo a quantidade certa de supervisão

21. Recebo a quantidade certa de supervisão

93 respostas

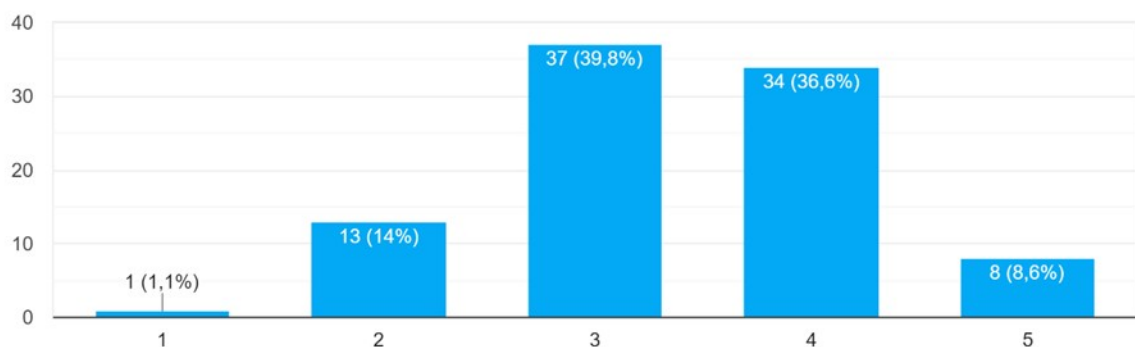


No que diz respeito ao nível de concordância com «as instruções escritas e os relatórios são claros e concisos», 45,2% concorda, 39,8% considera indiferente, e 15,1% discorda.

Gráfico 26 – Nível de Concordância com as instruções escritas e os relatórios são claros e concisos

22. As instruções escritas e os relatórios são claros e concisos

93 respostas

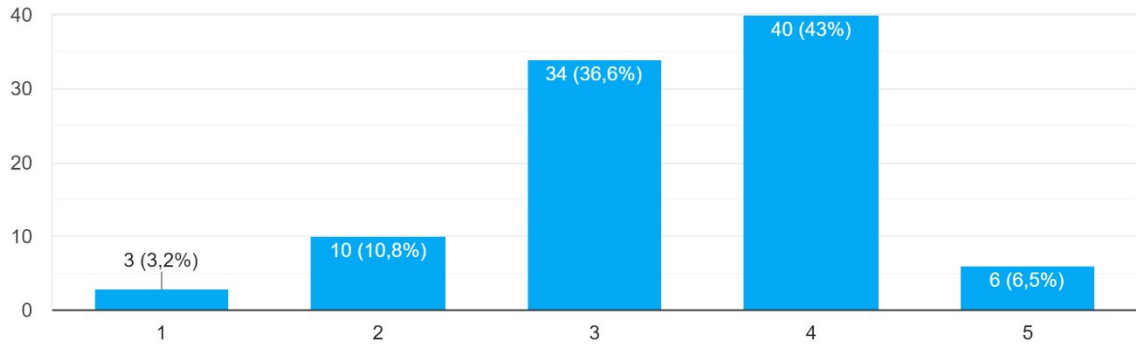


Quanto ao nível de concordância com a afirmação «as atitudes em relação à comunicação são saudáveis», 49,5% concorda, 36,6% considera indiferente, 14% discorda.

Gráfico 27 – Nível de Concordância com as atitudes em relação à comunicação são saudáveis

23. As atitudes em relação à comunicação são saudáveis

93 respostas

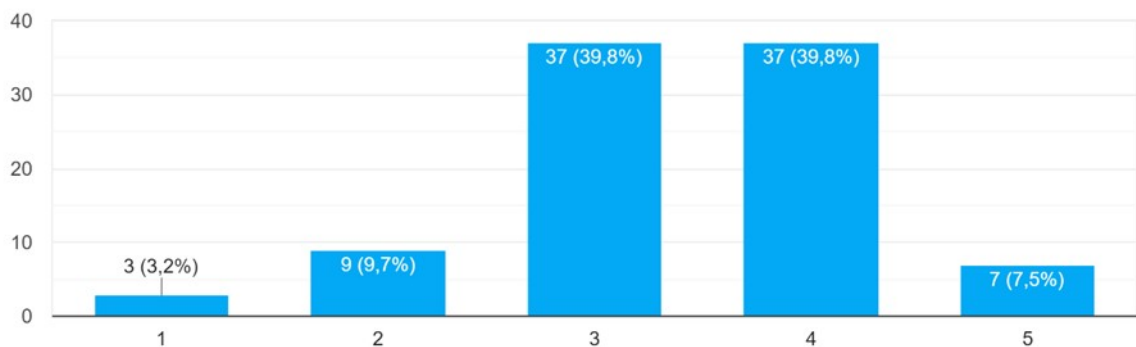


Quando questionada sobre o nível de concordância com «a comunicação informal é ativa e precisa», 47,3% da amostra respondeu que concorda, 39,8% considera indiferente e 12,9% discorda.

Gráfico 28 – Nível de Concordância com a comunicação informal é ativa e precisa

24. A comunicação informal é ativa e precisa

93 respostas

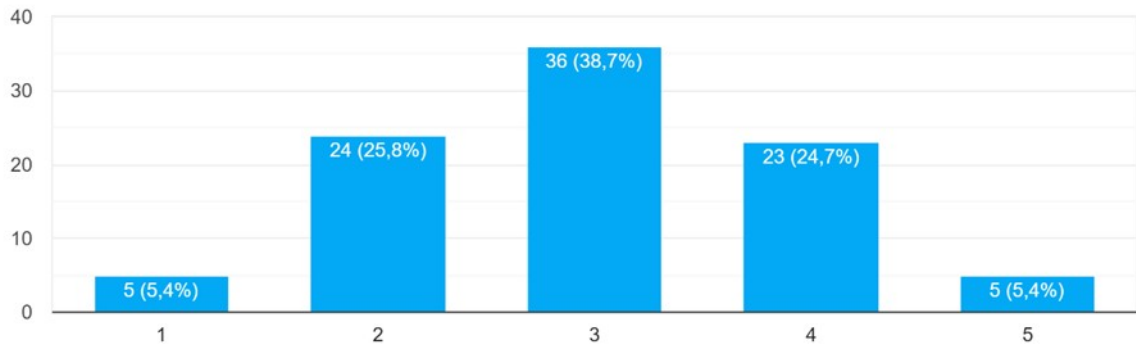


No que respeita à quantidade certa de comunicação, 30,1% da amostra respondeu que concorda, 38,7% considera indiferente e cerca de um terço da amostra (31,2%) discorda.

Gráfico 29 – Nível de Concordância com existe a quantidade certa de comunicação

25. Existe a quantidade certa de comunicação

93 respostas

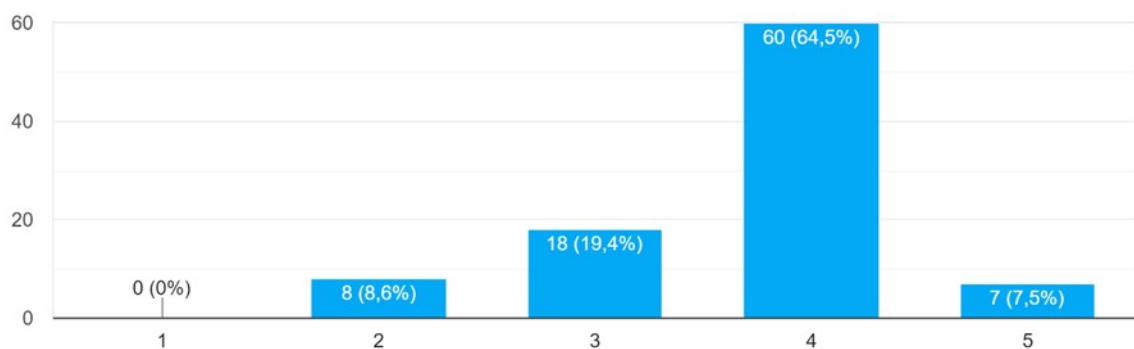


Quando questionados sobre a sua produtividade, relacionada com a satisfação no trabalho, 72% diz-se satisfeita, 19,4% considera indiferente, e 8,6% apresenta-se insatisfeita.

Gráfico 30 – Nível de Satisfação com a produtividade quando relacionada com a satisfação no trabalho

26. Como avalia a sua produtividade, quando relacionada com a satisfação no trabalho

93 respostas

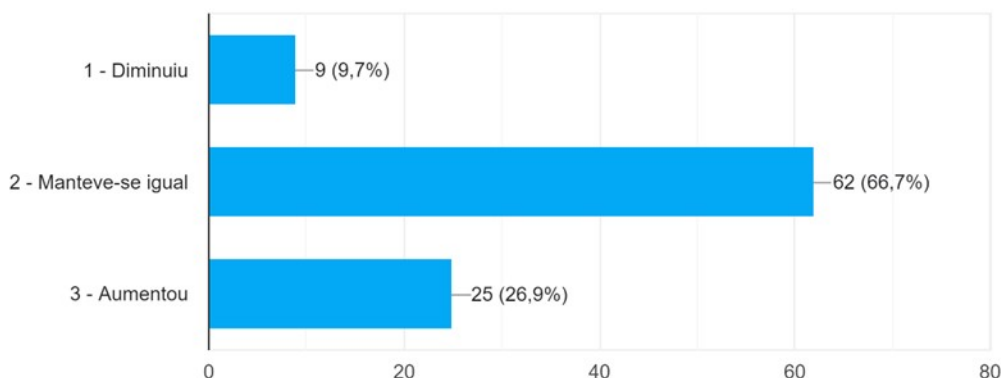


Em relação à evolução da produtividade nos últimos 6 meses, 66,7% considera que se manteve igual, 26,9% que aumentou, e 9,7% afirma que diminuiu.

Gráfico 31 – Nível de Satisfação com a informação com o progresso do trabalho

27. Nos últimos 6 meses, o que aconteceu com a sua produtividade

93 respostas



▪ **Análise Estatística Global**

As perguntas com escala de 1 a 5, que apresentam as respostas de valores médios mais altos, demonstrando um nível de Satisfação mais elevado, são: as referentes ao grau de satisfação do grupo com o seu trabalho (pergunta 1); a confiança por parte da chefia (pergunta 15); e o superior estar aberto a novas ideias (pergunta 18). Estas questões estão diretamente relacionadas com a chefia, o que poderá indicar que os gestores escolhidos são elementos capazes na sua função de liderar.

Já as perguntas com valores mais baixos neste estudo e que geram menos satisfação são: as que dizem respeito à comunicação por parte da organização e se esta motiva os seus colaboradores a alcançar as suas metas (pergunta 10); a organização das reuniões (pergunta 20); e se existe a quantidade certa de comunicação (pergunta 25). Podemos, assim, sugerir que a comunicação da empresa a nível interno e as estratégias em vigor neste sentido estarão aquém das expectativas dos colaboradores.

Tabela 1 - Média das respostas sobre a Satisfação com o Trabalho

Nível de Satisfação		
1.	2.	3.
escala 1-5		escala 1-3
3,80		1,84

Tabela 2 - Média das Respostas sobre Satisfação com a Comunicação

Quantidade de Informação					
4.	5.	6.	7.	8.	9.
escala 1-5					
3,42	3,28	3,41	3,29	3,33	3,22

Tabela 3 - Média das Respostas sobre Satisfação com as Estratégias de Comunicação

Estratégias de Comunicação															
10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.
escala 1-5															
3,15	3,48	3,37	3,52	3,35	3,86	3,51	3,29	3,75	3,70	3,19	3,44	3,38	3,39	3,39	2,99

Tabela 4 - Média de respostas sobre Satisfação com a produtividade

Produtividade		
26.	27.	28.
Escala 1-5		escala 1-3
3,71		2,16

Este estudo permitiu verificar a existência de inúmeras discrepâncias na satisfação com as diversas afirmações que foram propostas no inquérito.

Apesar de 77% da amostra estar relativamente satisfeita com o seu trabalho, cerca de um terço considera que a sua satisfação diminuiu nos últimos 6 meses.

Explorando mais um pouco estes dados, percebemos que uma parte da amostra se considera insatisfeita com o reconhecimento da sua dedicação e um quarto dos inquiridos afirma que as chefias diretas não compreendem os problemas que enfrentam.

A comunicação por parte da organização não os motiva a alcançar as suas metas, sendo que os inquiridos que demonstram estar satisfeitos são apenas 38% da amostra.

Conseguimos também observar que um terço dos indivíduos acham que não existe a quantidade certa de comunicação.

Com base nestes dados, podemos afirmar que, no geral, existe um nível de descontentamento expressivo sobre a qualidade/quantidade de informação recebida sobre as políticas, objetivos, falhas e sucessos da instituição, e sobre o progresso do trabalho do colaborador, manifestada também pela insatisfação com a informação que recebem sobre as mudanças na organização.

Um pequeno grupo da amostra afirma não receber a tempo a informação relevante para o seu trabalho e que os conflitos existentes não são tratados nos canais de comunicação adequados, assim como se referem à falta de organização nas reuniões.

Podemos ainda observar que na maioria das perguntas existe uma percentagem considerável de inquiridos sem opinião (nível 3 - indiferente), o que pode demonstrar que atribuem pouca importância ao tema ou que não têm uma opinião definida, talvez por falta de informação.

As questões destinadas à chefia não puderam ser consideradas pois o número de respostas foi superior ao de chefes existentes, e não havendo uma variável de controlo para saber se o inquirido ocupava uma posição de chefia, não foi possível fazer o filtro à posteriori. Decidiu-se então proceder à exclusão desses resultados.

Pode constatar-se que, em algumas respostas, existe um desvio considerável com mais dispersão de opiniões, ou seja, que geram menos consenso. São exemplo disso: a avaliação feita sobre se as chefias diretas/intermédias compreendem os problemas enfrentados pelos funcionários, se os superiores escutam e prestam atenção aos seus colaboradores e se as reuniões dentro da instituição são bem organizadas.

▪ **Análise Estatística com base no Sexo, Idade, Grau de Escolaridade, Categoria Profissional e Tempo de Serviço**

De seguida, tentámos verificar se as dimensões da satisfação têm alguma relação com as variáveis de caracterização:

Sexo: Em média, os homens apresentam-se mais satisfeitos com o seu trabalho e produtividade.

Idade: A parte da amostra que tem entre os 40 e os 49 anos é a que em média se apresenta mais satisfeita com o seu trabalho.

Grau de Escolaridade: Indivíduos sem licenciatura e os que têm mestrado são os que apresentam um nível de satisfação mais elevado.

Categoria Profissional: Os Técnicos Superiores de Saúde e os Médicos são os que apresentam maior satisfação com o seu trabalho.

Tempo de Serviço: Em média, as pessoas que se encontram há mais tempo na organização são as que se mostram mais satisfeitas.

▪ **Resultado das Questões de Resposta Aberta**

Ao inquirir os participantes sobre sugestões para o aumento da sua satisfação relativamente à comunicação no trabalho e como tornar a comunicação mais produtiva, surgiram as seguintes palavras-chave identificadas nas tabelas 5 e 6, respetivamente.

Podemos observar que, no que diz respeito à satisfação com o trabalho, as sugestões mencionadas estão assentes em 5 pilares: o reconhecimento, a remuneração, o fluxo de comunicação, a carga de trabalho e a gestão do tempo, sendo organizadas pela frequência de respostas (de maior para menor).

Tabela 5 - Pergunta 3 - Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de alguma forma, indique como é que a mesma poderia torná-lo mais satisfeito

RECONHECIMENTO		Freq. de respostas
•Mais reconhecimento		2
•Ser aumentada pelo desempenho prestado		2
•Valorização e respeito		1
•Ser tido em conta		1
REMUNERAÇÃO		
•Remuneração compatível		3
•Aumentar equipa		1
FLUXO DE COMUNICAÇÃO		
•Comunicação mais assertiva e eficaz		5
•Comunicação mais clara, sem tantos intermediários		3
•Reuniões regulares para esclarecimento de situações e partilha de experiências		3
•Mais contactos presenciais		3
•Comunicação disponível a todos		2
•Comunicação mais frequente		2
•Escuta ativa das necessidades diárias		2
•Informação mais resumida		1
•Melhor resposta por parte das chefias		1
•Implementação de passagens de turno		1
•Briefings semanais		1
•Comunicação de alterações/regras/procedimentos com maior celeridade		1
•Maior facilidade de contacto telefónico com o hospital		1
•Hierarquia de tarefas		1
•Melhor organização de processos		1
CARGA DE TRABALHO		
•Melhor horário		2
•Diminuição do ritmo de trabalho		2
•Chefias mais preocupadas com o bem-estar		1
•Menos pressão		1
GESTÃO DO TEMPO		
•Vários problemas informáticos		2

•Haver um tempo semanal para discussão clínica	1
•Melhor gestão do tempo pré e pós-operatório das salas operatórias	1

Podemos reparar que, ao analisar a produtividade, as sugestões mencionadas estão organizadas em 4 temas: a gestão de recursos humanos, o fluxo de comunicação, a valorização profissional e a relação tempo-eficácia, sendo que as mencionadas com mais frequência pertencem também ao fluxo de comunicação.

Tabela 6 - Pergunta 28 - Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de modo a torná-la mais produtiva, por favor, diga como

GESTAO DE RECURSOS HUMANOS		Freq de Respostas
•Aumentar o número de colaboradores na Unidade		2
•Diminuição do ritmo de trabalho em prol do aumento da qualidade de trabalho		1
•Mais formações para as funções que desempenhamos especificamente		1
FLUXO DE COMUNICAÇÃO		
•Reuniões mais frequentes de grupo e individuais		3
•Documento para passagem de turno		2
•Mais comunicação entre as partes envolvidas		2
•Informação fornecida atempadamente		1
•Comunicação adequada		1
•Transparência		1
•Comunicação real dos acontecimentos e planos/objetivos		1
•Maior interesse em partilhar informação a todos		1
VALORIZAÇÃO		
•Uma comunicação que reconhece as capacidades de cada trabalhador e os motiva a se superarem		3
•Remuneração superior		2
•Valorizar mais a equipa		2
•Mais confiança da parte das chefias e menos críticas		1
•O trabalho e exigência propostos terem remuneração compatível		1
•Mais atenção às necessidades dos colaboradores		1
RELAÇÃO TEMPO-EFICÁCIA		
•Menos reencaminhamento de emails		2
•Melhor sistema informático para agilizar o trabalho burocrático		1
•Maior eficácia		1
•Melhor acesso a tempo operatório		1

▪ Análise Inferencial

Perante o conjunto de itens questionados, foi necessário resumir a informação dos itens através da construção de índices que refletissem as opções de resposta dos inquiridos. Nesse sentido, os itens P4 a P8, todos eles indicadores do grau de satisfação com a quantidade e/ou qualidade de informação recebida, foram agregados no índice designado “satisfação com a comunicação” e que corresponde à média aritmética das respostas desses cinco itens, numa escala de Likert que variou entre o 1- Muito insatisfeito e o 5-Muito satisfeito.

Por seu lado, os indicadores P9 a P25 foram agregados no índice “eficácia da comunicação” e que corresponde à média aritmética das respostas desses dezassete itens, numa escala de Likert que variou entre o 1- Discordo totalmente e o 5- Concordo totalmente.

A confiabilidade de ambos os índices foi garantida, a partir dos valores de Alfa de Cronbach: 0,890 no caso do índice “satisfação com a comunicação” e de 0,951 no caso do índice “eficácia da comunicação”, significando níveis excelentes de confiabilidade.

Para a avaliação da produtividade, usou-se o indicador P23, sobretudo por corresponder também a uma escala de Likert de 5 posições, que variou entre o 1-Muito insatisfeito e o 5-Muito satisfeito.

A satisfação no trabalho é avaliada através do indicador P1, com recurso a uma escala de Likert que varia entre 1-Muito insatisfeito e 5-Muito satisfeito.

Os dados nos dois novos índices e na P23 e na P1 foram sujeitos ao teste de normalidade. De acordo com a estatística do teste de Kolmogorov-Smirnov, a satisfação com o trabalho ($K-S=0,369$, $p<0,001$), o índice “satisfação com a comunicação” ($K-S=0,100$, $p=0,022$) e a produtividade ($K-S=0,375$, $p<0,001$) apresentam uma distribuição normal. O índice “eficácia da comunicação” não apresenta uma distribuição normal.

Foi realizado o teste de cada uma das hipóteses separadamente, recorrendo a um teste de correlação para duas variáveis de escala. Primeiro foi utilizado o teste de Spearman, para correlações não paramétricas, uma vez que uma das variáveis não apresenta distribuição normal. Mais à frente, foram submetidos os dados a uma regressão linear.

Os resultados foram os seguintes:

H1: A eficácia da Comunicação Organizacional exerce influência positiva na Satisfação no trabalho

De acordo com os resultados obtidos, é possível confirmar a hipótese de que a eficácia da Comunicação Organizacional exerce uma influência positiva na satisfação no trabalho (Spearman=0,418, $p<0,001$). Isto significa que à medida que a comunicação vai sendo mais eficaz, maior vai sendo a satisfação no trabalho.

Acrescentamos que também a satisfação com a Comunicação Organizacional exerce uma influência positiva na satisfação no trabalho (Spearman=0,610, $p<0,001$). Significa que à medida que há maior satisfação com a quantidade e/ou qualidade da comunicação que é feita, maior vai sendo a satisfação com o trabalho.

H2: A satisfação no trabalho influencia positivamente a produtividade dos colaboradores

Quando avaliamos a correlação entre o nível de satisfação com o trabalho e a produtividade, verificamos que não existe influência da primeira sobre a segunda (Spearman=0,141, $p=0,179$). Por esse motivo, temos de refutar a hipótese proposta.

Contudo, se mobilizarmos outro indicador de satisfação mais concreto (satisfação com a comunicação), verifica-se que esta tem um efeito positivo na percepção sobre a produtividade (Spearman=0,554, $p<0,001$), ainda que a satisfação em geral não tenha esse efeito.

H3: A Comunicação Organizacional influencia diretamente a produtividade dos colaboradores

O mesmo acontece quando consideramos a eficácia da comunicação como indicador da comunicação organizacional: quanto maior o grau de eficácia da comunicação, maior a produtividade dos colaboradores (Spearman=0,593, $p<0,001$).

Recorremos agora à análise dos dados através de um modelo de regressão da eficácia da comunicação na produtividade e tomando a satisfação como moderadora. Tal está ilustrado através do modelo de análise (cf. Capítulo 1.8). Assumindo que há influência da eficácia na satisfação (H1) e desta na produtividade (H2), podemos assumir a satisfação como moderadora entre a eficácia e a produtividade, sendo, portanto, necessário medir a relação direta entre a comunicação organizacional e a produtividade (que identificamos como H3).

Confirma-se um efeito positivo, diretamente, da eficácia da comunicação na produtividade no trabalho (H3). Através do modelo de regressão, verifica-se que há um efeito positivo da satisfação no trabalho na produtividade no trabalho (H2). Não há um efeito de interação entre eficácia e satisfação, de forma conjunta, na produtividade, ou seja, o efeito da eficácia na produtividade, tendo a satisfação como moderadora (H1 → H2).

Tabela 7 - Regressão da eficácia da comunicação na produtividade e na moderadora satisfação no trabalho

Variáveis independentes	Produtividade	
	B	Erro-padrão
Constante	3,731**	0,060
Eficácia [A]	0,453**	0,085
Satisfação [B]	0,390**	0,101
Efeito de Interação [A*B]	-0,101	0,098
$R^2_{ajustado} =$	0,476**	
$F(3, 89) =$	26,916	

3.3. Discussão de Resultados

Após a análise dos dados recolhidos, é possível afirmar que os objetivos propostos neste estudo foram cumpridos. Na presente secção, é apresentada uma análise objetivo a objetivo. Os resultados obtidos permitiram alcançar um conjunto de informações para interpretar as variáveis em estudo, respondendo à questão proposta: o modelo de comunicação utilizado pela organização aparenta não ser eficaz, o que por sua vez tem impacto na satisfação e produtividade dos indivíduos inquiridos.

Objetivo 1:

Estabelecer o nível de satisfação que os colaboradores experienciam relativamente ao processo de comunicação e entender se a comunicação influencia a satisfação.

Verifica-se a existência de relação direta positiva entre o processo de comunicação e a satisfação com o trabalho dos indivíduos. A satisfação diminui quando a transmissão de informação não é eficaz. Apesar de 77% da amostra estar relativamente satisfeita com o seu trabalho, 29% considera que a sua satisfação diminuiu nos últimos 6 meses, existindo um nível de descontentamento significativo sobre a informação recebida relativa às políticas, objetivos, falhas e sucessos da instituição, e sobre o progresso do trabalho do colaborador.

É ainda estatisticamente relevante a insatisfação existente com a comunicação, sendo que 31% afirma não existir a quantidade certa de comunicação e 17% afirma estar insatisfeita com a informação que recebe sobre as mudanças na organização.

Pode constatar-se, ainda, que as estratégias de comunicação implementadas não são adequadas: os colaboradores sentem que existe um défice no feedback recebido, o que associado aos restantes resultados, valida a análise de Yue et al. (2019) de que quando não se procura saber o feedback dos colaboradores, torna-se impossível transmitir-lhes a informação que querem ou que é imprescindível que detenham.

Para além disso, 15% da amostra considera-se insatisfeita com o reconhecimento da sua dedicação e 25% afirma que as chefias diretas não compreendem os problemas que a pessoa enfrenta - temas que são abordados nas questões colocadas sobre como aumentar a satisfação e produtividade dos inquiridos.

Objetivo 2:

Compreender o impacto do modelo de comunicação interna da organização na produtividade:

Relativamente à avaliação da relação entre a comunicação interna e a produtividade, a revisão bibliográfica sugere-nos que a prática das estratégias de comunicação estimula a produtividade dos colaboradores. Os resultados obtidos neste estudo suportam esta ideia: quanto maior o grau de eficácia da comunicação, maior a produtividade dos colaboradores.

Segundo Neto e Cruz (2017), é quando os trabalhadores sabem mais sobre a organização, que se sentem sua parte integrante, ficando mais comprometidos e motivados, originando efeitos na produtividade, motivação e envolvimento.

Uma parte considerável da amostra afirma não receber a tempo a informação relevante para o seu trabalho, o que por si afeta a produtividade.

O comprometimento organizacional permite desenvolver um sentimento de pertença dos colaboradores referente à organização, o que origina a aceitação interna dos seus valores, crenças, objetivos e cultura, e que os incentiva a agir no interesse da mesma (Yue et al., 2020).

Segundo os mesmos autores, é essencial os colaboradores estarem informados sobre a mudança dentro da organização, contribuindo para a redução da rotatividade e melhoria da relação colaborador-organização. O indivíduo mais bem informado apresentará uma atitude mais positiva face à mudança e apresentará maior satisfação face ao trabalho. Neste estudo, verifica-se não estar a ser eficiente a informação transmitida aos colaboradores, já que 17% dos indivíduos consideram estar insatisfeitos com a informação que recebem sobre as mudanças na organização.

A amostra tem, em média, um nível de satisfação elevado relativamente à compatibilidade do grupo de trabalho em que está integrado, e uma variância muito reduzida no que diz respeito à avaliação individual de cada participante. O conjunto de colaboradores está satisfeito com a sua equipa de trabalho, sendo o ponto mais notório de concordância na equipa. Este pode ser um dos fatores que influencia a produtividade do grupo.

Um grupo de 15% da amostra não concorda que a comunicação organizacional em vigor permita que se sinta uma parte vital da instituição e outros 25% consideram que a comunicação por parte da organização não os motiva a alcançar as suas metas. Verifica-se um défice que pode levar a um desapego do colaborador para com a instituição. Segundo Yue et al (2020), a comunicação deve ser participativa, de forma a envolver os funcionários no processo de procura da informação mais relevante, que vá de encontro às suas necessidades.

Sugestões de melhoria indicadas

Dada a oportunidade aos inquiridos de sugerir melhorias relativas à satisfação com a comunicação e relativas à produtividade, são recolhidas palavras chaves como: “Escuta ativa das necessidades diárias”, “Comunicação mais real dos factos”, “Comunicação Mais Frequente”, “Comunicação precisa”, “Definição de planos e objetivos”, “Transparência”, “Comunicação mais assertiva”, “Valorizar mais a equipa”, “Ser tido em conta”, “Transmissão de informação clara pela chefia”, “Informação disponibilizada a todos”, “Existência de documento de passagem de turno”.

As sugestões vão de encontro aos resultados apurados na análise estatística, que apontam para a falta de comunicação, da transmissão de informação através dos meios

adequados e ainda para o défice de escuta ativa por parte dos gestores. Parece evidente que é necessária uma reformulação no processo de comunicação da instituição, devendo estes pressupostos ser analisados pelos gestores da mesma.

Em virtude do acima discutido, após realizar a revisão bibliográfica e analisar os resultados, podemos tentar identificar algumas sugestões de melhoria representadas na seguinte tabela:

Tabela 8 – Sugestões de Melhoria Propostas

✓ Realizar mais reuniões com agendamento predefinido
✓ Criar uma política de feedbacks
✓ Investir nas plataformas de comunicação interna
✓ Realizar <i>updates</i> da evolução dos colaboradores com mais regularidade
✓ Procurar conhecer o valor individual de cada elemento
✓ Promover um bom clima organizacional
✓ Apostar no desenvolvimento e formação dos colaboradores

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

A comunicação é hoje entendida como um mecanismo de gestão das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos, assumindo-se que os colaboradores constituem o ativo mais poderoso de uma empresa, e os seus melhores embaixadores.

Um sistema de comunicação interno simétrico é centrado no colaborador e constituído por confiança, credibilidade, abertura, tolerância e negociação, ou seja, amplifica a voz da pessoa, o feedback e poder de negociação. Neste ambiente, o colaborador sente-se capaz de participar no processo de decisão (Yue et al., 2020).

Ao nível da comunicação interna, existe o desafio de elaborar estratégias para que os colaboradores incorporem a missão, a visão e os valores e com isso se sintam parte integrante da organização (Alpuim, 2015).

Com a realização deste estudo, tentou-se conhecer a percepção dos profissionais relativamente à comunicação interna da instituição onde trabalham. Os objetivos previamente definidos foram cumpridos, sendo que se pôde demonstrar que a comunicação organizacional tem impacto na satisfação dos colaboradores, existindo uma relação direta entre o processo de comunicação e a satisfação dos indivíduos. Constatou-se um défice expressivo na qualidade/quantidade de informação, refletido na insatisfação da amostra em estudo.

Pode ainda constatar-se, que para os indivíduos em estudo a satisfação com a comunicação tem impacto direto na produtividade dos mesmos, o que vai de encontro aos resultados previamente obtidos nos artigos e teses analisados na revisão bibliográfica. Por outro lado, os dados obtidos não permitem confirmar relação entre a satisfação com o trabalho e a produtividade.

O descontentamento relativo aos processos de comunicação deve ser investigado e os gestores devem repensar as suas estratégias de comunicação interna, melhorando a satisfação dos colaboradores da instituição, o que permitirá criar um ambiente de trabalho positivo para todos. Segundo Jaupi e Llaci (2015) o propósito fundamental da comunicação interna é melhorar os resultados através da mudança de comportamentos dos colaboradores e gestores.

A temática em estudo provou ser relevante, visto que reconhecendo a comunicação como um fator impactante na satisfação, as organizações poderão procurar desenvolver modelos e estratégias de comunicação que permitam aumentar a satisfação dos seus colaboradores, aumentar a sua produtividade e o sucesso organizacional. O estudo em questão possibilita acrescentar valor à prática, dado que o conjunto de dados recolhidos e a sua análise, irá permitir à instituição fomentar um novo modelo de comunicação interna com melhores práticas nas estratégias de comunicação, que possibilitem amplificar a qualidade de vida no trabalho.

Com o decorrer da análise dos dados, foram identificadas algumas limitações do estudo: está presente a desvantagem de realizar uma análise de comportamento de pessoas através de dados numéricos, pois ao transformarmos a pessoa em número, a análise realizada hoje poderá não ser representativa da satisfação daqui a um ano, sendo que a mesma muda consoante as circunstâncias de vida de cada indivíduo. Para além disso, admite-se que a interpretação individual de cada questão poderá não corresponder ao objetivo do autor.

Podemos ainda realçar a impossibilidade de utilizar dados concretos relativos à comunicação entre colaborador/chefia, devido ao erro de interpretação por parte da amostra do estudo, aquando do preenchimento do questionário.

Na realização de investigações futuras, seria interessante aumentar a relevância dos dados conseguidos, através da realização de um novo estudo com uma amostra de maiores dimensões, o que tornaria a informação estatisticamente mais precisa e robusta. Poderia ainda aplicar-se o questionário a outra população, para existir um termo comparativo, bem como relacionar dados de produtividade da empresa com os níveis de satisfação dos colaboradores.

Surgiram também novos conceitos no decorrer deste trabalho que poderão, em estudos futuros, ser dimensões a explorar como variáveis que influenciam a satisfação com a comunicação: o feedback, updates de evolução, a mudança e partilha de informação.

Em suma, com este estudo, fica mais uma vez demonstrado que a comunicação interna representa nos dias de hoje um fator diferencial nas organizações de saúde. Tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações realizam a sua autoconstrução.

É pela comunicação que podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização, tornando-nos comprometidos com o seu propósito e transportando isso para a atividade diária com os clientes/utentes. Uma comunicação interna simétrica como modelo de comunicação positiva e ética, defende a transparência e abertura e dá poder às pessoas na tomada de decisão. Estas organizações mostram os valores centrados nos seus colaboradores, cuidado genuíno e preocupação com os seus interesses (Men e Yue, 2019).

Referências

- [1] Alpuim, N. S. F. (2015). *O papel da Comunicação Estratégica nas Instituições de Saúde: o caso do Hospital de Braga*. Repositório institucional da Universidade do Minho. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41057/1/Neuza Sofia Felgueiras Alpuim.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41057/1/Neuza_Sofia_Felgueiras_Alpuim.pdf)
- [2] Asemah, E. S., & Ekhareafu, D. (2022). *Perspectives On Corporate Communication*. Jos University Press. <https://www.researchgate.net/publication/366897802>
- [3] Asemah, E. S., Nwammuo, A. N., & Nkwam-Uwaoma, A. O. A. (2022). *Theories and Models of Communication* (second edition). Jos University Press. <https://www.researchgate.net/publication/364151814>
- [4] Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49–57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- [5] Figueiredo, F. M. C. R. (2009). *A Comunicação Interna como Ferramenta de Gestão nos Processos de Mudança nos Laboratórios do Estado*. Repositório institucional do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2452/1/texto%20final.pdf>
- [6] Galli, M. (2022). *Organizational Culture and Its Importance*. <https://www.researchgate.net/publication/359195738>
- [7] Jaupi, F., & Llaci, S. (2015). The Impact of Communication Satisfaction and Demographic Variables on Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management*, April, 191–200. https://www.researchgate.net/publication/276500022_The_Impact_of_Communication_Satisfaction_and_Demographic_Variables_on_Employee_Engagement
- [8] Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- [9] Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- [10] Meirinhos, R., & Barreto, A. M. (2018). A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 75-90. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5
- [11] Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- [12] Men, L. R., Yue, C. A. & Liu, Y. (2020). “ Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, June, 1–49. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- [13] Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees’ job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>

- [14] Nabi, N., Ahmed, A. A. T., & Rahman, S. (2017). The Empirical Study on Human Resource Management Practices with Special Reference to Job Satisfaction and Employee Turnover at Investment Corporation of Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 7(1): 54-64 https://www.researchgate.net/publication/320243816_The_Empirical_Study_on_Human_Resource_Management_Practices_with_Special_Reference_to_Job_Satisfaction_and_Employee_Turnover_at_Investment_Corporation_of_Bangladesh?enrichId=rgreq-8c938d66323959bdb93903c4f10b08c1-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyMDI0MzgxNjBUzoxMTcxNzc4NzY0MzI0ODY1QDE2NTYzODUyMzYxODU%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf
- [15] Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXIV, 47–72. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- [16] Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, January 2019, 155–167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>
- [17] Pazel, S., Wendy, E., Karanikas, N., & Hamilton, A. L. (2020). *Principles of Good Work Design* (Issue July). <https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1702/good-work-design-handbook.pdf>
- [18] Quivy, R., & Campenhout, L. van. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2^a ed.). Gradiva https://www.academia.edu/44348309/Quivy_manual_investigacao_novo
- [19] Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2018). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- [20] Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>
- [21] Thelen, P. D., & Men, L. R. (2020). Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>
- [22] Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: an Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167–181. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>
- [23] Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- [24] Volk, S. C. & Zerfass, A. (2018). Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 433–451. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452742>
- [25] Wagner, J.-D., Bezuidenhout, M.C. & Roos, J.H. (2014). Communication satisfaction of professional nurses working in public hospitals. *Journal of Nursing Management*, 1–9. <https://doi.org/10.1111/jonm.12243>

- [26] Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, March. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- [27] Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 0–41. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

ANEXOS

Anexo I – Pedido de Utilização de Questionário ao Autor

Exma. Sra. Filipa Figueiredo,

Eu, Ana Maria Padrão Anes, a desempenhar funções como **Enfermeira Peroperatória no bloco operatório do Hospital CUF Santarém**, mestranda do 3º Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, do Instituto Politécnico de Santarém, pretendo desenvolver o meu trabalho final de mestrado, sob a orientação do Professor Doutor Nuno Jorge, docente da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, no qual se pretende identificar o impacto que a comunicação interna tem nas expectativas dos colaboradores.

Com o objetivo de efetuar a recolha de informação necessária para a realização do referido estudo, venho por este meio, solicitar a V. Ex.^a, autorização para a aplicação da tradução de questionário de satisfação e dos valores organizacionais por si realizado.

Para qualquer esclarecimento, estarei disponível através do e-mail **[REDACTED]** ou através de contacto telefónico **919687157**.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Anes

Cara Ana Maria Anes,

Muito agradeço o envio da sua mensagem.

É com enorme satisfação que recebi o seu pedido.

Nada a opor! E votos de um excelente trabalho!

Vivemos tempos de mudanças organizacionais a par de forte instabilidade profissional, familiar que afeta as nossas vidas. Contudo, todos podemos fazer a mudança acontecer quando agimos de modo transparente, responsável, eficaz, verdade e objectiva e sim tudo isto é possível com uma comunicação consciente.

Use e abuse do questionário! Desejo-lhe as maiores felicidades

Após defesa se puder enviar uma cópia fiquei com curiosidade em ler.

Votos e muitas felicidades e festas felizes,

Filipa Figueiredo

Anexo II – Questionário Aplicado

Questionário Tese de Mestrado Ana Maria Anes

Exmo./ma. Sr/Sra.,

Eu, Ana Maria Padrão Anes, a desempenhar funções como _____ no _____, mestranda do 3º Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, do Instituto Politécnico de Santarém, pretendo desenvolver no âmbito da minha tese de mestrado, o estudo do impacto que as práticas de comunicação interna das organizações, têm nas expectativas dos colaboradores. Venho por este meio solicitar a sua colaboração no estudo, garantindo que todas as suas respostas serão tratadas com total confidencialidade e anonimato. A finalidade do estudo é académica pelo qual nenhuma informação individual será divulgada.

Caso aceite participar, agradeço o preenchimento do questionário seguinte, que demora cerca de 10 minutos a responder. Note que não há respostas certas nem erradas – todas são corretas, desde que correspondam ao que pensa e sente.

Caso tenha alguma dúvida ou questão, terei todo o gosto em esclarecer, não hesite em contactar-me.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Consentimento informado:

Declaro ter compreendido as informações escritas que me foram fornecidas sobre os objetivos do trabalho, bem como a garantia da possibilidade de, em qualquer altura, recusar a participação sem qualquer consequência.

Desta forma, ao continuar com o preenchimento do questionário, assinalo a minha concordância, dou o meu consentimento para participar no estudo e pretendo prosseguir.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

2. Faixa etária *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 30 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- Mais de 60 anos anos

3. Grau de Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

4. Categoria Profissional *

Marcar apenas uma oval.

- Médico
- Enfermeiro
- Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica
- Gestor
- Administrativo
- Auxiliar de Ação Médica
- Técnico Superior de Saúde

5. Tempo de Serviço no Hospital CUF Santarém *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- Mais de 6 anos

Grau de Satisfação

Por favor, indique o seu grau de satisfação de acordo com a escala apresentada

1 – Muito insatisfeito 2 – Insatisfeito 3 – Indiferente 4 – Satisfeito 5 - Muito Satisfeito

6. 1. Qual o seu nível de satisfação com o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

Muito Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito Satisfeito

7. 2. Nos últimos 6 meses, o que aconteceu ao seu nível de satisfação? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Diminuiu
- 2 - Manteve-se igual
- 3 - Aumentou

8. 3. Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de alguma forma, indique como é que a mesma poderia torná-lo mais satisfeito

Qualidade/Quantidade de Informação

Por favor, indique o seu grau de satisfação quanto à quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação, utilizando a escala apresentada

1 – Muito Insatisfeito 2 – Insatisfeito 3 – Indiferente 4 – Satisfeito 5 - Muito Satisfeito

9. 4. Reconhecimento da minha dedicação *

Marcar apenas uma oval.

Muito Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito Satisfeito

10. 5. Informação sobre o progresso do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

Muito Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito Satisfeito

11. 6. Informação sobre políticas e objetivos da organização *

Marcar apenas uma oval.

Muito Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito Satisfeito

12. 7. Informação sobre mudanças na organização *

Marcar apenas uma oval.

Muito Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito Satisfeito

13. 8. Informação sobre os sucessos e/ou falhas da organização *

Marcar apenas uma oval.

Muito Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito Satisfeito

Processo de Comunicação

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações através da escala apresentada

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Indiferente 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente

14. 9. As chefias diretas/intermédias compreendem os problemas enfrentados pelos funcionários

*

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

15. 10. A comunicação por parte da organização motiva-me a alcançar as minhas metas *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

16. 11. Os meus superiores escutam-me e prestam atenção *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

17. 12. As pessoas da minha organização são boas comunicadoras *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

18. 13. A minha chefia oferece orientação para a resolução de problemas relacionados com o trabalho

*

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

19. 14. A comunicação organizacional permite que eu me identifique com a organização ou me sinta uma parte vital da mesma

*

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

20. 15. A minha chefia confia em mim *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

21. 16. Recebo a tempo a informação necessária para fazer o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

22. 17. Os conflitos são tratados através de canais de comunicação adequados *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

23. 18. O meu superior está aberto a novas ideias *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

24. 19. O meu grupo de trabalho é compatível *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

25. 20. As nossas reuniões são bem organizadas *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

26. 21. Recebo a quantidade certa de supervisão *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

27. 22. As instruções escritas e os relatórios são claros e concisos *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

28. 23. As atitudes em relação à comunicação são saudáveis *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

29. 24. A comunicação informal é ativa e precisa *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

30. 25. Existe a quantidade certa de comunicação *

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

Produtividade

Por favor, indique o seu grau de satisfação utilizando a escala apresentada

1 – Muito Insatisfeito 2 – Insatisfeito 3 – Indiferente 4 – Satisfeito 5 - Muito Satisfeito

31. 26. Como avalia a sua produtividade, quando relacionada com a satisfação no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

Muito Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito Satisfeito

32. 27. Nos últimos 6 meses, o que aconteceu com a sua produtividade *

Marcar apenas uma oval.

1 - Diminuiu

2 - Manteve-se igual

3 - Aumentou

33. 28. Caso a comunicação associada ao seu trabalho pudesse ser alterada de modo a torná-la mais produtiva, por favor, diga como

Comunicação em cargo de chefia - RESPONDER APENAS SE FOR CHEFE

Indique o seu grau de concordância com os seguintes aspectos apenas se for responsável por uma equipa ou ocupar uma posição de chefia

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Indiferente 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente

34. 29. A minha equipa é sensível à comunicação descendente

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

35. 30. A minha equipa antecipa as minhas necessidades de informação

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

36. 31. A minha equipa é recetiva às avaliações, sugestões e críticas

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

37. 32. A minha equipa sente-se responsável por iniciar um processo ascendente de comunicação

Marcar apenas uma oval.

Discordo Totalmente

1

2

3

4

5

Concordo Totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários