

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**David José Ferreira Jesus**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**  
XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

# **IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA SATISFAÇÃO DOS POLÍCIAS NO TRABALHO**

Orientador:

**Prof. Doutora Sónia Morgado**

Lisboa, 13 de maio de 2021





**David José Ferreira Jesus**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**  
XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

# **IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA SATISFAÇÃO DOS POLÍCIAS NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da Prof. Doutora Sónia Morgado.



**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna  
**Curso:** XXXIII CFOP  
**Orientadora:** Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado  
**Título:** Impacto da Comunicação Interna na Satisfação dos Polícias  
**Autor:** David José Ferreira Jesus  
**Local de Edição:** Lisboa  
**Data de Edição:** maio de 2021



## Dedicatória

*À minha família, por serem a  
verdadeira razão de tudo isto.  
Ao nosso Futuro!*

## Agradecimentos

Após cinco longos anos de muito esforço e sacrifício, chega agora o momento de prestar a devida homenagem a todos aqueles que contribuíram para o sucesso deste trabalho final, bem como de tudo aquilo que ele representa.

O meu primeiro agradecimento vai, desde logo, para a pessoa que decidiu, sem hesitar, abraçar este desafio e embarcar comigo nesta última viagem letiva. À Professora Doutora Sónia Morgado, por ter partilhado comigo e seu vasto conhecimento, por ter confiado em mim e por me ter indicado o melhor caminho a seguir. Obrigado por ter aceite este desafio. O meu sucesso será, sem dúvida, o seu sucesso, não fosse esse o lema da nossa nobre Casa.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, o lugar que me viu crescer ao longo destes últimos 5 anos, e, em particular, agradeço a todos aqueles que diariamente deram o melhor de si pelo sucesso do coletivo, e marcaram o meu percurso.

À Subcomissário Maria Vilhena e à Subcomissário Carina Alves, pela oportunidade que me deram de aprender tanto em tão pouco tempo. Em vós, está a extensão do meu agradecimento a todo o pessoal da 89ª Esquadra de Rio de Mouro e da 19ª Esquadra de Telheiras, que tanto contribuiu com os seus ensinamentos.

A todos os que contribuíram para alcançar os objetivos deste estudo, e sem os quais não teria sido possível efetuar esta investigação. Em particular, ao meu amigo Jacinto Serrão, e à Professora Paula Simões, por todos os conselhos e ensinamentos. As páginas seguintes têm, também, um pouco de vós.

Ao 33º CFOP. Foi um tremendo orgulho percorrer esta caminhada ao vosso lado. A partilha de experiências, o lidar com as diferenças, os momentos de riso incontrolado e até as nossas discussões, fizeram de nós os Homens e Mulheres que hoje somos. São 5 anos de muitas histórias e memórias, vividas e partilhadas em família, e isso representa aquilo que nós somos, uma grande Família. Tenho a certeza que levo amigos para toda a minha vida. O meu sincero obrigado a todos vós, meus Camaradas.

Aos meus companheiros do 9º CFA, foi convosco que tudo começou, e a nossa longa carreira será sempre marcada por momentos de grande amizade e camaradagem.

À minha mãe e aos meus irmãos. Apesar de distantes, estiveram sempre presentes no meu pensamento e ajudaram-me a manter o foco naquilo que era importante para nós, para o nosso futuro.

Aos meus verdadeiros amigos, pela compreensão e por nunca me abandonarem, mesmo quando eu não tinha tempo para vós.

Por fim, mas não menos importante. À verdadeira razão para eu nunca ter desistido desta longa e difícil cruzada. À pessoa que passou dias e noites sozinha, que enfrentou batalhas sem que eu estivesse lá para apoiá-la, mas que ainda assim nunca deixou de me amparar e de ser o meu verdadeiro pilar. Deste-me força quando eu precisei, limpaste as minhas lágrimas quando eu chorei, animaste-me e motivaste-me quando eu desanimei. Por tudo isto, e tudo o resto que só nós sabemos, devo e dedico todo o meu sucesso a ti, Cláudia!

## Resumo

A comunicação é um processo de compreensão, transferência de informações, aquisição e partilha de novos conhecimentos e ideias, e é uma condição básica para o sucesso de qualquer organização. A comunicação interna consiste na troca de informações, ideias, pensamentos e objetivos entre funcionários e demais clientes internos de uma organização. Uma comunicação interna eficaz, permite estabelecer boas relações no seio da organização e melhorar o seu desempenho geral, e é um dos fatores mais importantes que afetam a satisfação dos funcionários no seu local de trabalho. Por forma a confirmar esta realidade, recorreu-se a um estudo empírico inferencial, com aplicação de um inquérito por questionário aos polícias do Comando Metropolitano de Lisboa. Desta feita, foi possível apurar o nível de satisfação dos polícias com a comunicação interna da Polícia de Segurança Pública, bem como o seu nível de satisfação no trabalho. Apurou-se ainda o impacto da comunicação interna para a satisfação no trabalho dos polícias, determinando o poder preditivo de cada uma de oito dimensões da comunicação interna. Os resultados mostram que os polícias da PSP estão relativamente satisfeitos com o seu trabalho e que a comunicação interna é um indicador estatisticamente significativo da satisfação no trabalho, explicando até 35% da sua variação. Das oito dimensões da comunicação interna, os preditores mais importantes de satisfação no trabalho são: satisfação com a comunicação com os superiores hierárquicos, satisfação com o clima de comunicação, satisfação com a comunicação em reuniões e satisfação com a comunicação horizontal.

**Palavras-chave:** comunicação interna; dimensões da comunicação interna; satisfação com a comunicação interna; satisfação no trabalho.

## Abstract

Communication is a process of understanding, transferring information, acquiring and sharing new knowledge and ideas, and it's a basic condition for the success of any organization. Internal communication consists of the exchange of information, ideas, thoughts and objectives between employees and other internal customers of an organization. Effective internal communication allows to establish good relationships within the organization and improve its overall performance, and is one of the most important factors that affect employee satisfaction in their workplace. In order to confirm this reality, an empirical inferential study was applied, with the application of a questionnaire survey to the police officers of the Comando Metropolitano de Lisboa. This time, it was possible to ascertain the level of satisfaction of the police officers with the internal communication of the Polícia de Segurança Pública, as well as their level of satisfaction at work. The impact of internal communication for the satisfaction of police officers was also investigated, determining the predictive power of each of the eight dimensions of internal communication. The results show that PSP police officers are relatively satisfied with their work and that internal communication is a statistically significant indicator of job satisfaction, explaining up to 35% of the variation. Of the eight dimensions of internal communication, the most important predictors of job satisfaction are: satisfaction with communication with superiors, satisfaction with the communication climate, satisfaction with communication in meetings and satisfaction with horizontal communication.

**Keywords:** dimensions of internal communication; internal communication; job satisfaction; satisfaction with internal communication.

## Índice

<b>Dedicatória</b> .....	i
<b>Agradecimentos</b> .....	ii
<b>Resumo</b> .....	iv
<b>Abstract</b> .....	v
<b>Índice de Tabelas</b> .....	viii
<b>Índice de Figuras</b> .....	x
<b>Índice de Abreviaturas</b> .....	xi
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Comunicação</b> .....	5
1.1. Conceito.....	6
1.2. Comunicação no contexto organizacional.....	9
1.3. Dimensões da comunicação organizacional.....	12
1.3.1. Comunicação externa. ....	12
1.3.2. Comunicação interna.....	15
<b>Capítulo II – Satisfação com a Comunicação e Satisfação no Trabalho</b> .....	21
2.1. Satisfação com a comunicação interna.....	21
2.2. Satisfação no trabalho: determinantes e consequências .....	26
2.3. Qualidade da comunicação interna e satisfação no trabalho .....	30
<b>Capítulo III – Método</b> .....	34
3.1. Modelo conceptual e hipóteses.....	35
3.2. Caracterização da amostra.....	38
3.3. Instrumentos de recolha de dados .....	39
3.4. Instrumentos de análise de dados .....	41
3.5. Procedimentos .....	42
<b>Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados</b> .....	45
4.1. Análise descritiva e correlacional.....	46
4.2. Análise comparativa intra-grupos de fatores.....	50
4.3. Testes de medição conceptual .....	52

<b>Capítulo V – Conclusão</b> .....	57
<b>Referências</b> .....	63
<b>Anexos</b> .....	79
Anexo 1 - Pedido de autorização para aplicar o questionário original.....	79
Anexo 2 – Questionário original .....	81
Anexo 3 – Pedido de aplicação do questionário.....	83
Anexo 4 – Aprovação da aplicação do questionário .....	84
Anexo 5 – Pedido de divulgação e aplicação do questionário à população do estudo.....	85
<b>Apêndices</b> .....	86
Apêndice A – Grelha de avaliação do questionário (Perito 1) .....	86
Apêndice B – Grelha de avaliação do questionário (Perito 2) .....	89
Apêndice C – Grelha de avaliação do questionário (Perito 3) .....	92
Apêndice D – Questionário .....	95
Apêndice E – Caracterização do grupo de pré-teste.....	107
Apêndice F – Estatísticas descritivas e estudo da consistência interna das dimensões no grupo de pré-teste .....	109
Apêndice G – Correlações entre dimensões no grupo de pré-teste.....	110
Apêndice H – Caracterização dos participantes .....	111
Apêndice I – Análise geral dos 32 itens .....	114
Apêndice J – Correlação entre dimensões, análise da consistência interna e estudo da normalidade das variáveis .....	116
Apêndice K – Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes .....	118
Apêndice L – Análise da influência das variáveis sociodemográficas na satisfação com a comunicação interna .....	120
Apêndice M – Transformação das variáveis qualitativas em variáveis <i>dummy</i> .....	122

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica dos participantes .....	38
Tabela 2 – Correlação entre as dimensões e a satisfação total com a comunicação .....	48
Tabela 3 – Correlação entre as dimensões de comunicação e interna e a satisfação no trabalho .....	49
Tabela 4 – Resultados do teste <i>ANOVA</i> para as variáveis sociodemográficas .....	50
Tabela 5 – Comparações múltiplas entre os grupos da variável Categoria .....	51
Tabela 6 – Correlação entre as variáveis sociodemográficas e a satisfação no trabalho	52
Tabela 7 – Modelo de regressão 1 .....	53
Tabela 8 – Modelo de regressão 2 .....	54
Tabela 9 – Modelo de regressão 3 .....	55
Tabela 10 – Género dos participantes do pré-teste .....	107
Tabela 11 – Habilitações literárias dos participantes do pré-teste .....	107
Tabela 12 – Categoria profissional dos participantes do pré-teste .....	107
Tabela 13 – Idade por escalões dos participantes do pré-teste .....	107
Tabela 14 – Tempo de serviço por escalões dos participantes do pré-teste .....	108
Tabela 15 – Estatísticas descritivas das dimensões com o grupo de pré-teste .....	109
Tabela 16 – Estudo da consistência interna de cada dimensão no grupo de pré-teste .	109
Tabela 17 – Correlações entre dimensões .....	110
Tabela 18 – Género dos participantes .....	111
Tabela 19 – Habilitações literárias dos participantes .....	111
Tabela 20 – Categoria profissional dos participantes .....	111
Tabela 21 – Estatística descritiva da idade dos participantes .....	111
Tabela 22 – Idade por escalões .....	112
Tabela 23 – Estatísticas descritivas da variável tempo de serviço .....	112
Tabela 24 – Tempo de serviço por escalões dos participantes .....	113
Tabela 25 – Estatísticas descritivas de cada item .....	114
Tabela 26 – Correlação entre as dimensões de satisfação com a comunicação interna	116
Tabela 27 – Estudo da consistência interna .....	117
Tabela 28 – Testes de normalidade .....	117
Tabela 29 – Estatísticas descritivas de cada uma das dimensões .....	118
Tabela 30 – Satisfação com o trabalho .....	119

Tabela 31 – O que aconteceu ao seu nível de satisfação com o seu trabalho durante os últimos 6 meses?.....	119
Tabela 32 – Estatísticas descritivas da Satisfação com a comunicação interna nos diferentes grupos de participantes .....	120
Tabela 33 – Comparações múltiplas entre grupos da variável Idade .....	121
Tabela 34 – Transformação das variáveis qualitativas .....	122

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Modelo Conceptual .....	36
Figura 2 – Histograma da distribuição de idades dos participantes .....	112
Figura 3 – Histograma da distribuição do tempo de serviço dos participantes .....	113
Figura 4 – Histograma da distribuição da satisfação total com a comunicação interna	118

## Índice de Abreviaturas

COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
CRP	Constituição da República Portuguesa
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna
NRH	Núcleo de Recursos Humanos
PSP	Polícia de Segurança Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

## Introdução

A comunicação é um processo social complexo e dinâmico que está presente em todas as relações sociais, sendo um fator essencial na vida em comunidade, e fundamental para a subsistência de qualquer organização ou instituição (Locker & Kienzler, 2008). Neste processo, a informação é crucial, e a sua correta transmissão e partilha constitui um grande fator de agregação entre os diversos clientes internos de uma organização (Castells, 2005).

A comunicação funciona como um centro nervoso de uma organização, através do qual a organização poderá avançar rumo à sua missão e objetivos (William, 1992). A forma como os funcionários e colaboradores se relacionam uns com os outros, os laços de cooperação que estabelecem, o nível de interajuda, bem como a perceção que a organização obtém de si, são resultado da comunicação praticada no interior da organização (Rego, 2013).

Por outro lado, a comunicação desempenha um importante papel na satisfação, na dedicação, e no desempenho dos indivíduos, assim como na eficácia dos líderes e o desempenho organizacional (Rego, 2013).

Em ambientes policiais, a importância da comunicação expressa-se na forma como contribui para a identificação dos polícias com a instituição à qual pertencem, para as relações que estabelecem entre si, e para o seu envolvimento e participação (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1999). Um polícia com boas habilidades de comunicação é capaz de aceitar e partilhar os valores e a cultura organizacionais, e estabelecer um bom trabalho em equipa (Wiesenfeld et al. 1999).

A Polícia de Segurança Pública (PSP) integra a Administração Pública do Estado português e, de acordo com o artigo 272º da Constituição da República Portuguesa (CRP), assume funções de defesa da legalidade democrática, da segurança interna, e dos direitos dos cidadãos. Trata-se de “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa” (artigo 1º da Lei nº 53/2007, Lei Orgânica da PSP). Ou seja, apesar de depender inteiramente do Poder Central do Estado, possui autonomia ao nível administrativo, tendo uma estrutura hierárquica e uma organização única em todo o território nacional.

Com o advento das novas tecnologias, surge um novo paradigma de comunicação humana, que se caracteriza pela sua instantaneidade, pela capacidade de ultrapassar as

barreiras físicas, e pela massificação da sua produção e divulgação. Cabe às Polícias, em particular à PSP, adaptar-se aos desafios emanados de um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico (Elias, Felgueiras, & Pais, 2017).

Contudo, apesar dos progressos propulsionados pelas inovações tecnológicas e mudanças organizacionais, a satisfação dos polícias com as políticas e práticas de comunicação interna deverão ser objeto de estudo, de forma a potenciar tais progressos (Seven, 2012).

Meng e Pan (2012) referem que a comunicação interna é cada vez mais importante para as organizações que têm objetivos de eficácia e eficiência. Parafraseando Kitchen e Daly (2002), um aspeto importante para determinar o sucesso e a eficiência de uma organização é a qualidade da comunicação entre os seus funcionários.

Grande parte das organizações e instituições convive diariamente com o dilema da escassez de recursos, sejam eles humanos ou materiais, e a PSP não é exceção, sendo que o seu recurso mais importante são as pessoas. À semelhança de outras organizações, uma grande parte do trabalho dos líderes policiais é despendida a comunicar. Como refere Rego (2013, p.20), “observando o modo como os seus líderes comunicam, partilham informação e promovem a abertura comunicacional, os colaboradores desenvolvem atitudes e ações correspondentes”.

A PSP define como opções estratégicas orientadoras para o biénio 2020/2022, uma visão baseada numa “Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão (PSP, 2020, p.2), na qual “é preciso criar e manter um intenso e consistente fluxo comunicacional a interno, (...) e o desenvolvimento de mecanismos que levem ao aumento da motivação, autoestima e coesão de todos os polícias e pessoal de apoio técnico à atividade operacional” (PSP, 2020, p.3).

Como tal, se os polícias não compreenderem a importância das habilidades básicas de comunicação, e não receberem a orientação e formação adequadas a uma prática comunicacional eficaz, a instituição a que pertencem jamais será uma organização moderna, por mais organizada e bem equipada que esteja (Seven, 2012).

Um dos principais objetivos de uma organização é ser eficiente. Neste contexto, as organizações desejam empregar pessoal que demonstre um maior nível de satisfação com o trabalho que desempenham, de forma a manter um funcionamento constante e uma boa produtividade (Seven, 2012).

A importância da satisfação no trabalho entre os polícias decorre principalmente da natureza do trabalho policial, e da forma como aqueles que estão insatisfeitos podem

afetar negativamente a prestação de serviços e a imagem e percepção pública da Polícia junto dos cidadãos. Atitudes positivas em relação ao trabalho, mudanças positivas no ambiente de trabalho, supervisão, incentivo, e as próprias funções e missões podem incrementar a produtividade e a qualidade do serviço (Borovec & Balgač, 2017).

No entanto, a falta de satisfação no trabalho pode levar a menor produtividade e eficácia, menor qualidade de serviço, menor eficiência e moral entre os funcionários (Harter, Schmidt, Asplund, Killham, & Agrawal, 2010). Existem, portanto, diversas razões pelas quais a satisfação no trabalho é essencial para as organizações policiais. Atitudes e experiências negativas em relação ao trabalho podem afetar negativamente o desempenho dos polícias, em termos qualitativos e quantitativos, o que pode, por sua vez, afetar negativamente o relacionamento entre a Polícia e a comunidade (Ercikti, Vito, Walsh, & Higgins, 2011).

Percebemos assim a importância da temática, dado que uma comunicação eficaz poderá promover a evolução organizacional, pois muda o comportamento e as atitudes dos funcionários em relação à organização (Gray & Laidlaw, 2004). Por outro lado, incentiva os funcionários a ampliar o seu pensamento e desenvolver um sentimento de unidade, de pertença e identificação com a organização, criando uma vontade comum em alcançar o melhor para a instituição (Gray & Laidlaw, 2004). Com base nesta convicção, o objetivo geral da investigação é apurar a relação entre a satisfação dos polícias com a comunicação interna da PSP, e a sua satisfação no trabalho.

Desta forma são estabelecidos como objetivos específicos: i) conhecer o nível de satisfação dos polícias com os processos de comunicação interna da PSP, bem como o seu nível de satisfação no trabalho; ii) compreender qual a relação entre estas duas variáveis, e qual o impacto de uma sobre a outra; iii) identificar os aspetos da comunicação interna (obtenção de *feedback*, relacionamento com os superiores hierárquicos, clima comunicacional, entre outros) que maior impacto produzem sobre a satisfação com a comunicação interna e sobre a satisfação no trabalho; e, por fim, iv) aferir se as variáveis de caracterização sociodemográfica influenciam a satisfação com a comunicação interna e a satisfação dos polícias com o seu trabalho.

Por forma a alcançar os objetivos da investigação, a mesma está dividida em duas partes. A primeira parte é eminentemente teórica, e dedicada ao enquadramento conceptual, onde os conceitos de comunicação, comunicação organizacional, comunicação externa e interna são tratados e interpretados de forma coerente com o estudo. De seguida, serão abordados os aspetos que determinam e condicionam a

satisfação dos polícias com a comunicação interna, bem como a sua satisfação no trabalho. Será ainda descrita a forma como a comunicação interna, e todos os processos que lhe são inerentes, poderá afetar, positiva ou negativamente, a satisfação dos polícias no trabalho.

A segunda parte é dedicada ao método de investigação, à apresentação e discussão dos resultados alcançados e às conclusões retiradas da investigação. No que concerne ao método, é feita uma descrição do modelo conceptual e das hipóteses de investigação elaboradas, seguida da caracterização da amostra, bem como a descrição do instrumento de recolha de dados utilizado, mais concretamente, um inquérito por questionário adaptado do original de Vercic, Vokic e Čoric (2009). É feita ainda uma descrição dos procedimentos adotados para a aplicação do questionário e análise dos dados recolhidos pelo mesmo.

Para a análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, é utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 27, para criar uma base de dados e possibilitar a extração das relações e correlações relativas às hipóteses de investigação. Na apresentação e discussão dos resultados, é feita uma extensa descrição dos resultados obtidos, com base nas várias técnicas de análise utilizadas, acompanhada de uma discussão dos mesmos e uma comparação com a literatura existente.

Por fim, são descritas as principais conclusões do estudo, fazendo menção aos objetivos alcançados, às hipóteses que se verificaram e as que não se verificam, e quais os motivos para isso ter ocorrido, às limitações do estudo e ainda às recomendações para futuras investigações.

## Capítulo I – Comunicação

A informação representa um ingrediente-chave na forma como as sociedades se organizam nos dias de hoje, e a sua correta transmissão e partilha constitui um grande fator de agregação social (Castells, 2005).

Esta partilha de informação é feita através de um processo complexo, dinâmico e contínuo, o qual designamos de comunicação. A comunicação “é o suporte da vida em sociedade” (Lampreia, 1998, p. 21), sendo que, de acordo com Caetano e Rasquilha (2009), comunicar é partilhar informações, opiniões, sentimentos, com o objetivo de convencer ou de persuadir.

Locke (1976) refere-se à comunicação como um processo de persuasão, em que o homem faz uso da linguagem para provocar na mente de outro homem as ideias que se encontram suprimidas na sua mente.

A comunicação é algo inerente não só ao ser humano, como a todas as espécies animais existentes no mundo. A necessidade de partilhar informação, experiências e emoções com as outras pessoas é constante. E, como refere Sousa (2006, pp.21-22) “ao Homem é impossível não comunicar como também, para o Homem, o mundo é cheio de significados e só é inteligível e compreensível porque lhe atribuímos significados e o interpretamos”.

A comunicação é, assim, um fenómeno imprescindível à vida em sociedade e das organizações, está presente em todas as relações sociais, tornando a sociedade e a comunicação duas realidades inseparáveis, uma não existe sem a outra (Wolf, 2011).

O processo de não comunicar é um impossível, porque em qualquer estado, silêncio, ou em emissão de som, transmite-se uma mensagem. A comunicação caracteriza-se ainda pela sua irreversibilidade, ou seja, quando comunicamos algo, é impossível reverter esse processo. A comunicação também não se repete, ainda que se diga duas vezes a mesma coisa, utilizando o mesmo espaço e palavras, pois emissores e recetores mudam a todo instante e tais mudanças influenciam a forma de comunicar e de compreender o que foi dito.

Destarte, a comunicação assume-se como um processo social, que apesar de complexo e dinâmico, é fundamental para a subsistência de qualquer organização, pois os clientes internos (funcionários, departamentos) estão ligados por meio de processos de comunicação, pelos quais informações cruciais são transmitidas na organização (Locker & Kienzler, 2008). De acordo com Rego (2013, p.20) existem “sérias razões para supor

que a comunicação nas organizações contribui para a satisfação, o empenhamento, e o desempenho dos indivíduos, assim como para a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional”.

Neste capítulo será analisado, detalhadamente, o conceito de comunicação. Pretende-se analisar os elementos que constituem o processo comunicacional, as suas características e barreiras, bem como as linhas de orientação para melhorar as competências comunicacionais. Posteriormente, iremos especificar-nos num contexto organizacional, salientando, dentro das diversas dimensões de comunicação organizacional, aquela que mais importa para o nosso estudo, a comunicação interna.

### 1.1. Conceito

A comunicação é um processo dinâmico, em permanente mutação e evolução, inerente ao próprio homem, que o utiliza como forma de exteriorizar e partilhar atitudes, comportamentos, ideias e opiniões, sentimentos, com o intuito de obter *feedback* dos recetores, que retornarão a mensagem tendo em vista o entendimento mútuo, que é, afinal, o objetivo principal da comunicação (Pereira, 2014). Através do *feedback*, do retorno da informação, a comunicação torna-se eficaz, pois demonstra que a mensagem foi percebida de forma correta pelo seu destinatário.

O significado etimológico da palavra comunicar, que provém do latim *communicare*, é “pôr algo em comum, dividir, partilhar informação” (Silva, 2020). De facto, existe comunicação sempre que um indivíduo partilha um determinado conteúdo com outro(s). Como refere Lampreia (1998, p.13), a comunicação “é o processo de transmitir uma informação de um indivíduo para outro e conseguir que ambos se compreendam”. Qualquer ação de comunicar, desde uma simples conversa informal, a um complexo discurso público ou uma campanha publicitária, obedece a uma engrenagem composta por elementos e por leis (Lampreia, 1998).

Littlejohn, (1988, p.37), define comunicação como sendo “a transmissão de informação, ideias, emoção, habilidades, etc., pelo uso de símbolos – palavras, imagens, números, gráficos, etc.”.

Na mesma linha de pensamento, Rego (2013) reforça que só existe comunicação quando aquilo que é transmitido tem um significado comum para o emissor e recetor. Olim (2010) acrescenta que a comunicação é um processo de compreensão e partilha de mensagens, exercendo influência no comportamento dos intervenientes.

Segundo Sebastião (2009, p.17), a comunicação pode ainda ser vista como “um processo de interação entre pelo menos dois indivíduos, em que há um tornar comum de determinado assunto e em que os indivíduos envolvidos nesse tornar comum procuram levar os outros a agir de acordo com as suas pretensões”.

Para que o processo comunicativo flua, é necessário ser bom observador e atentar convenientemente o interlocutor, estabelecer uma linguagem adequada e assertiva, interpretar corretamente as mensagens, perceber o contexto e as circunstâncias dessa mesma comunicação, estando sempre atento ao retorno da informação (Pereira, 2014).

Estamos, assim, perante uma atividade essencial para a vida em sociedade. Não é plausível que pudéssemos sobreviver, quer enquanto comunidades, quer enquanto indivíduos, se não existisse qualquer tipo de comunicação entre os seres humanos.

Na mesma linha de pensamento, o autor Fiske (2005, p.14) salienta que “a comunicação é central para a vida da nossa cultura: sem ela, toda e qualquer cultura morrerá.” Segundo o autor, o estudo da comunicação implica o estudo da cultura na qual ela se insere, estando implícita uma definição geral de comunicação com “integração social através de mensagens” (Fiske, 2005, p.14).

Também Anderson (citado por Littlejohn, 1988, p.37) refere-se à comunicação como um “processo pelo qual compreendemos os outros e, em contrapartida, esforçamo-nos por compreendê-los. É um processo dinâmico, mudando e variando constantemente em resposta à situação total.”. Trata-se, portanto, de uma tentativa de compreensão do outro, o que nem sempre acontece, pois existem fatores, como os ruídos, os contextos ou os significados desiguais, que se apresentam como barreiras ao bom desenrolar da comunicação.

A comunicação verbal é essencial para o ser humano, quer por razões quantitativas (por constituir o modo de comunicação mais comum e frequente), quer por razões qualitativas (dada a riqueza e complexidade dos conteúdos que permite comunicar) (Siva, 2012). Contudo, existem muitas outras formas de transmitir informações, de modo intencional ou involuntário, por gestos ou outro tipo de sinais (como os do código da estrada, o código morse ou as bandeiras na praia), mas também pela postura e expressão corporal, pela expressão facial, onde se incluem as microexpressões, pela roupa que se veste, pelo próprio silêncio, etc. (Silva, 2020).

O ato comunicacional pode ser unidirecional (entre emissor e recetor), em que o emissor envia a mensagem e o recetor apenas recebe, sem estabelecer qualquer feedback, ou bidirecional, em que o emissor e o recetor partilham imagens, necessidades, desejos,

atitudes e comportamentos, interagindo e reduzindo incertezas sobre os temas que estão a abordar (Pereira, 2014). A comunicação unidirecional ocorre, por exemplo, através dos meios de comunicação social, tais como: televisão, jornais, revistas, rádio, redes sociais, etc. Nestes casos, o recetor assume uma posição passiva, limitando-se, maioritariamente, a receber informação, pois não é possível estabelecer retorno com os emissores (Pereira, 2014).

Por sua vez, os elementos essenciais da comunicação consistem no emissor, no recetor, no meio, na mensagem, no código e no *feedback*. O desígnio da mensagem a transmitir irá condicionar o conteúdo da comunicação conforme se trate de informar, convencer ou motivar o respetivo destinatário, dentro de um determinado contexto (Lampreia, 1998).

A comunicação permite que cada elemento compreenda o seu semelhante e estabeleça ligações benéficas para todos, ditando o tipo de relações estabelecidas (Berlo, 2003). Estima-se que gastamos 70% do nosso tempo a comunicar, quer seja a ouvir, a falar, a escrever ou a ler (Berlo, 2003).

As redes de comunicação têm uma função de agregação social, de criar coesão nos grupos e reduzir não só as distâncias geográficas, como também as sociais (Mattelart, 1996). Losee (1999) reforça que é através da interação comunicativa que existe desenvolvimento, decorrente da transmissão de conhecimento válido e essencial para o crescimento das comunidades e para a evolução social de todos os seus membros, a “comunicação é o suporte da vida em sociedade” (Lampreia, 1998, p.21).

Littlejohn (1988) refere ainda que a comunicação tem como principal função contribuir para a melhoria contínua do conhecimento, bem como, para a informação, exemplificação e comparação de teorias e descobertas de novos desafios da comunidade envolvente.

A comunicação em sentido lato constitui um poderoso instrumento de construção da realidade, na medida em que, através desta, “desenvolvemos funções e papéis sociais, transmitimos sentimentos, ideias, técnicas e procedimentos, interagindo e compreendendo com intenção e interatividade na busca constante da compreensão mútua (Pereira, 2014, p.13).

Por tudo isto, o conceito de comunicação revela-se difícil de delimitar, e percebe-se, assim, a sua complexidade, bem como a diversidade de tipologias de comunicação. De acordo com Sousa (2006), podemos salientar seis tipos de comunicação: i) a interpessoal, que se desenvolve entre dois interlocutores; ii) a intrapessoal, que se

manifesta na comunicação consigo mesmo, através da introspeção; iii) a grupal, que se verifica no seio grandes grupos formais; iv) a extrapessoal, ou seja, a comunicação que ocorre com tudo aquilo que não é humano, como um animal de estimação; v) a social ou comunicação de massas, que se destina a grupos heterogêneos e compostos por elevado número de indivíduos (comunidades); e, por fim, vi) a organizacional, que é a tipologia que mais importa para o nosso estudo, e que decorre no seio de organizações, sendo por isso abordada com mais afinco ao longo deste trabalho.

## **1.2. Comunicação no contexto organizacional**

Como vimos anteriormente, a comunicação assume-se como um processo social, que apesar de complexo e dinâmico, é fundamental para a subsistência de qualquer organização ou instituição, pois os clientes internos (funcionários, departamentos) estão ligados por meio de processos de comunicação, pelos quais informações cruciais são transmitidas na organização (Locker & Kienzler, 2008). Num contexto organizacional, a comunicação apresenta várias perspectivas e abordagens, e a sua importância e relevância, perante cenários cada vez mais complexos e globalizados, tem sido um assunto cada vez mais destacado e estudado (Devesa, 2016).

O aparecimento e constante evolução das novas tecnologias estabeleceu um novo paradigma de comunicação humana, a comunicação quase instantânea, que ultrapassa as barreiras físicas, aumentando de forma exponencial a sua produção e divulgação. Daft (2008) enumera alguns dos desafios do ambiente atual que mergulham as organizações em complexas e dinâmicas redes eletrónicas, sendo estes: i) a globalização; ii) a diversidade; iii) a responsabilidade ética e social; iv) as mudanças ambientais e a velocidade de resposta; v) as crises organizacionais; vi) a evolução das expectativas dos clientes; entre outros.

Santos (2008) refere que os avanços estruturais, tecnológicos, humanos e administrativos que têm ocorrido nas organizações, surgem enquanto resposta à elevada competitividade e complexidade da sociedade atual, sendo a comunicação uma forma de harmonizar e conciliar as expectativas do público e os objetivos organizacionais.

A comunicação é, assim, a base de toda a interação humana, inclusive no seio das organizações (Marques, 2010). De acordo com Rego (2013, p.20) existem “sérias razões para supor que a comunicação nas organizações contribui para a satisfação, o

empenhamento, e o desempenho dos indivíduos, assim como para a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional”.

A estrutura de uma organização é, por si mesma, um padrão formal de comunicação, pois indica e condiciona a comunicação formal naquela organização, concentrando-a em vias formalmente sancionadas (Bilhim, 2006). Nesta perspectiva, Bilhim (2006) refere que os processos comunicacionais dentro das organizações constituem um problema central da comunicação, quer no que diz respeito à direção dos fluxos (quem comunica a quem), quer em relação à estrutura da rede e ao seu conteúdo (como e o quê está a ser comunicado).

A forma como as pessoas comunicam no seio de uma organização afeta a maneira como se relacionam uns com os outros, os laços de cooperação que estabelecem, o nível de interajuda entre si, a perceção que os superiores obtêm de si, assim como a sua capacidade de influência e persuasão (Rego, 2013).

Destarte, a comunicação organizacional pode ser definida como um “processo pelo qual os indivíduos estimulam o significado na mente de outros indivíduos por meio de mensagens verbais ou não verbais no contexto de uma organização formal” (Richmond, McCroskey, & McCroskey, 2005, p.20).

Pace e Faules (1993, p.21) referem-se à comunicação organizacional enquanto “exibição e interpretação de mensagens entre unidades de comunicação que fazem parte de uma determinada organização. (...) A comunicação organizacional ocorre sempre que pelo menos uma pessoa que ocupa uma posição numa organização interpreta alguma exibição”.

Trata-se assim de um “processo em que seres humanos mutuamente interdependentes criam e trocam mensagens, interpretam e negociam significados, enquanto se esforçam para articular e realizar visões, propósitos e objetivos mutuamente sustentados” (Andrews & Herschel, 1996, p.14).

Jablin e Putman (2001, p.4) definem comunicação organizacional segundo três perspectivas: i) “uma especialidade em departamentos de comunicação e associações de comunicação”; ii) um “fenómeno que existe nas organizações”; e, por fim, iii) “uma forma de descrever e explicar as organizações”.

A comunicação no seio das organizações não ocorre de modo isolado, está assim associada a uma perspectiva estratégica de visão organizacional e de cumprimento da missão (Kunsch, 2002). Ao integrarem um sistema social global, as organizações assumem uma nova postura institucional, caracterizada pelo aumento das

responsabilidades e pela forma de atuação e adaptação às sucessivas transformações mundiais. Kunsch (2002) reforça ainda que a comunicação nas organizações agrega processos de natureza simbólica, focando-se nos significados dos agentes e nos relacionamentos grupais e interpessoais, de forma a valorizar as práticas comunicacionais quotidianas e as interações existentes nas mais diversas formas de manifestação e de construção social.

Como referem Tench e Yeomans, (2006, p.543), é impossível conceber o conceito de comunicação organizacional, sem abordar a ideia de que “toda a comunicação organizacional existe com uma função argumentativa”. Trata-se, assim, de um processo de negociação com os diversos públicos-alvo, com o objetivo de atingir um resultado benéfico para ambos.

Destarte, Marchiori (2010) sugere pensar nesta temática como um processo de construção de relações internas, que incita novas relações organizacionais, bem como o “desenvolvimento dos seres humanos por meio da negociação social do significado, questão imprescindível para a sustentabilidade das organizações” (p.145). Organização e comunicação são, assim, realidades indissociáveis.

Para Rego (2013, p.33), a comunicação serve múltiplas funções, sejam elas “formais ou informais, implícitas ou explícitas, legítimas ou ilegítimas, assumidas ou não”. Destacam-se: i) a interação com diferentes *stakeholders*: superiores, subordinados, colegas, sindicatos, clientes internos e externos; ii) delegação de responsabilidades; iii) exercício de influência nos alvos por parte da organização; iv) partilha de opiniões, queixas, propostas ou outras situações por parte dos colaboradores para com a organização; v) disseminação de informações, interna e externamente; vi) realização de reuniões e partilha de informação, entre outros (Rego, 2013).

Este tipo de comunicação pressupõe estratégias que, segundo Tench e Yomans (2006), contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e para o cumprimento da missão da instituição.

No entanto, refira-se que existem barreiras à comunicação que devem merecer atenção das organizações. Daft (2008) aponta as seguintes: i) o *status*, a pessoa que comunica é mais importante do que aquilo que é comunicado (o Diretor tem mais status para transmitir uma mensagem estratégica do que um supervisor); ii) o número de ligações, a mensagem atravessa tantos filtros hierárquicos, que chega destorcida ao seu último destinatário; iii) a luta pelo poder na organização, que poderá levar à não partilha de informação ou ao ruído propositado na comunicação; iv) a ameaça económica, se os

colaboradores se sentirem que podem perder o emprego, a sua forma de receber informação e comunicar é alterada; v) as sobrecargas de informação, é tão prejudicial o excesso de informação, como a sua escassez.

Todavia, existem formas de ultrapassar estas e outras barreiras comunicacionais, que deverão ser adotadas no seio das organizações, tais como: conhecer os diversos públicos e a forma como poderão receber as mensagens, apelar à importância dos valores organizacionais na comunicação, disponibilizar a quantidade de informação necessária e adequada, encorajar a abertura e confiança mútua, pois quanto melhor o clima organizacional, melhor será a comunicação (Bilhim, 2006).

Para Carvalho e Rizzo (2016) a comunicação organizacional deverá abranger duas perspetivas comunicacionais, uma vocacionada para os seus colaboradores, ou seja, o seu público interno, e outra direcionada a todos aqueles que interagem e se relacionam com a instituição, desde clientes, acionistas, fornecedores, entidades e a própria sociedade, ou seja, o seu público externo.

### **1.3. Dimensões da comunicação organizacional**

A comunicação organizacional é um processo complexo, não só pela pluralidade de dimensões que fazem parte da relação entre a comunicação e a organização, como também pela diversidade e quantidade e intervenientes que abrange (Neiva, 2018). Esta engloba tanto a forma como a organização comunica com os seus colaboradores e intervenientes no processo de conceção e evolução da mesma, como a forma como comunica a própria organização com o exterior, com o seu público externo.

#### **1.3.1. Comunicação externa.**

Enquanto ação dinâmica e interativa, a comunicação externa visa “estabelecer uma atenção redobrada aos recetores entendidos como público externo, tais como, clientes, fornecedores, entidades públicas e privadas, autarquias locais, público em geral, comunidade local, entre outros no sentido de obter um *feedback* favorável para a organização” (Pereira, 2014, p.25).

Assumindo uma dimensão de informação e envolvimento, a organização deve definir os valores institucionais a ser promovidos junto do público externo, uma vez que um dos aspetos mais importantes da comunicação externa tem a ver com a constante necessidade de estabelecer um entendimento entre a organização e os seus públicos, ou

seja perceber se existe uma aceitação, partilha ou compra dos seus produtos ou serviços (Pereira, 2014). Para tal, é necessário um processo de comunicação eficiente, que permita descobrir os gostos e tendências, bem como os comportamentos dos consumidores.

Parafraseando Marta (2014), é necessário perceber se a informação transmitida é clara, pertinente e adequada ao público-alvo, os *stakeholders*. Segundo Tench & Yeomans (2006, p.542), *stakeholders* são “grupos com os quais a organização tem uma relação de interdependência”. Para Amaral e Magalhães (2000, p.17), são todos “aqueles que têm algum interesse legítimo da instituição, que garantem a sua «relevância», podendo criar algum imediatismo no comportamento das instituições”.

Citando Tench e Yeomans (2006, p.255) “apenas pela sua existência, as organizações retratam e enviam mensagens para os vários *stakeholders*, e são essas mensagens que influenciam a imagem que estes têm da organização.” Assim, através da comunicação externa, uma organização consegue estar atenta e analisar toda a envolvente e todos os públicos, tornando-se capaz de prever reações por parte dos *stakeholders* e de identificar quais as tendências da sociedade, da opinião pública e da agenda mediática (Steyn & Gustav, 2000).

Como tal, é importante que as mensagens transmitidas pelos canais de comunicação, formais ou informais, sejam concordantes com a imagem que se pretende projetar, consentâneas com a missão e os objetivos organizacionais, e ajustadas aos valores que a organização assume com os seus públicos.

Os principais objetivos da comunicação externa passam, assim, por criar uma identidade visual/gráfica e estruturar uma estratégia global e coerente de comunicação. Para tal, é necessário planear e executar um conjunto de ações de comunicação que promovam o desenvolvimento da notoriedade, fidelização e atração de apoios institucionais ou celebração de parcerias, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade.

Trata-se de encontrar um ambiente favorável à construção de um patamar de confiança com aqueles que interagem com a organização, desde potenciais consumidores dos seus serviços, aos líderes de opinião (Gonçalves, 2005).

No que concerne às organizações policiais, o escrutínio e apreciação a que estão sujeitas por parte dos cidadãos e demais públicos externos é muito elevado. As “Polícias são a instituição mais exposta ao escrutínio dos cidadãos quanto à perceção do uso da autoridade” (Lourenço, 2012, p.189), dadas as funções que desempenham que, muitas vezes, limitam alguns direitos dos cidadãos, dado o contacto direto e intrusivo que

representam no quotidiano dos cidadãos, e o facto de representarem de forma expressiva o poder do Estado (Denef, Bayerl, & Kaptein, 2013; Lourenço, 2012).

A missão destas organizações depende muito da sua relação com a comunidade, e a forma como os cidadãos percecionam e classificam a sua atuação poderá influenciar de forma direta e indireta o modo como reagir às intervenções policiais. Neste contexto, a comunicação é muito importante, pois “a forma como o público reage às ações da Polícia depende da relação entre a Polícia e o público, e mais especificamente na imagem da Polícia na sociedade” (Denef et al., 2013, p.9).

O cidadão exige da Polícia informação constante e atualizada da situação criminal e do estado do trabalho desenvolvido para resolver as situações diárias que o afetam. Como tal, é necessário um fluxo comunicacional externo adequado, eficaz, consonante com os valores institucionais e com a imagem que a organização pretende transmitir, garantindo assim a legitimidade da atuação policial, que assenta, sobretudo, “na perceção que têm sobre o modo como as instituições policiais exercem a autoridade e na confiança que nelas depositam” (Lourenço, 2012, p. 182).

A política de comunicação da Polícia deve, assim, ter como objetivo primordial disponibilizar informação junto dos públicos, e assegurar a transparência da ação policial (Felgueiras, 2015).

Em concreto, o Plano de Atividades da PSP (2018, p.19) refere que a “atividade da PSP é dirigida a todos os cidadãos, sem qualquer distinção, pautando-se por valores associados às funções policiais”. Através da constante adaptação à evolução das comunidades locais, e numa perspetiva de prestação de um serviço público de qualidade, a PSP direciona a sua atividade para a resolução dos problemas que afetam a segurança dos cidadãos em geral e, em particular, dos inseridos em grupos de risco. Existem ainda alguns públicos-alvo específicos, que exigem uma maior proximidade policial, perante os quais a PSP desenvolve uma atividade que, direta ou indiretamente, implica a interação e cooperação profissional, de onde se destacam os vários operadores judiciais, os serviços da Administração Pública, central e desconcentrada, as Autarquias Locais, estabelecimentos de ensino, entre outros.

A Estratégia da PSP para o biênio 2020/2022, prevê ainda que, numa sociedade da informação em que vivemos, obter bons resultados na prevenção e repressão criminal é insuficiente, é necessário também dar a conhecer ao público externo o bom trabalho diário dos polícias da PSP. Como tal, é imprescindível atuar em todos os domínios de interação imagética com a sociedade civil e restantes atores envolvidos, o que passa por “uma

política de comunicação externa mais presente, de forma a potenciar a percepção da PSP como uma polícia próxima, forte e com elevada capacidade de resolução de todos os problemas de segurança que afetam os cidadãos que servimos” (PSP, 2020, p.7).

### **1.3.2. Comunicação interna.**

As organizações contemporâneas são sistemas em permanente mudança, evoluindo e desenvolvendo-se através dos seus sistemas de comunicação. Assim, a comunicação deverá ocupar um lugar de destaque em qualquer organização, dado que possibilita as interações com o meio e assegura a circulação de informação, bem como a compreensão e coesão necessárias ao bom funcionamento da organização (Alves, 2012).

Exige-se cada vez mais que as organizações antecipem e sobreponham cenários, estimulem a inovação e a criatividade, incitem o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, e deem a devida importância às relações entre líderes e liderados. Acresce ainda a responsabilidade das organizações nos processos de eficiência e sustentabilidade, enquanto importante contributo para uma nova sociedade, com novos valores, que representem um desenvolvimento dos seres humanos, e de um mundo mais justo e equilibrado (Marchiori, 2011).

Para tal, é fundamental a construção de significados, gerar novos contextos, inspirar novos comportamentos e encetar esforços no sentido de desenvolver as pessoas e a própria sociedade, através de uma comunicação que opere no “sentido de criar, e construir o futuro da organização, sendo primordial como primeira atitude educar em comunicação” (Marchiori, 2011, p.9). A construção de significados, ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos através da interação social, e a criação de contextos em todos os relacionamentos organizacionais são claramente uma das principais ferramentas de gestão de uma organização, conferindo uma importante ajuda no funcionamento de todas as outras funções de gestão, nomeadamente, definição de objetivos, organização, coordenação, motivação, controlo e tomada de decisão (Alves, 2012).

A forma como as pessoas comunicam no seio de uma organização afeta a maneira como se relacionam uns com os outros, os laços de cooperação que estabelecem, o nível de interajuda entre si, a percepção que os superiores obtêm de si, assim como a sua capacidade de influência e persuasão (Rego, 2013).

Este tipo de comunicação é tradicionalmente designado por comunicação interna, que pode ser entendida, segundo Kunsch (2002, p.160), como “um estímulo ao diálogo e

à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização”.

Borovec e Balgač (2017) observam que a comunicação interna compreende todas as atividades de relações públicas com o objetivo de informar, motivar e educar os colaboradores da organização. Essas atividades incluem a comunicação descendente, ascendente e horizontal e podem ser iniciadas por qualquer membro da organização. No entanto, a responsabilidade pela eficácia dos sistemas de comunicação recai exclusivamente sobre a gestão (Carriere & Bourque, 2009).

Dowl e Taylor (2008) referem que a comunicação interna é um processo de criação e troca de mensagens numa rede de relações de dependência, com o objetivo de resolver as incertezas do ambiente. Além disso, a comunicação interna também é definida como o “uso planejado de atividades de comunicação, de forma a afetar sistematicamente o conhecimento, as atitudes e o comportamento dos funcionários” (Strauss & Hoffmann, 2000, p.142).

A comunicação interna existe sempre dentro de uma organização, ainda que não esteja definido um plano de comunicação, dado que a comunicação informal entre colaboradores ocorre naturalmente nos locais de trabalho, ou simplesmente, nas pausas para café e nos intervalos do trabalho. (Pereira, 2014). No entanto, como aponta Pereira (2014, p.23), “a generalidade das organizações possui sistemas de comunicação interna organizados e estruturados, no sentido de agregar valores como: a história de empresa, a solidariedade, espírito de equipa, atitudes, crenças e comportamentos capazes de uniformizar procedimentos para serem respeitados e cumpridos por todos os seus membros”.

A comunicação interna é um “processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações” (Marchiori, 2011, p.1), desde que efetivamente comunique, envolva, inove, acrescente conhecimento, e, por fim, desenvolva pessoas no interior das organizações. Uma boa forma de envolver os colaboradores na atividade organizacional e no processo de decisão é ouvi-los, conhecer as suas necessidades e expectativas, de forma a estimular a sua colaboração e participação no cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais.

Como refere Marchiori (2008, p. 213-214), a comunicação interna “oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. (...) Promove, portanto, a interação social e

fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização”. A autora é apologista da interação entre intervenientes de diferentes escalões e setores na organização, realçando a importância do diálogo na resolução de conflitos e no encontro de consensos para as mais variadas situações nos ambientes organizacionais. Sublinha-se, assim, a relevância em comunicar corretamente com o público interno, proporcionando boas relações interpessoais e boas condições de trabalho, considerando direitos e deveres, mostrando transparência e respeito (Neiva, 2018).

Tendo em conta a diversidade, as diferenças culturais, e outros aspetos que fazem parte do ambiente interno das organizações, a comunicação interna deve focar-se na forma como as pessoas constroem, através dos seus processos comunicacionais, a realidade organizacional e encontram sentido naquilo que fazem no seu local de trabalho (Marchiori, 2011).

Kunsch (2010), reforça que o pensamento deve ser cada vez mais, orientado para as pessoas, para a satisfação das suas necessidades, o estímulo à participação, para a valorização das competências individuais de cada um, pois são as pessoas que fazem a organização. A comunicação não se cinge à partilha de informação e à compreensão do outro, é também um lugar de terapia organizacional, um privilegiado espaço de gestão de comportamentos e de criação de novo conhecimento, criativamente desenvolvido através da interação entre indivíduos, onde cada um traz a sua perspetiva e contributo (Gonçalves, 2005).

Quer sejam organizações governamentais, sem fins lucrativos, ou organizações comerciais, a necessidade de uma comunicação interna bem-sucedida é óbvia, pois é essencial para evitar insegurança, mitos e boatos, e desmotivação entre os funcionários, sendo um dos principais fatores de vantagem comparativa entre empresas e organizações (Dobrijević, 2008). Cabe aos gestores e dirigentes criar um ambiente no qual a comunicação seja eficaz, pois a comunicação, por si só, dificilmente atinge resultados mensuráveis e importantes (Holtz, 2003). Enquanto ferramenta de gestão, a comunicação ajuda a descobrir, estabelecer e manter relacionamentos entre o topo de uma organização e os seus funcionários (Chen, 2008).

De acordo com Broom, Cutlip e Center (2010), a comunicação com os funcionários prossegue três objetivos principais:

- Integrar e aculturar colaboradores – desde o momento da contratação de um novo colaborador, dá-lhe a conhecer a cultura organizacional e os seus valores e características mais importantes. A cultura organizacional costuma ser articulada

em declarações de visão, missões, documentos de política e estratégia organizacional, declarações de ética;

- Informar os funcionários sobre desenvolvimentos organizacionais, eventos e notícias - onde a comunicação verbal é a forma central de comunicação dentro da organização. Holtz (2003) sugere que os líderes empenhados em desenvolver organizações de excelência devem entender que a comunicação *face to face* é fundamental, uma vez que a relação entre pessoas, em tempo real, não deve ser substituída por nenhuma outra estratégia, em razão da confiança que se estabelece nesta relação; e
- Ouvir os colaboradores - numa cultura organizacional não autoritária, os colaboradores têm a oportunidade de expressar as suas preocupações, dificuldades e sugestões, essencialmente em reuniões ou por *e-mail*.

Outra pesquisa, desenvolvida pela companhia norte-americana Watson Wyatt Worldwide, revela alguns aspetos a ter em conta pelas organizações, a saber: i) existe uma relação direta entre a comunicação interna efetiva e o desempenho financeiro da organização; ii) empresas que pratiquem este tipo de comunicação possuem quatro vezes mais funcionários empenhados e envolvidos do que empresas que comunicam menos; iii) programas de comunicação que contemplem mudanças de comportamentos demonstram uma maior correlação com o desempenho financeiro, entre outros aspetos (Luss & Nyce, 2008).

De acordo com Bolfek, Milkovic e Lukavac (2017), para que a comunicação interna seja efetiva, ela deve ser oportuna, confiável, concisa, compreensível, inequívoca e transparente. Quanto ao conteúdo da comunicação, é importante que os colaboradores entendam a estratégia e os objetivos da organização, saibam de que forma o seu trabalho contribuirá para o alcance desses objetivos e como será avaliado e recompensado (Bolfek et al., 2017). Além disso, é importante obter informações sobre as possibilidades de formação e evolução na carreira, planos e objetivos de curto e longo prazo e a posição de mercado que a organização ocupa (Bolfek et al., 2017).

No contexto policial, não considerar a importância das habilidades básicas de comunicação no desempenho de funções, impede que a instituição seja moderna, eficaz e eficiente, por mais organizada e bem equipada que esteja (Seven, 2012). Por outro lado, o paradigma comunicacional do século XXI exige que a comunicação interna deixe de ser apenas uma comunicação em “cascata” (Cowan, 2017, p.7), onde são apenas

transmitidas informações e orientações no sentido descendente/ascendente, e passe a ser um processo transversal, de envolvimento ativo de todos os funcionários, em todos os níveis e direções (Cowan, 2017).

Para qualquer organização, os recursos são sempre escassos, e, no que concerne a organizações policiaes como a PSP, o recurso mais importante são as pessoas. À semelhança de outras organizações, uma grande parte do trabalho dos líderes policiais é despendida a comunicar. Como refere Rego (2013, p.20), “observando o modo como os seus líderes comunicam, partilham informação e promovem a abertura comunicacional, os colaboradores desenvolvem atitudes e ações correspondentes”.

Os polícias são a primeira imagem, positiva ou não, que é transmitida e criada, pois transportam uma opinião na ligação de perceção para a comunicação externa. Só construindo uma imagem sólida internamente se consegue transmitir uma imagem forte e positiva para o exterior. Toda a comunicação interna é comunicação externa e vice-versa, e o indivíduo é principal o fator estratégico numa organização (Cowan, 2017).

Carvalho (2012) acrescenta que a organização tem que saber envolver e motivar o público interno, para obter sucesso junto do seu público externo, pois é um meio de divulgação externa da imagem da organização, podendo fazê-lo pela negativa se não for corretamente envolvido.

A harmonia entre a comunicação interna e externa é fundamental para uma comunicação efetiva, que promove a evolução organizacional, pois muda o comportamento e as atitudes dos funcionários em relação à organização (Gray & Laidlaw, 2004). Por outro lado, incentiva os funcionários a ampliar o seu pensamento e desenvolver um sentimento de unidade, de pertença e identificação com a organização, criando uma vontade comum em alcançar o melhor para a instituição (Gray & Laidlaw, 2004).

Destarte, revela-se consensual que estabelecer um forte compromisso entre os funcionários é um dos grandes interesses de qualquer organização, e tal deverá ser fomentado através da comunicação, pois tal como refere a Estratégia da PSP para o biénio 2020/2022, “é preciso criar e manter um intenso e consistente fluxo comunicacional a interno, (...) e o desenvolvimento de mecanismos que levem ao aumento da motivação, autoestima e coesão de todos os polícias e pessoal de apoio técnico à atividade operacional” (PSP, 2020, p.3) Ainda no que diz respeito à estratégia da PSP, é possível verificar que um dos seus grandes objetivos passa por “melhorar e intensificar a comunicação interna, nomeadamente através de reuniões periódicas locais, a todos os

níveis hierárquicos e da difusão massificada de informação em formato digital” (PSP, 2020, p.3).

## Capítulo II – Satisfação com a Comunicação e Satisfação no Trabalho

A relação entre comunicação e satisfação, individual ou coletiva, no trabalho é uma condição para a eficácia das organizações e os níveis de bem-estar dos profissionais. De acordo com Carrière e Bourque (2009), existe um crescente corpo de evidências que aponta para uma relação entre a comunicação interna eficaz e a motivação e identificação dos funcionários com a sua organização. Entre as muitas correspondências exploradas, a ligação entre a comunicação interna e os resultados do trabalho, tanto no nível individual quanto organizacional, tem recebido especial interesse (Carrière & Bourque, 2009).

Há, assim, uma associação clara entre a comunicação interna e a capacidade, motivação e compromisso dos funcionários (Nakra, 2006). Quando as necessidades dos funcionários são atendidas por meio da comunicação, eles aumentam a sua propensão para ter relacionamentos de trabalho eficazes (Gray & Laidlaw, 2004).

A baixa satisfação do funcionário com a comunicação pode levar a um aumento do stress, do absentismo e do desgaste (Hargie, Tourish, & Wilson, 2002). Uma das relações mais estudadas é a relação entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação no trabalho (Carrière & Bourque, 2009).

Neste contexto, a abordagem desta relação entre comunicação e satisfação faz-se nas secções seguintes, centrada nos domínios da satisfação com a comunicação interna, da qualidade da comunicação e das consequências da satisfação no trabalho.

### 2.1. Satisfação com a comunicação interna

Os profissionais que tornam uma organização bem-sucedida são aqueles que vêm no seu trabalho uma oportunidade para pensar, criar e partilhar ideias, aprender e ensinar, tomar decisões individuais e em grupo, assumir e delegar responsabilidades, e criar uma cultura organizacional baseada na confiança (Ayers, Cahill, & Hardie, 2011). O elo entre estas atividades é a comunicação necessária à troca de informação e conhecimento, à superação de conflitos, à divisão de tarefas, e ao entendimento mútuo.

Para uma gestão eficaz, as chefias dependem muito mais de uma comunicação interna efetiva do que os demais colaboradores, pois esta afeta de forma considerável as funções mais importantes da gestão, nomeadamente: planeamento, organização, coordenação, motivação e controlo (Bolfek, Milkovic, & Lukavac, 2017).

Uma das tarefas básicas de um gestor é estimular e facilitar a comunicação, ser um canal, e não um abismo, na comunicação interna (French & Holden, 2012). A maior

dificuldade comunicativa reside no facto de os funcionários terem, por vezes, uma noção errada sobre si mesmos enquanto comunicadores e, portanto, prestam muito pouca atenção e dedicação à comunicação de qualidade (Moynihan & Pandey, 2008).

A avaliação da satisfação com a comunicação interna é um componente significativo da avaliação geral da comunicação (A. Vercic, D. Vercic, & Sriramesh, 2012). Esta pode ser definida como um resultado socio-emocional resultante das interações comunicativas (Hecht, 1978), como o somatório da satisfação de um indivíduo com as variáveis de relacionamento e fluxo de informações (Downs & Hazen, 1977), ou a satisfação de um indivíduo com vários aspetos da comunicação em contextos interpessoais, grupais e organizacionais (Tsai, Chuang, & Hsieh, 2009).

A satisfação com a comunicação interna tem sido alvo de diversos trabalhos de investigação nos últimos 20 anos (Vercic et al., 2012). Alguns desses estudos vinculam este constructo à satisfação no trabalho, produtividade e compromisso com a organização (Gray & Laidlaw, 2004). Outros indicam uma relação entre as práticas de comunicação interna e os resultados organizacionais positivos, tais como: i) aumento da produtividade; ii) redução do absentéismo; iii) maior qualidade de serviços e produtos; iv) maior nível de inovação; v) menor número de greves e, vi) redução dos custos totais de funcionamento da organização (Dickson, Reiney, & Hargie, 2003; Robson & Tourish, 2005)

A mais-valia de uma boa comunicação interna são os relacionamentos que as organizações constroem, que por sua vez levam à eficiência organizacional (Hargie et al., 2002). As estratégias de comunicação interna, quando efetivamente aplicadas, ajudam as organizações a criar e manter um nível mais alto de envolvimento dos funcionários, o que por sua vez leva a níveis mais elevados de satisfação e desempenho (Vercic & Vokic, 2018).

Trata-se de uma resposta emocional relacionada com o cumprimento dos padrões esperados nos processos de troca de mensagens, que origina uma experiência agradável e gratificante (Mueller & Lee, 2002).

De acordo com Gray e Laidlaw (2004), os funcionários comunicam com os colegas de trabalho e com os seus superiores para se sentirem satisfeitos e envolvidos. Alcançar tais objetivos é fundamental para os funcionários, que, quando satisfeitos, têm grande influência na eficácia organizacional (Gray & Laidlaw, 2004).

Segundo Rubin (1993), os funcionários cujas necessidades são atendidas por meio de uma comunicação de qualidade apresentam uma maior tendência a construir relacionamentos eficazes no ambiente de trabalho. Pettit, Goris e Vaught (1997)

identificam também uma elevada correlação entre a satisfação com a comunicação e a satisfação geral com o trabalho. Assim, a satisfação dos funcionários com a comunicação interna revela-se de enorme importância para o sucesso organizacional (Gray & Laidlaw, 2004).

Por outro lado, a má comunicação organizacional (ou seja, onde a satisfação do funcionário com a comunicação é baixa) leva a uma série de consequências negativas, como o reduzido compromisso, maior absentéismo e maior rotatividade de funcionários (Hargie et al., 2002). Os funcionários ficarão insatisfeitos se não tiverem informações suficientes e importantes para desempenhar corretamente as suas funções. Por outro lado, muitas informações desnecessárias levam à confusão e à redução da motivação, e os funcionários ficam insatisfeitos com o trabalho (Bolfek et al., 2017).

Em todos estes estudos, os investigadores abordaram a comunicação de várias perspetivas diferentes, de forma a demonstrar o efeito da comunicação sobre os resultados organizacionais, e determinar o seu papel no contexto organizacional (Morreale, Osborn, & Pearson, 2000). Clampitt e Downs (1993) examinaram a relação entre comunicação e produtividade para determinar a perceção do funcionário sobre o efeito de várias dimensões de satisfação com a comunicação na produtividade organizacional. O resultado revelou que os funcionários das organizações percebem que todas as dimensões da satisfação com a comunicação são capazes de causar um grande impacto na produtividade (Clampitt & Downs 1993).

Downs e Hazen (1977) realçam a multidimensionalidade da satisfação com a comunicação no ambiente organizacional, através de um instrumento de pesquisa composto por dez dimensões que dizem respeito à satisfação com a comunicação numa organização. Ainda que o número exato de dimensões varie de entre 2 a 10, a maioria dos estudos parece concordar que a satisfação com a comunicação interna é uma construção multidimensional que inclui elementos como a quantidade da informação que os funcionários recebem, o clima de comunicação da organização, a recetividade da comunicação ascendente e outros (Downs & Hazen, 1977; Hargie et al., 2002; Vercic et al., 2009).

Para o propósito do presente estudo, tomamos como referência a conceção da satisfação com a comunicação interna como um constructo de oito dimensões, definido por Vercic et al. (2009). As oito dimensões incluem satisfação com o *feedback*, satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato, satisfação com a comunicação horizontal, satisfação com a comunicação informal, satisfação com a informação sobre a

organização, satisfação com o clima de comunicação, satisfação com a qualidade dos meios de comunicação e satisfação com a comunicação em reuniões. Cada uma destas encerra em si mesmo um conjunto de características que se passam a discriminar.

A satisfação com o *feedback* inclui a satisfação com as informações sobre o seu desempenho (do funcionário), sobre as consequências e o contributo de seu trabalho para o sucesso da organização, entre outras.

A satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato é principalmente orientada para a comunicação formal com o superior, atenção e disponibilidade para ouvir que este demonstra para com o funcionário.

A satisfação com a comunicação horizontal inclui todos os tipos de comunicação entre pares, como a disponibilidade, facilidade de comunicação com os colegas e receptividade dos colegas para aceitar críticas.

A satisfação com a comunicação informal refere-se a diferentes tipos de comunicação informal, como a satisfação com a frequência das reuniões informais, a satisfação com o número de decisões baseadas na comunicação informal, a quantidade de boatos na organização, bem como a utilidade e precisão das informações comunicadas informalmente.

A satisfação com a informação sobre a organização inclui informações formais relacionadas com funcionamento e sucesso organizacional, como a satisfação com as informações sobre a situação financeira, sobre as mudanças organizacionais e as disposições legais que afetam as operações da organização.

A satisfação com o clima de comunicação inclui informações sobre a promoção dos valores e objetivos organizacionais, como o quanto a comunicação ajuda os funcionários a se sentirem importantes e a se identificarem com ela.

A satisfação com a qualidade dos meios de comunicação reflete o nível de satisfação com os meios digitais, a possibilidade e a qualidade da comunicação através dos novos meios, meios de comunicação utilizados e afins.

Por fim, a satisfação com a comunicação em reuniões inclui o nível de satisfação com a organização das reuniões, a utilidade das informações prestadas, a sua duração, entre outros aspetos.

A profissão de polícia é um dos trabalhos mais exigentes, complexos e solitários, onde a ameaça de lesão física ou morte é uma realidade diária (Seven, 2012). Uma palavra mal-entendida, ou uma falha de comunicação, podem significar a diferença entre o sucesso e o insucesso do policiamento, e, em última análise, entre a vida e a morte dos

polícias ou de terceiros (Gavigan, 2008). Isto significa que o trabalho policial pode ser muito perigoso, e a comunicação desempenha um papel crucial nas instituições policiais, no sentido de controlar, dirigir e coordenar os policiais e as suas diversas atividades (Patterson, 1992).

A comunicação mantém as organizações policiais a funcionar sem problemas e apoia os policiais no terreno (Whisenand, 2004). Qualquer interferência ou deturpação no sistema de comunicação poderá causar insatisfação no seio dos policiais, dando origem a disrupção no contexto organizacional (Schmalleger, 2007).

No policiamento, a autoridade e o poder discricionário para a tomada de decisão recaem sobre o polícia envolvido em cada situação, o que torna crucial uma comunicação eficaz na transmissão e receção de informações vitais e corretas para o desempenho das suas funções (Gavigan, 2008).

No que concerne às dimensões da comunicação interna referidas anteriormente, o efeito produzido por cada uma delas numa instituição policial é notório e capaz de influenciar o seu normal funcionamento. O *feedback* é particularmente significativo no serviço policial, pois fornece uma opinião sobre a eficácia com que um polícia desempenha as suas funções (Seven, 2012). A falta de *feedback* positivo é considerada, pelos policiais, como um fator de desmotivação e insatisfação (Nuss, 2006). Beck e Wilson (1997, p.173) afirmaram que “comunicação e *feedback* positivos são essenciais para que os departamentos de polícia otimizem o desempenho e o compromisso”.

Outra dimensão importante é a comunicação com os superiores hierárquicos, que devem estar abertos a ideias e sugestões, e prestar a devida atenção às dúvidas e pedidos dos subordinados (Seven, 2012). De acordo com Hamilton (2001), os superiores hierárquicos devem ainda garantir que seja criado um ambiente que permita que os erros sejam tratados de forma positiva, quando cometidos com honestidade e sem deturpadas intenções.

A comunicação horizontal representa também uma importante dimensão, ao preencher algumas das lacunas que a comunicação formal não alcança. Através da comunicação com os pares, um polícia recém-formado receberá informação sobre as características culturais, sociais e políticas da comunidade organizacional, sobre normas e procedimentos específicos, entre outras informações (Seven, 2012). Mas, as informações que fluem ao longo dos canais informais devem ser precisas, pois servem, muitas vezes, para economizar tempo e facilitar a coordenação, em situações de emergência ou de resolução de ocorrências (Nuss, 2006). A comunicação horizontal pode

ser benéfica se ocorrer com conhecimento, permissão e apoio dos supervisores e superiores hierárquicos, caso contrário poderá levar a conflitos disfuncionais e prejudicar a comunicação organizacional saudável (Robbins, 2003).

De um modo geral, o clima de comunicação numa instituição policial dita a sua produtividade, a forma como os policiais identificam-se com a organização e transportam essa imagem para o exterior, bem como a satisfação que sentem ao desempenhar as suas funções. A comunicação é uma das abordagens motivacionais mais úteis e eficazes nas organizações policiais (Hamilton, 2001). Como referem Hestness e Russo (2001), os policiais esperam saber o que a organização espera deles em termos de desempenho e disciplina, e quanto mais informações os superiores fornecerem aos subordinados, maior é a probabilidade de se sentirem motivados a fazer um melhor trabalho, cumprindo os objetivos organizacionais.

## **2.2. Satisfação no trabalho: determinantes e consequências**

A rápida evolução da sociedade moderna fez do capital humano um dos mais importantes componentes estratégicos das organizações (Kim & Rhee, 2011). Por um lado, os funcionários são a força de produção da organização, o que contribui diretamente para o desempenho organizacional. Por outro lado, são embaixadores corporativos e defensores da organização que representam para os clientes externos, tanto *online* quanto *offline* (Men, 2014).

Satisfazer os relacionamentos entre funcionários e organizações, não só pode aumentar a produtividade dos funcionários, mas também ajudar a criar uma força de trabalho crítica e económica que cultiva relações externas de qualidade e protege os ativos invisíveis da organização, como a reputação (Berger, 2008).

Hoppock (1935) definiu satisfação no trabalho como uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a dizer honestamente que está satisfeito com o seu trabalho. De acordo com essa abordagem, embora a satisfação no trabalho esteja sob a influência de muitos fatores externos, é algo eminentemente interno, relacionado com a maneira como o funcionário se sente.

Na sua definição de satisfação no trabalho, Vroom (1964) foca o papel do funcionário no local de trabalho, e as suas orientações afetivas em relação aos papéis e funções que ocupa em determinado momento. Já Taylor (1970) sugere que a satisfação do trabalhador advém do maior ganho possível com o mínimo de esforço e fadiga,

enquanto Locke (1976) define-a como um estado emocional agradável ou positivo resultante do prazer adquirido nas atividades profissionais. Todas estas definições clássicas serviram de mote para uma série de estudos que revelaram diferentes fatores em torno da satisfação no trabalho.

Em 2007, a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, no seu relatório sobre a satisfação no trabalho em 16 países europeus, apresentou a noção de satisfação no trabalho sob diversas perspetivas. Os autores do relatório, Cabrita e Perista (2007), selecionaram três definições de satisfação no trabalho. Spector (1997, cit in Cabrita & Perista, 2007) define-a enquanto a forma como as pessoas se sentem relativamente aos seus empregos, ou seja, até que ponto as pessoas gostam ou não gostam dos seus empregos.

A segunda abordagem é proposta por Souza-Poza e Souza-Poza (2000, cit in Cabrita & Perista, 2007), que referem que a satisfação no trabalho depende do equilíbrio entre, por um lado, fatores como educação, tempo de trabalho e esforço, e, por outro, aspetos intrínsecos à profissão, como salários, benefícios adicionais, *status*, condições de trabalho, entre outros.

A terceira definição é avançada por Rose (2001, cit in Cabrita & Perista, 2007), que viu a satisfação no trabalho como um conceito bidimensional, que consiste em dimensões de satisfação intrínseca e extrínseca. As fontes intrínsecas de satisfação, dependentes das características individuais da pessoa, como a capacidade de iniciativa e de relacionamento com os colegas e supervisores, devem estar alinhadas equitativamente com as fontes extrínsecas de satisfação, que são situacionais, ou seja, dependem das características do trabalho, como ambiente comunicativo, o vencimento, a segurança no emprego, etc.

O termo satisfação no trabalho refere-se à atitude e aos sentimentos que as pessoas têm em relação ao trabalho. Atitudes positivas e favoráveis em relação ao trabalho são reveladoras de satisfação no trabalho, e vice-versa (Armstrong, 2006).

Diversos autores acreditam que as tendências de satisfação no trabalho podem afetar o comportamento no mercado de trabalho e influenciar a produtividade, o esforço de trabalho, o absentismo e a rotatividade de funcionários (Alcobia, 2001). Além disso, a satisfação no trabalho é considerada um forte preditor do bem-estar geral individual (Diaz-Serrano & Vieira, 2005), bem como das intenções ou decisões dos funcionários em deixar o emprego (Gazioglu & Tansel, 2002).

As organizações produzem efeitos significativos sobre os seus funcionários, e alguns desses efeitos refletem-se na maneira como as pessoas se sentem a respeito do seu

trabalho (Cordeiro & Pereira, 2006). Isso torna a satisfação no trabalho uma questão de importância substancial para empregadores e funcionários. Como muitos estudos sugerem, as entidades empregadoras beneficiam de funcionários satisfeitos, pois são mais propensas a lucrar com uma maior produtividade e menor rotatividade de pessoal (Nguyen, Taylor, & Bradley, 2003). Por outro lado, os próprios funcionários devem procurar um trabalho que os realize e satisfaça, dada a quantidade de tempo que lhe dedicarão ao longo de suas vidas profissionais (Nguyen et al., 2003).

Destarte, a satisfação no trabalho implica fazer um trabalho de que se gosta, fazê-lo bem e ser recompensado pelo esforço, e é um ingrediente chave para o reconhecimento, progressão e alcance de outras metas que culminam num sentimento de realização (Kaliski, 2007).

No que concerne à satisfação de polícias com o trabalho, e com as funções que desempenham de manutenção da ordem pública e aplicação da lei, Borovec e Balgač (2017) referem que muitas das pesquisas existentes indicam que há uma infinidade de fatores que determinam tal satisfação. No entanto, para os autores, existem três principais fatores que se destacam: i) individuais (sociodemográficos: sexo, idade, experiência de trabalho, educação e outros aspetos pessoais); ii) características do trabalho e organização (supervisão, apoio, comunicação, justiça, remuneração, progressão na carreira, etc.); iii) ambientais (cooperação com os cidadãos, apoio social, exposição ao perigo, etc.) (Borovec e Balgač, 2017).

Num estudo efetuado aos polícias da Polícia Eslovénia, Nalla, Rydberg e Meško (2011) concluíram que as características demográficas dos polícias explicam uma pequena parte da variação na satisfação no trabalho, enquanto as características de trabalho e ambientais (e.g. potencial de inovação, a perceção da cooperação com os cidadãos, o desafio associado à profissão) apresentam uma maior significância. Mire (2005) reforça que as variáveis sociodemográficas podem explicar apenas até dez por cento da variação da satisfação no trabalho.

A propósito das variáveis sociodemográficas, Dantzker (1994) refere que a idade apresenta uma significativa correlação com a satisfação no trabalho entre os polícias, ao passo que o género (masculino ou feminino) foi considerado inconsistente, tal como a etnia ou origem dos polícias. Varona (1996), acrescenta que o tempo de serviço, a experiência e a posição organizacional também se correlacionam com a satisfação no trabalho.

De um modo geral, o grupo de determinantes que mais comumente é utilizado como variáveis no estudo da satisfação dos polícias no trabalho são as características organizacionais do sistema policial, uma vez que demonstram ser mais relevantes do que as variáveis individuais (Jo & Hoover, 2012).

As condições físicas de trabalho nas esquadras e outros serviços, a disponibilidade e qualidade de equipamento pessoal de policiamento, entre outros aspetos, podem ser relevantes para determinar os níveis de satisfação no trabalho (Borovec & Balgač, 2017). Segundo Bennett (1997), os equipamentos básicos de policiamento, como arma de fogo, algemas, dispositivos de telecomunicações, veículos e similares, não serão um aspeto tão relevante para a satisfação no trabalho dos polícias de países desenvolvidos, quando comparados com as condições de trabalho nas instalações policiais, que constituem um indicador significativo da satisfação no trabalho.

A par das condições físicas de trabalho, existe ainda um conjunto de outras características das instituições policiais que são consideradas significativas para a satisfação no trabalho, como o suporte e apoio organizacional, a perceção de justiça em relação à atuação dos superiores, a disciplina, a progressão na carreira, etc. (Kuo, 2015). Todas estas características podem resumir-se a três fatores que constituem o cerne da relação entre um polícia e a organização: controlo, disciplina e recompensa (Borovec & Balgač, 2017).

Num estudo efetuado sobre a perspetiva socioprofissional e organizacional da profissão de polícia, constatou-se que, no caso específico da PSP, as atividades decorrentes da profissão de polícia que trazem maior satisfação aos polícias são aquelas que permitem um contacto com as pessoas, ou seja, permitem sentir que “têm um papel fundamental e útil na contribuição para a melhoria das condições de vida dos restantes cidadãos” (Poiars, 2013, p. 120). Tais resultados vão ao encontro do estudo realizado por Bennett (1997), que mostrou que o apoio dos cidadãos contribui para a satisfação no trabalho, dado que a maior parte do trabalho policial consiste na interação polícia-cidadão. Para Bennett (1997), o apoio aos cidadãos é uma variável que se constrói pela perceção de respeito e apoio por parte dos cidadãos, o reconhecimento, o apoio e a assistência que estão dispostos a dar aos polícias.

Por outro lado, Poiars (2013) destaca como atividades que trazem menor satisfação aos polícias, os serviços generalistas que não exigem uma especialização, os serviços administrativos excessivamente burocráticos, e a fiscalização de trânsito, por ser uma

atividade que os policiais consideram criar “muitos conflitos com os cidadãos e (...) confere pior imagem à polícia junto da sociedade” (Poiares, 2013, p.119).

Ercikti et al. (2011) acrescentam que as características do trabalho, tais como a diversidade de habilidades necessárias, a importância da tarefa, a autonomia e o *feedback*, podem explicar 18% da variação na satisfação no trabalho entre os policiais. O *feedback* dos superiores é um preditor significativo (Johnson, 2015), pois as atividades diárias de um polícia exigem informações diretas e claras sobre a eficácia do seu trabalho e os resultados obtidos.

Parafrazeando Johnson (2015), os funcionários ficam mais satisfeitos com o seu trabalho quando recebem o reconhecimento adequado pelo bom desempenho e quando conseguem contribuir para os processos e políticas da organização. Dick (2011) acrescenta que a participação na tomada de decisões no local de trabalho tem um efeito significativo na satisfação no trabalho e no sentimento de compromisso.

Por fim, policiais que estão expostos a menos *stress*, também tendem a demonstrar mais satisfação no trabalho e, por sua vez, todo o *stress* relacionado ao trabalho contribui negativamente para a satisfação no trabalho (Hassell, Archbold, & Stichman, 2011).

### **2.3. Qualidade da comunicação interna e satisfação no trabalho**

Uma das questões centrais no que concerne aos determinantes organizacionais significativos para a satisfação no trabalho está relacionada com a qualidade da comunicação interna das organizações. Parafrazeando Hecht (1978), a satisfação com a comunicação pressupõe a existência de suporte que é fornecido quando um processo de comunicação vai ao encontro das expectativas, ou seja, o nível de satisfação entre o fluxo total de comunicação e os fatores que determinam as relações mútuas dentro da organização.

A propósito da qualidade da comunicação interna, o desenvolvimento tecnológico está constantemente a alterar o panorama fundamental da comunicação, bem como a fórmula de comunicação interna das organizações. O fácil acesso a inúmeras ferramentas de comunicação (por exemplo, páginas oficiais do *Facebook*, mensagens instantâneas por *Whatsapp*, *Zoom*, *Microsoft Teams*, etc.) transformou o modo como as organizações comunicam com os funcionários, levantando questões sobre quais os canais mais eficazes para chegar aos funcionários. A competência de comunicação, a qualidade, os estilos e

canais escolhidos pelo líder podem influenciar a atitude e o comportamento dos funcionários (Shaffer, 2000).

Alguns estudos apontam para uma maior apetência dos funcionários para a comunicação presencial com os seus superiores, em detrimento de uma comunicação mediada, como o *e-mail* (White, Vanc, & Stafford, 2010). Embora o *e-mail* traga algumas vantagens, como a velocidade e comodidade de comunicação, carece, por vezes, de qualidade nas informações, e falha em transmitir mensagens que visão influenciar ou persuadir os funcionários (White et al., 2010).

Neste contexto, os funcionários tendem a se sentir mais satisfeitos com a organização quando os seus líderes usam uma comunicação interpessoal cara a cara, pois permite a existência de comunicação não verbal e o *feedback* imediato, refletindo ainda a disponibilidade da administração em ouvir os funcionários (Men, 2014). Em particular, os funcionários sentem-se mais satisfeitos com uma organização que emprega um sistema de comunicação aberto, bidirecional e responsivo, que aborda as opiniões e preocupações dos funcionários e potencia o entendimento mútuo, a colaboração e o diálogo (Men, 2014).

São vários os autores que referem que as interações interpessoais que envolvem troca de informações e afeto entre colegas de trabalho, bem como entre funcionários e os seus superiores hierárquicos, podem ter efeitos significativos sobre a satisfação no trabalho (Clampitt & Downs, 1993; Firescu, 2008; Pincus, 1986).

De acordo Pincus, Knip e Rayfield (1990), dois dos cinco determinantes mais significativos da satisfação no trabalho são o relacionamento com os superiores hierárquicos imediatos e a comunicação entre os funcionários e o topo da cadeia hierárquica. A propósito destes determinantes, Kuo (2015) acrescenta que as relações com colegas de trabalho e as relações com os superiores têm o mesmo efeito na satisfação com a profissão.

Parafraseando Byrne e LeMay (2006), as perceções dos funcionários sobre a abertura de comunicação da alta administração, e a vontade de incluir os funcionários na participação da tomada de decisões, estão positivamente correlacionadas com a satisfação geral do funcionário no trabalho.

Para Firescu (2008), a valorização do trabalho por parte das chefias, o *feedback* da comunicação no local de trabalho e o clima de trabalho ocuparam as três primeiras posições, entre 12 fatores possíveis de satisfação dos funcionários no trabalho, que incluíam, entre outros, as recompensas financeiras.

Existe, assim, um grande enfoque no modo como as habilidades comunicativas e o comportamento dos superiores hierárquicos influencia diretamente a satisfação dos funcionários no trabalho. Kim (2002) explorou a relação entre a gestão/liderança participativa no planejamento estratégico organizacional, que promove o envolvimento dos líderes e dos seus subordinados no processamento de informações, na tomada de decisões e na resolução de problemas, e a satisfação no trabalho em organizações governamentais. Ao questionar mais de 1.500 funcionários, o autor descobriu que a gestão participativa, que engloba comunicações de supervisão eficazes, pode aumentar a satisfação do funcionário no trabalho, e a capacidade de escuta por parte dos superiores hierárquicos foi descrita como crucial para avaliar a eficácia das comunicações de supervisão.

A propósito do papel do superior hierárquico nesta relação entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com o trabalho desempenhado, Sullivan (1988) acrescenta que o uso da linguagem motivadora pelo superior hierárquico produz um efeito positivo na produtividade do trabalhador e nos resultados dos processos, incluindo o desempenho e a satisfação no trabalho.

De acordo com Mayfield e Mayfield (2009), a aplicação estratégica da comunicação oral do líder tem efeitos positivos mensuráveis no desempenho dos subordinados e na satisfação no trabalho. Sharbrough, Simmons e Cantrill (2006) referem que existe uma ligação facilmente identificável entre uma linguagem motivacional, satisfação dos subordinados com a comunicação dos líderes, percepção da competência de comunicação de supervisão, percepção da eficácia do líder e satisfação dos funcionários.

A este propósito, Madlock (2008) concluiu, no seu estudo, que a competência de comunicação dos supervisores é responsável pela maior variação, e é considerada o maior indicador de satisfação no trabalho do funcionário, fornecendo assim uma associação entre liderança, comunicação, satisfação com a comunicação e satisfação do funcionário no trabalho. Por sua vez, Phillippe, Helping e Koehler (2009) identificaram seis áreas de comunicação consideradas críticas para a satisfação do funcionário, sendo elas: i) fornecer *feedback*; ii) explicar a visão; iii) esclarecer os motivos da mudança; iv) comunicar de forma transparente os sistemas de recompensas e punições; v) coerência entre palavras e ações por parte do líder; e, vi) orientar, através da comunicação, as ações dos funcionários.

A maioria das pesquisas citadas sugere que, de um modo geral, funcionários que experienciam relacionamentos de comunicação positivos com os seus superiores

hierárquicos, demonstram resultados de trabalho mais positivos, e a qualidade da comunicação está positivamente associada à satisfação do funcionário com a comunicação, que, por sua vez, está positivamente relacionada com a satisfação do funcionário no trabalho (Johlke & Duhan, 2001).

A motivação e a satisfação dos funcionários tornam-se, assim, a base de qualquer organização moderna, com especial destaque para a satisfação no trabalho, enquanto indicador significativo do estímulo e disponibilidade para o trabalho e da dimensão geral do trabalho. Compreender as questões de comunicação e satisfação no trabalho é importante para o clima organizacional e qualidade da comunicação interna, para o sistema de recompensas e punições, o sistema de progressão e promoção, entre outros aspectos da vida organizacional.

### Capítulo III – Método

O presente capítulo é inteiramente dedicado ao método utilizado na investigação. É feita a definição do método, uma explicação sobre o modelo conceptual, as hipóteses de investigação e os instrumentos utilizados para a recolha de dados e para a sua análise, a definição da amostra do estudo, e ainda a descrição dos procedimentos tomados.

Como tal, importa agora definir qual o caminho a percorrer para alcançar os objetivos propostos e dar seguimento a tudo aquilo que este projeto se propõe. Para tal, é necessário estabelecer o conjunto de procedimentos a serem adotados de forma a cumprir o fim da investigação, respondendo às questões inicialmente levantadas (Santo, 2015).

Segundo Lakatos e Marconi (2003), o método consiste num conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permitem atingir um objetivo, uma vez que delineiam um caminho a percorrer. Santo (2015, p. 13) reforça que o método “procura traduzir uma conceção global de planeamento de uma investigação que compreende (...) um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivos, meios e resultados esperados”.

Assim, quando falamos de método, referimo-nos, sobretudo, a técnicas e procedimentos empregues na recolha e análise de dados, ou seja, ferramentas que permitem, ao longo de todo o processo de investigação, chegar a uma ou mais conclusões e produzir conhecimento (Strauss & Corbin, 1998). Como referem Quivy e Campenhoudt (2008), cabe ao investigador selecionar, de entre os diversos métodos de recolha e análise de dados, os que melhor respondem aos seus objetivos.

Tendo em conta os objetivos a que se propõe, a presente investigação pode ser classificada como um estudo de carácter descritivo e exploratório, dado que, numa primeira etapa de base teórica, contém uma larga análise de documentos contextualizados com a temática, por forma a “conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13). Gil (2008) acrescenta que uma pesquisa desta natureza tem como desígnio a obtenção de uma visão geral do tema, através da pesquisa e da recolha de referências bibliográficas.

Posteriormente, recorreu-se ao método quantitativo, de forma a obter “dados descritivos através de um método estatístico” (Bardin, 2011, p. 115). Fortin, Côté e Filion (2009, p.20) realçam as diferenças existentes entre a investigação qualitativa e quantitativa, referindo que na investigação qualitativa “a realidade é múltipla e descobre-se progressivamente no decurso de um processo dinâmico que consiste em interagir com os indivíduos no meio e de que resulta num conhecimento relativo ou contextual”,

enquanto que a investigação quantitativa “concebe a realidade como única e estática, segundo o qual os factos objetivos existem, independente do investigador, e podem ser isolados”.

O método quantitativo consiste na aplicação de técnicas estatísticas e computacionais a dados numéricos recolhidos através de inquéritos por questionário (Champion, 2006), que garantem o anonimato e aumentam a confiabilidade das respostas (Gray, 2006). Para Sousa e Batista (2011, p.53), é adequada a aplicação de inquéritos por questionário “quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população”.

Este método revele grandes vantagens em termos de custo, tempo, esforço e recursos, dado que os questionários podem ser enviados a centenas de entrevistados com um custo quase nulo, e os dados podem ser recolhidos rapidamente (Gray, 2006), possibilitando ainda aos participantes a opção de preencher os questionários na privacidade dos seus ambientes de trabalho ou num local que lhes seja adequado (Fowler, 2002).

Optou-se pela aplicação de inquéritos por questionário porque é a técnica mais adequada à recolha de dados numéricos de uma amostra de participantes para fazer inferências sobre uma população maior, possibilitando aos investigadores generalizar os resultados para toda a população (Creswell, 2003). Almeida e Pinto (1982, p.15) acrescentam que “o inquérito por questionário é uma técnica de observação não participante que se apoia numa sequência de perguntas ou interrogações escritas que se dirigem a um conjunto de indivíduos (inquiridos), que podem envolver as suas opiniões, as suas representações, as suas crenças ou várias informações factuais sobre eles próprios ou o seu meio”.

Quanto à sua finalidade, a investigação assume ainda uma natureza aplicada, pois “procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 126).

### **3.1. Modelo conceptual e hipóteses**

A presente investigação assenta no modelo conceptual demonstrado pela Figura 1, onde são perceptíveis as ligações entre as variáveis e as hipóteses em estudo, tendo por base o objetivo geral de apurar o impacto da comunicação interna na satisfação dos polícias no trabalho.

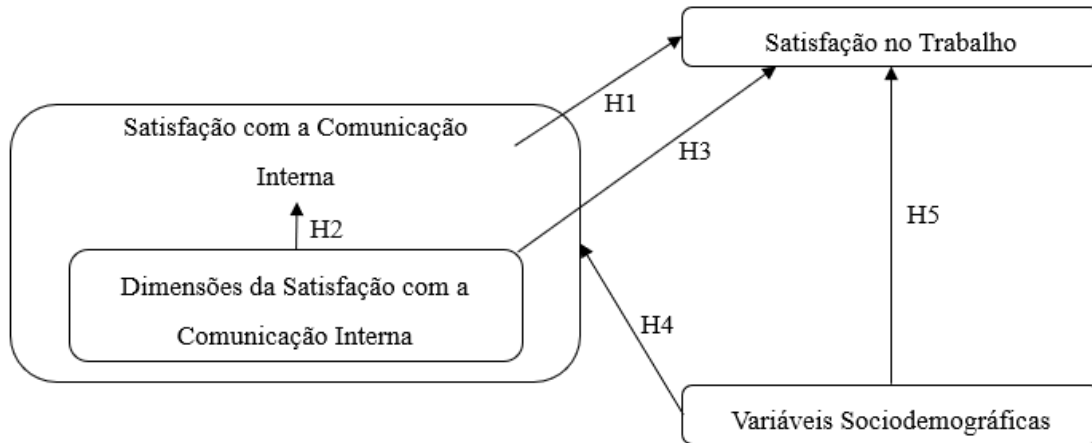


Figura 1. Modelo Conceptual

Como refere Sarmiento (2013, p.9), o método quantitativo baseia-se “na formulação de hipóteses ou conjeturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos (...) e fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses”. De acordo com (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 68) a elaboração de uma hipótese compreende “uma proposição que prevê uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos”.

Para Sampieri (et al., 2006, p.118) as hipóteses “são diretrizes para uma pesquisa. Indicam o que estamos à procura ou o que tentamos provar, e definem-se como tentativas de explicação do fenómeno em pesquisa, formuladas como preposições”. As hipóteses são, assim, respostas provisórias às questões de partida, são “uma previsão de explicação de um fenómeno que está expresso no problema a investigar” (Coutinho, 2013, p. 48).

A qualidade da comunicação interna de uma instituição como a PSP, e a satisfação que os seus funcionários experienciam ao desempenhar as suas funções, são aspetos de importância substancial para a organização e para os polícias. A revisão da literatura efetuada permite-nos afirmar que, de um modo geral, funcionários que experienciam relacionamentos de comunicação positivos no seu local de trabalho, quer com os seus superiores hierárquicos, quer com os seus pares, demonstram resultados de trabalho mais positivos, sendo que a qualidade da comunicação está positivamente associada à satisfação do funcionário com a comunicação, que, por sua vez, está positivamente relacionada com a satisfação do funcionário no trabalho (Johlke & Duhan, 2001).

Men (2004) reforça que os funcionários tendem a sentir-se mais satisfeitos quando a organização a que pertencem emprega um sistema de comunicação aberto, bidirecional

e responsivo, que aborde as opiniões e preocupações dos funcionários e potencie o entendimento mútuo, a colaboração e o diálogo. Neste sistema, os superiores hierárquicos assumem um importante papel, dado que a competência de comunicação dos supervisores é considerada o maior indicador de satisfação no trabalho dos funcionários (Madlock (2008). Como tal, estabelecem-se as seguintes hipóteses:

- H1: A satisfação com a comunicação interna contribui para a satisfação no trabalho.
- H2: A comunicação com o superior hierárquico imediato assume um papel central, quando comparada com as restantes dimensões, na satisfação com a comunicação interna.

Além disso, como apontam Vercic et al. (2009), suportados por Downs e Hazen (1977), a satisfação com a comunicação interna é uma construção multidimensional que inclui diversas dimensões, como a quantidade da informação que os funcionários recebem, o clima de comunicação da organização, a recetividade da comunicação ascendente, entre outras. Já para Borovec e Balgač (2017), diferentes dimensões da comunicação interna contribuem de forma diferente para a satisfação no trabalho. Para aferir esta realidade no universo da PSP, constitui-se a seguinte hipótese:

- H3: O clima comunicacional e a comunicação com o superior hierárquico contribuem mais para a satisfação dos polícias no trabalho, do que a qualidade dos meios de comunicação e a obtenção de feedback.

As variáveis atributo apresentam-se como elemento de controle do comportamento das respostas, e da potencial diferenciação na satisfação do trabalho e na satisfação com a comunicação interna (Dantzker, 1994; Mire, 2015; Nalla et al., 2011; Varona, 1996). Assim, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

- H4: As variáveis de caracterização sociodemográfica influenciam a satisfação com a comunicação interna.
- H4a: A categoria profissional dos polícias influencia a satisfação com a comunicação interna.
- H4b: As habilitações literárias dos polícias influenciam a satisfação com a comunicação interna.
- H4c: O tempo de serviço influencia a satisfação com a comunicação interna.
- H4d: O género e a idade dos polícias influenciam a satisfação com a comunicação interna.

- H5: As variáveis de caracterização sociodemográfica influenciam a satisfação dos polícias no trabalho.

### 3.2. Caracterização da amostra

A amostra utilizada nesta investigação foi retirada de um universo de 6 690 polícias da PSP que integram o efetivo do COMETLIS, ou seja, de um conjunto total de 6 690 casos (NRH, 2020) “sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2012, p. 41).

De acordo com Sarmento (2013), a amostra representa um conjunto de indivíduos extraídos do universo, e só é representativa se todos os membros do universo tenham a mesma probabilidade de integrar essa mesma amostra. Neste estudo, usamos uma amostra de 551 participantes, que representam 8,24 % do universo de polícias do COMETLIS. O erro de amostragem é de 4%, para um nível de confiança de 95%.

Há que considerar que desta amostra, apenas se obtiveram 449 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de 81,49%. Este volume de respostas é, segundo a literatura internacional, uma boa taxa de respostas (Dillman, 2011; Dillman, Smyth, & Christian, 2014; Lomax & Hahs-Vaughn 2012; Rogelberg & Stanton, 2007).

Tabela 1

*Caracterização sociodemográfica dos participantes*

	Variável	n	%	M	DP	Mo	Min	Máx
Género	M	367	81,7			M		
	F	82	18,3					
Idade				39,78	9,777	30	22	64
Categoria	A	318	70,8			A		
	C	74	16,5					
	O	57	12,7					
Tempo de Serviço				16,30	10,412	5	1	42
Habilitações Literárias	E. Básico	12	2,7			Secundário		
	Secundário	306	68,2					
	Licenciatura	90	20					
	Mestrado	41	9,1					

Nota: n: Número de inquiridos; %: Frequência relativa; M: Média; DP: Desvio-padrão; Mo: Moda; Min: Mínimo; Max: Máximo; F = Feminino; M = Masculino; A = Agente C = Chefe; O = Oficial

Os 449 profissionais da PSP, colocados no COMETLIS, apresentam idades compreendidas entre os 22 e os 64 anos ( $\bar{x}=39,8$ ;  $\sigma=9,8$ ), dividindo-se em 81,7% do sexo masculino e 18,3% do sexo feminino (Tabela 1).

Dessa amostra 70,8% dos indivíduos pertencem à carreira de Agente, 16,5% pertencem à carreira de Chefe e 12,7% pertencem à carreira de Oficial. Verificou-se ainda que o número de anos de serviço varia entre os 1 e os 42 anos ( $\bar{x}=16,3$ ;  $\sigma=10,4$ ), e que 2,7% completaram o ensino básico, 68,2% completaram o ensino secundário, 20% concluíram a licenciatura e 9,1% o mestrado (Tabela 1).

### 3.3. Instrumentos de recolha de dados

Como referimos anteriormente, a escolha adequada dos instrumentos de recolha de dados é determinante para que a investigação alcance os seus objetivos e obtenha as respostas desejadas. Assim, optamos pela aplicação de um instrumento ideal num contexto de análise quantitativa (Fortin et al., 2009), um inquérito por questionário, que nos permite recolher diversos dados para análise estatística (Quivy & Campenhoudt, 2008). Fortin et al. (2009) reforçam ainda que o questionário é uma mais valia para a recolha de informação sobre características sociais, padrões de comportamento e crenças dos participantes sobre a temática em estudo.

Citando Sarmiento (2013, p.67), o inquérito é um “instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados”.

Assim, para a avaliação da satisfação com a comunicação interna, aplicamos o inquérito por questionário intitulado “*Internal communication satisfaction questionnaire*”, desenvolvido por Vercic et al. (2009) (Anexo 2). O instrumento mede oito dimensões de satisfação com a comunicação interna, através de 32 itens/questões (agrupados 4 a 4 pelas 8 dimensões de satisfação com a comunicação) numa escala do tipo *Likert* de 7 pontos, variando ente 1: extremamente insatisfeito; e 7: extremamente satisfeito. Além desses 32 itens, o questionário continha cinco questões relacionadas com as características sociodemográficas dos participantes e duas questões sobre a satisfação geral no trabalho.

Resumidamente, as dimensões de satisfação com a comunicação interna no local de trabalho referem-se ao seguinte:

- Satisfação com o *feedback* - diz respeito ao próprio sucesso e ao sucesso da organização, e os aspetos de comunicação em ambos os níveis pessoal e organizacional;

- Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato - os itens deste fator dizem respeito ao nível de satisfação com a comunicação formal e informal com o superior hierárquico, a atenção e disponibilidade para ouvir que este demonstra para com o funcionário;

- Satisfação com a comunicação horizontal - os itens que representam este fator referem-se à comunicação entre pares, como a disponibilidade, facilidade de comunicação com os colegas e receptividade dos colegas para aceitar críticas;

- Satisfação com a comunicação informal - o conteúdo deste fator refere-se aos tipos de comunicação informal, como a quantidade de boatos na organização, ou a utilidade e precisão das informações comunicadas informalmente;

- Satisfação com a informação sobre a organização - refere-se às informações formais sobre o funcionamento e sucesso da organização, informações sobre a situação económico-financeira, entre outras;

- Satisfação com o clima de comunicação - diz respeito ao nível de satisfação quanto à promoção dos valores e objetivos organizacionais, o quanto a comunicação ajuda os funcionários a se sentirem importantes e a se identificarem com a organização;

- Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação - reflete o nível de satisfação com os meios digitais, a possibilidade e a qualidade da comunicação através dos novos meios, meios de comunicação utilizados e afins; e

- Satisfação com a comunicação nas reuniões – refere-se à satisfação com a organização das reuniões, a utilidade das informações prestadas nas reuniões, a sua duração, entre outros aspetos.

De acordo com os autores do instrumento original, o questionário é muito simples de aplicar e de inserir e analisar os dados, sendo que o seu coeficiente de confiabilidade varia entre 0,71 a 0,94, enquanto a confiabilidade da consistência interna (alfa de *Cronbach*) varia entre 0,76 a 0,95 (Vercic et al., 2009). Além disso, Vercic et al. (2009) realizaram uma análise da validade externa do questionário, concluindo que os resultados gerais do questionário são correlacionados com a variável satisfação no trabalho, ao verificar que na aplicação da versão final do questionário essa correlação variou de  $r = 0,18$  a  $r = 0,41$  ( $p \leq 0,05$ , respetivamente).

Importa referir que a versão original do questionário se encontrava em língua inglesa, pelo que tivemos que adotar um procedimento de tradução e adaptação do instrumento para a língua portuguesa, devidamente abordado e explicado na secção correspondente aos procedimentos adotados.

O inquérito elaborado na plataforma *Google Forms* foi acompanhado de uma mensagem introdutória, alusiva ao título e âmbito do presente estudo, à garantia de anonimato e confidencialidade, bem como do carácter voluntário da participação, respeitando assim os princípios éticos da condução de investigação científica apontados por Gil (2008) e Hill e Hill (2012), entre outros, uma vez que nos questionários anónimos, os participantes têm um maior sentido de ‘segurança’ e têm mais vontade de dar respostas verdadeiras.

### **3.4. Instrumentos de análise de dados**

Recolhidos todos os dados necessários para o sucesso da investigação, e tendo presente de que na sua maioria, estes assumem uma forma numérica, segue-se a sua redução e sintetização, e posterior análise estatística, de forma a transformá-los em informação que retrate a realidade em estudo (Coutinho, 2013).

Através de figuras e tabelas, podemos apresentar os dois tipos de estatística presentes neste estudo: por um lado, a estatística descritiva, que organiza e expõe os dados revelando frequências (abordagem frequencista), médias, modas e medianas (medidas de localização de tendência central), e mínimos, máximos e desvios-padrão (medidas de dispersão), e, por outro lado, a estatística inferencial, que concretiza a interpretação desses mesmos dados (Fortin et al., 2009).

Assim, para o tratamento e análise dos dados recolhidos recorreremos ao programa informático estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 27, para *Windows*, de forma a realizar os diversos testes estatísticos adequados ao cruzamento e correlação entre variáveis.

Para verificar a consistência interna das variáveis em estudo, foi utilizado o modelo do alfa de *Cronbach*. No que concerne à verificação da normalidade e tratando-se de campos contínuos e ordinais, foi feita uma análise através do teste de *Kolmogorov-Smirnov*.

Relativamente à verificação de correlações, foi utilizada a correlação de *Pearson*, enquanto que, para os testes de hipóteses, foram utilizados os testes paramétricos *teste-t*, *ANOVA*, e testes *post-hoc de Scheffe*.

### 3.5. Procedimentos

Em qualquer investigação científica, é importante conhecer os procedimentos adotados e o caminho percorrido, desde o seu início até à sua conclusão, de forma a que os resultados obtidos sejam devidamente percebidos e enquadrados. Em primeira análise, é relevante compreender todas as etapas percorridas até obtermos e aplicarmos o nosso instrumento de estudo, o inquérito por questionário.

Para a aplicação do “*Internal communication satisfaction questionnaire*”, da autoria de Vercic et al. (2009), foi previamente solicitada a autorização aos autores (Anexo 1), salvaguardando a legalidade e integridade de todo o processo. Atendendo a que a versão original do questionário se encontra em língua inglesa, existem, de acordo com a literatura, etapas necessárias para correta tradução e adaptação do instrumento.

De acordo com Reichenheim e Moraes (2007), o processo de tradução e adaptação do instrumento deve ter conta a equivalência conceptual dos itens, a equivalência semântica, a equivalência operacional e a equivalência de medições. Estes diferentes aspetos foram tidos em consideração ao longo deste processo, através de uma análise crítica por parte de um conjunto de peritos.

O questionário foi traduzido de acordo com a técnica de tradução tradicional (Cassepp-Borges, Balbinotti, & Teodoro, 2010), realizada em conjunto pelo autor e pela Professora orientadora do estudo, ambos conhecedores da língua original do questionário e cientes do objetivo do estudo. A versão produzida foi analisada por um professor de língua inglesa com domínio das duas línguas, obtendo-se uma versão única, que mantém as características fundamentais dos conceitos encontrados no questionário original, bem com o formato, a ordem as perguntas e a escala utilizada.

Após concluída a etapa da tradução do instrumento a utilizar neste estudo, seguiu-se uma análise crítica efetuada por um grupo de três peritos (dois Oficiais de Polícia fluentes em língua inglesa e portuguesa, e um especialista na área da Comunicação com ligação à PSP), para investigar se o questionário obtido reflete a versão original do questionário inglês, constatando assim a equivalência conceptual, semântica e

operacional do mesmo (Reichenheim & Moraes, 2007). Optou-se por utilizar um número ímpar de peritos de forma a evitar empate nas opiniões.

Segundo Reichenheim e Moraes (2007), no sentido de avaliar a equivalência do instrumento obtido no processo de tradução, é necessário realizar uma análise crítica que envolve um grupo de especialistas, ou seja, a colaboração de um painel de peritos (neste caso em número ímpar, de forma a evitar empates). Citando Nora, Zoboli e Vieira (2017, p.2), “a validação por peritos é uma etapa importante nestes processos de tradução e adaptação cultural e linguística das escalas e questionários”, tratando-se de um julgamento realizado por um grupo pessoas experientes na área temática do instrumento, “aos quais cabe analisar a correção, coerência e adequação do conteúdo”.

Relativamente à avaliação do nosso instrumento, realizada pelo painel de 3 peritos, as sugestões foram reunidas numa grelha de avaliação correspondente a cada perito (Apêndices A, B e C). A versão final foi obtida segundo as sugestões da análise crítica que foram consideradas revelantes no processo de tradução e adaptação do questionário, sendo que a tomada de decisão foi da responsabilidade do autor em conjunto com a Professora orientadora do estudo (Apêndice D)

Para garantir que o questionário é aplicável, e responde aos problemas colocados pelo investigador, foi realizado um pré-teste (Apêndices E, F e G), aplicado a um grupo de 46 participantes, por forma a perceber se estes entenderam a intenção e as perguntas do questionário, se compreenderam as respostas disponibilizadas, e se o instrumento apresenta bons índices de confiabilidade (Ghiglione e Matalon, 1992).

Quivy e Campenhoudt (2008), referem que através deste pré-teste, podemos detetar questões ambíguas, esquecimentos e ainda eventuais problemas que surjam das próprias respostas. Como tal, através da sua aplicação, verificamos que o instrumento apresenta uma elevada confiabilidade, com uma consistência interna, obtida através do alfa de *Cronbach*, com valores superiores a 0,70 para todas as dimensões estudadas (Apêndice F, Tabela 16), sendo este o limite comumente aceite (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Posteriormente, foram seguidos os trâmites legais e institucionais necessários para se proceder à aplicação dos questionários, nomeadamente:

1. Foi elaborado e enviado um Ofício dirigido ao Exmo. Sr. Diretor de Estágio e Direção de Ensino do ISCPSI, a solicitar a aplicação do inquérito por questionário aos polícias do COMETLIS (Anexo 3).

2. Após deferimento do referido Ofício, por parte do Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica dos Recursos Humanos (Anexo 4), foi enviado por via

eletrónica o pedido de divulgação e aplicação do questionário à população do estudo, através do Núcleo de Formação do COMETLIS (Anexo 5).

O questionário esteve disponível para resposta na plataforma *Google Forms* (<https://forms.gle/wgoKQfN5cNMREGe78>) durante cerca de três semanas (de 1 a 21 de março de 2021), obtendo-se o número de respostas e dados suficientes para a análise.

Com os dados necessários recolhidos, os mesmos foram introduzidos no programa SPSS, versão 27, por forma a serem analisados.

Por último, foi feita a análise dos dados, com vista a identificar e a corrigir possíveis incorreções na sua introdução.

## Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados

No presente capítulo, são apresentados os resultados alcançados através dos dados recolhidos na aplicação do inquérito por questionário e que foram analisados com suporte no *software* SPSS, de acordo com os objetivos, as hipóteses e as variáveis do estudo.

Fortin (2009) refere que a apresentação dos resultados deverá seguir uma lógica de narrativa dos resultados que se reproduziram nos quadros e nas tabelas. Assim, começaremos pela análise descritiva das variáveis constantes do questionário, para depois efetuarmos os testes estatísticos que nos permitem confirmar ou refutar as hipóteses em estudo.

Os resultados deste estudo fornecem uma visão sobre a questão da satisfação no trabalho e a satisfação com a comunicação interna entre os policiais, e identificam a relação existente entre estas duas realidades. Além disso, os resultados realçam quais as dimensões da comunicação interna que são mais relevantes para a satisfação dos policiais com o seu trabalho.

A análise da consistência interna das 8 dimensões da satisfação com a comunicação interna, que representam as variáveis independentes do estudo, obteve-se com recurso ao alfa de *Cronbach* (Apêndice J, Tabela 27). Em todas as dimensões, os valores do alfa de *Cronbach* situam-se acima do valor comumente aceite como o limite crítico, de 0,70 (Maroco & Garcia-Marques, 2006), sendo que apenas a dimensão “Satisfação com a comunicação informal” apresenta valores abaixo de 0,8.

No entanto, a análise da correlação item-escala e das variações do valor do alfa caso se excluísse algum item mostra-nos que, na dimensão “Satisfação com o feedback”, o alfa de *Cronbach* aumenta para 0,936 se se optar pela retirada do item “Conhecimento sobre as consequências do meu fraco desempenho”, e na dimensão “Satisfação com a comunicação informal”, o alfa de *Cronbach* passaria para 0,811, se retirássemos o item “A quantidade de boatos na organização”. Contudo, como não são incrementos significativos, não se procedeu a essas alterações.

Recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* (Apêndice J, Tabela 28) por forma a verificar o pressuposto de normalidade das variáveis, sendo que nenhuma apresentou uma distribuição coerente com a distribuição normal ( $p \leq 0,05$ ). Ainda assim, tendo em conta a dimensão da amostra, e o preceituado no teorema do limite central (Crack, McAlevey, & Sen, 2019), pode-se, com confiança, optar por procedimentos estatísticos paramétricos.

#### 4.1. Análise descritiva e correlacional

Através da análise estatística descritiva de cada uma das oito dimensões de satisfação com a comunicação interna (Apêndice K, Tabela 29), constatamos que existe um certo nível de satisfação com a comunicação interna, sendo que os participantes destacam, por ordem decrescente dos seus valores médios, à semelhança do que acontece no estudo original de Borovec e Balgač (2017), a comunicação horizontal ( $\bar{x}=5,41$ ;  $\sigma=1,15$ ), a comunicação com o seu superior hierárquico imediato ( $\bar{x}=4,93$ ;  $\sigma=1,66$ ), e a qualidade dos meios de comunicação utilizados ( $\bar{x}=4,18$ ;  $\sigma=1,4$ ) como aquelas com as quais estão mais satisfeitos.

O nível médio mais baixo de satisfação com a comunicação interna foi registado para a avaliação da informação sobre a organização, com um valor de 3,47 ( $\sigma=1,41$ ), que incluiu informações relacionadas com funcionamento e sucesso organizacional, informações sobre a situação económico-financeira da instituição, sobre as mudanças organizacionais e sobre as disposições legais que afetam o seu funcionamento. A segunda dimensão com pior valor médio foi a satisfação com a comunicação informal ( $\bar{x}=3,82$ ;  $\sigma=1,24$ ), que reflete a satisfação com o número de decisões baseadas na comunicação informal, bem como a utilidade e precisão das informações comunicadas informalmente.

No que concerne aos resultados obtidos para a satisfação com o trabalho, 33% dos participantes afirmaram estar satisfeitos com o seu trabalho, 23,6 % dizem estar relativamente satisfeitos, e 12% extremamente satisfeitos. Por outro lado, uma proporção muito menor expressou insatisfação (5,3% estão extremamente insatisfeitos, 6,9% insatisfeitos e 7,8% relativamente insatisfeitos). Os restantes 11,4% afirmaram não estar insatisfeitos nem satisfeitos (Apêndice K, Tabela 30). Estes resultados revelam que 68,6% dos inquiridos retira do trabalho que faz satisfação, o que no limite, contribui para um maior empenho e dinamismo em prol da PSP.

À questão “O que aconteceu ao seu nível de satisfação com o seu trabalho durante os últimos 6 meses?”, 54,3% dos participantes afirmaram que permaneceu o mesmo, 28,1% responderam que diminui, e 17,6% responderam que aumentou (Apêndice K, Tabela 31). A constância nos níveis de satisfação converge para uma dinâmica interna e relevante numa instituição sólida, firme, e capaz de elevar os níveis de satisfação dos inquiridos.

Foi examinada a correlação entre as oito dimensões da comunicação interna em estudo, com recurso ao coeficiente de correlação de *Pearson*<sup>1</sup> (Apêndice J, Tabela 26). Neste sentido, foi possível constatar a presença de correlações significativas moderadas entre todas as dimensões, com  $p \leq 0,01$ , indicando que as variáveis independentes se relacionam mutuamente. As maiores correlações registam-se entre as variáveis “Satisfação com o clima de comunicação” e “Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação” ( $r=0,671$ ), entre “Satisfação com a informação sobre a organização” e “Satisfação com o clima de comunicação” ( $r=0,662$ ), entre “Satisfação com o *feedback*” e “Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato” ( $r=0,651$ ), e, por fim, entre “Satisfação com o *feedback*” e “Satisfação com o clima de comunicação” ( $r=0,626$ ).

Isto significa que o acréscimo na satisfação com o clima de comunicação varia na mesma razão da satisfação com a qualidade dos meios de comunicação. A utilização de meios de comunicação de qualidade são um elemento fundamental para promover um bom clima comunicacional, contribuindo assim para o aumento da satisfação dos colaboradores. Como referem Hargie et al. (2002), a mais-valia de uma boa comunicação interna são os relacionamentos que as organizações constroem, que por sua vez levam à eficiência organizacional. Os policiais esperam saber o que a organização espera do seu desempenho e postura, e quanto mais informações receberem, através dos meios de comunicação adequados a cada situação e teor da informação, maior é a probabilidade de se sentirem motivados a fazer um melhor trabalho (Hestness & Russo, 2001).

Outra relação que ressalta desta análise é a importância que os policiais atribuem à obtenção de *feedback* sobre o trabalho que desenvolvem, e a comunicação que estabelecem com os seus superiores hierárquicos. Cabe aos superiores hierárquicos, a transmissão de todas as informações que os policiais necessitem para desempenhar eficazmente as suas funções, e estar abertos a ideias e sugestões, prestando atenção às dúvidas e pedidos dos seus subordinados (Seven, 2012). Estes devem ainda criar um ambiente que permita que os erros cometidos honestamente, e que não revelem uma clara falta de cuidado e atenção, sejam tratados e resolvidos de forma positiva e pedagógica (Hamilton, 2001).

---

<sup>1</sup> De acordo com Lomax e Hahs-Vaughn (2012) e Pestana e Gajairo (2014), o coeficiente de correlação de *Pearson* assume valores entre -1 e 1, assumindo a seguinte classificação: i) 0 a 0,2 – correlação linear muito baixa; 0,2 a 0,40 – baixa; 0,4 a 0,7 – moderada; 0,7 a 0,9 – alta; 0,9 a 1 – muito alta; 1 – perfeita.

A segunda hipótese estabelecida prende-se com a relação entre cada uma destas dimensões e a satisfação total com a comunicação interna. Deste modo, verificamos que os aspetos que assumem maior relevância para a satisfação total dos polícias com a comunicação interna são: o clima de comunicação, a obtenção de *feedback*, e a informação sobre a organização (Tabela 2).

Tabela 2

*Correlação entre as dimensões e a satisfação total com a comunicação interna*

	Satisfação Total com a Comunicação Interna
Satisfação com o feedback	0,802**
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	0,780**
Satisfação com a comunicação horizontal	0,517**
Satisfação com a comunicação informal	0,667**
Satisfação com a informação sobre a organização	0,800**
Satisfação com o clima de comunicação	0,818**
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	0,790**
Satisfação com a comunicação em reuniões	0,794**

Nota: \*\* =  $p \leq 0,01$

Por forma a verificar a primeira e a terceira hipóteses em estudo, foi ainda analisada a correlação entre a variável satisfação com o trabalho, e as dimensões de satisfação com a comunicação interna. Verificamos igualmente que todas elas apresentam correlações positivas, significativas e, na maioria das dimensões, considera moderada, com a variável dependente ( $p \leq 0,01$ ), sendo que as dimensões que apresentam uma maior correlação com a satisfação no trabalho são: i) a satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato ( $r=0,501$ ); ii) a satisfação com a comunicação em reuniões ( $r=0,499$ ); iii) a satisfação com o clima de comunicação ( $r=0,482$ ); e, iv) a satisfação com o *feedback* ( $r=0,439$ ) (Tabela 3).

A satisfação com a comunicação interna total, constituída pelas diversas dimensões que a compõem, apresenta uma correlação de  $r=0,583$  com a satisfação no trabalho, o que revela uma relação moderadamente forte e linearmente positiva. Isto reforça a ideia de que existe uma forte correlação entre estas duas variáveis, ou seja, as variações na satisfação com o trabalho são acompanhadas por variações no mesmo sentido da satisfação com a comunicação interna (Tabela 3).

Tabela 3

*Correlação entre as dimensões e a satisfação no trabalho:*

	Quão satisfeito (a) está com o seu trabalho?
Satisfação com o feedback	0,439**
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	0,501**
Satisfação com a comunicação horizontal	0,349**
Satisfação com a comunicação informal	0,369**
Satisfação com a informação sobre a organização	0,420**
Satisfação com o clima de comunicação	0,482**
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	0,417**
Satisfação com a comunicação em reuniões	0,499**
Satisfação com a comunicação interna- total	0,583**

Nota: \*\* =  $p \leq 0,01$

Os resultados obtidos corroboram a relevância anteriormente detetada da comunicação com os superiores hierárquicos para a satisfação com o trabalho (Borovec & Balgač, 2017; Firescu, 2008; Johnson, 2015; Madlock, 2008; Men, 2014). Quando a comunicação com os superiores hierárquicos é aberta, estes podem responder com mais eficácia às necessidades e aos problemas dos seus subordinados. Além disso, reconhecer o bom trabalho realizado pelos subordinados, e incluí-los nos processos de tomada de decisão, é uma forma de elevar a sua moral e motivá-los a uma maior produtividade (Johlke & Duhan, 2001). Portanto, não é surpreendente que os policiais apontem o seu relacionamento com os superiores hierárquicos como um importante preditor da sua satisfação com o trabalho que desempenham.

Estes resultados confirmam ainda as descobertas de Ercikti et al. (2011) e de Johnson (2015) sobre a significância preditiva da satisfação com o *feedback* para a satisfação no trabalho. Pode -se afirmar que é crucial que os policiais saibam o quanto o seu trabalho é valorizado, e recebam informações sobre a qualidade do seu desempenho. Esse retorno irá orientá-los para a manutenção do padrão de desempenho ou para mudanças necessárias na forma como trabalham. Quando não há *feedback*, os policiais perdem a capacidade de adequar o seu trabalho às expectativas dos seus superiores hierárquicos e dos cidadãos, donde derivam maiores níveis de insegurança e menor satisfação com o seu trabalho (Borovec & Balgač, 2017).

## 4.2. Análise comparativa intra-grupos de fatores

As duas últimas hipóteses da investigação prendem-se com a influência das variáveis de caracterização sociodemográfica sobre a satisfação com a comunicação interna e sobre a satisfação no trabalho, respetivamente. Assim, começou-se por elaborar uma análise com base na estatística descritiva das variáveis sociodemográficas dos participantes (género, habilitações literárias, categoria, idade e tempo de serviço), cruzadas com a satisfação total com a comunicação interna (Apêndice L, Tabela 32).

Na variável género, o valor médio da satisfação total com a comunicação interna entre géneros é semelhante, tendo o masculino um valor de 4,31 ( $\sigma=1,11$ ), e o feminino um valor de 4,41 ( $\sigma=1,07$ ). A diferença residual nos valores médios obtidos, é confirmada pela aplicação do teste *t-student*, que nos permite concluir que não existe evidência estatística de que essa diferenças sejam significativas ( $t(447) = -0,693, p = 0,489$ ).

No que concerne às habilitações literárias dos participantes, verificamos a mesma propensão que a variável género para uma aproximação dos valores médios de satisfação com a comunicação interna entre os diferentes grupos, sendo que os participantes com o ensino básico apresentam um valor médio de satisfação de 4,17 ( $\sigma=1,14$ ), os que completaram o ensino secundário apresentam uma média de 4,38 ( $\sigma=1,10$ ), os participantes licenciados apresentam uma média de 4,14 ( $\sigma=1,19$ ), e, por fim, os participantes com grau de mestre apresentam um valor médio de satisfação mais alto entre as diferentes habilitações, correspondente a 4,41 ( $\sigma= 0,94$ ).

Para esta, e as restantes variáveis sociodemográficas, foram realizados testes ANOVA cujos resultados apresentamos na Tabela 4:

Tabela 4

*Resultados do teste ANOVA para as variáveis sociodemográficas*

	Graus de liberdade	Z	p-value
Habilitações Literárias	3	1,080	0,357
Categoria	2	4,156	0,016
Idade- escalões	3	3,266	0,021
Tempo de serviço-escalões	3	1,657	0,176

De acordo com os dados constata-se que apenas nas variáveis Categoria e Idade se encontram variações significativas na Satisfação com a comunicação interna ( $p \leq 0,05$ ). Para aprofundar a análise e determinar em que grupos de participantes as diferenças são

significativas, recorreremos a testes estatísticos *post-hoc*, mais concretamente o teste de *Scheffe*.

Na Tabela 5 temos os dados desta estatística para os grupos da Categoria e constata-se que só se verificam diferenças significativas na satisfação com a comunicação entre os grupos formados por Agentes e Oficiais ( $p = 0,016$ ).

Tabela 5

*Comparações múltipla.- Scheffes*

(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença média			Intervalo de Confiança 95%	
		(I-J)	Erro	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Agente	Chefe	-2,18689	4,49077	0,888	-13,2162	8,8424
	Oficial	-14,42800*	5,00463	0,016	-26,7193	-2,1367
Chefe	Agente	2,18689	4,49077	0,888	-8,8424	13,2162
	Oficial	-12,24111	6,13183	0,138	-27,3008	2,8186
Oficial	Agente	14,42800*	5,00463	0,016	2,1367	26,7193
	Chefe	12,24111	6,13183	0,138	-2,8186	27,3008

Nota; variável dependente: satisfação com a Comunicação Interna Total; \*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tais diferenças surgem também representadas na estatística descritiva do valor médio de satisfação com a comunicação interna entre as Categorias, onde a categoria Agente apresenta um valor médio de 4,26 ( $\sigma=1,11$ ), a categoria Chefe um valor de 4,35 ( $\sigma=1,18$ ) e, por fim, com um valor médio maior relativamente às categorias anteriores, a de Oficial, com um valor médio de satisfação de 4,71 ( $\sigma=0,90$ ). Estes resultados permitem-nos afirmar que, à medida que os polícias progredem ao longo das diferentes categorias profissionais, tendem a estar mais satisfeitos com a comunicação interna da PSP. Uma das razões para tal suceder advém das funções de gestão, comando e liderança inerentes às categorias hierarquicamente superiores (Chefe e Oficial), que permitem ter uma visão mais abrangente de todo o processo comunicativo, já que, muitas das vezes, é dos polícias pertencentes a estas categorias que parte esse processo, para além do contributo no delineamento de estratégias e práticas de comunicação na instituição.

Já no que concerne à idade, e apesar de o teste *ANOVA* indicar a presença de diferenças significativas, estas não são encontradas nos testes *post-hoc* ( $p > 0,05$ ). Ou seja, não podemos afirmar com segurança que a satisfação com a comunicação interna dos participantes de diferentes faixas etárias seja diferente do ponto de vista estatístico (Apêndice L, Tabela 33).

Estes resultados vão ao encontro do estudo de Nalla et al. (2011), e de Mire (2005), que concluíram que as características sociodemográficas dos polícias explicam uma pequena parte da variação na satisfação no trabalho. No entanto, ao contrário do que refere Dantzker (1994), relativamente à significância da correlação entre a idade e a satisfação no trabalho entre os polícias, tal não se verificou neste estudo. Varona (1996), concluiu também que o tempo de serviço, a experiência e a posição organizacional também se correlacionam com a satisfação no trabalho. Contudo, apenas a Categoria, ou seja, a posição organizacional, demonstra uma variação significativa na satisfação com a comunicação interna, apesar de o mesmo não se verificar para a satisfação no trabalho (Tabela 6).

Tabela 6

*Correlação entre as variáveis sociodemográficas e a satisfação no trabalho:*

	Quão satisfeito (a) está com o seu trabalho?
Género	0,017
Habilitações Literárias	0,018
Categoria	0,078
Idade	0,017
Tempo de Serviço	0,010

Nota:\*\* =  $p \leq 0,01$

### 4.3. Testes de medição conceptual

Para concretizar o objetivo principal desta investigação, que consiste em perceber a relação entre a satisfação dos polícias com a comunicação interna na PSP, e a sua satisfação com o trabalho, e verificar com mais clareza as hipóteses 1 e 3 em estudo, procedeu-se, além da análise correlacional, que já nos permite ter uma perspetiva sobre a associação entre estas variáveis, à aplicação do método de regressão linear múltipla.

Na regressão linear múltipla, assume-se que existe uma relação linear entre uma variável Y (a variável dependente) e k variáveis independentes, em que as variáveis independentes são utilizadas para explicarem a variação de Y ou até para a predizerem.

Neste caso em concreto, pretende-se perceber até que ponto algumas variáveis independentes são explicativas ou preditores da satisfação dos participantes com o seu trabalho. Começaremos por testar um modelo de regressão com as variáveis

sociodemográficas: género, idade, habilitações literárias, tempo de serviço e categoria profissional, seguindo-se outro modelo com a satisfação com a comunicação e, por fim, um modelo com as variáveis todas.

Optamos pela construção de um modelo de regressão linear múltipla pelo método *stepwise*, que é a estratégia escolhida para estudos exploratórios, já que “a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente, sem um modelo teórico consistente a ser seguido” (Abbad & Torres, 2002, p.24). Este método procura determinar qual o melhor conjunto de variáveis para compor um modelo. O método vai verificando a importância das variáveis, incluindo ou excluindo-as do modelo. A importância da variável é definida em termos da significância estatística do coeficiente dessa variável para o modelo, ou seja, o modelo começa com todas as variáveis do conjunto e remove de forma gradativa as que são estatisticamente menos significativas (Abbad & Torres, 2002). Esse processo decorre até que as variáveis restantes sejam todas importantes (estatisticamente relevantes), ou não haja variáveis a serem retiradas.

O cálculo de uma regressão linear exige que as variáveis explicativas sejam quantitativas (Pereira, Manosso, Fossatti, & Berti, 2019). Para se poder fazer a regressão tiveram de ser transformadas em variáveis *dummy* (Pereira et al., 2019), criando-se novas variáveis, com novas designações e valores (Apêndice M, Tabela 34).

Assim, para explicar o nível de satisfação com o trabalho foram introduzidas 11 variáveis independentes (Idade, Tempo de serviço, Masculino, Feminino, Ensino Básico, Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado, Agente, Chefe, Oficial) e através do método *Stepwise*, após duas iterações, obteve-se um modelo significativo,  $F = 8,811$  ( $p \leq 0,01$ ) com a inclusão de duas variáveis:

Tabela 7

Modelo de regressão 1

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>P</i>
	B	Erro padrão	Beta		
<b>(Constante)</b>	4,350	0,162	----	26,779	0,000
<b>Oficial</b>	0,998	0,258	0,202	3,874	0,000
<b>Ensino Secundário</b>	0,591	0,184	0,168	3,209	0,001

Verificamos que apenas duas variáveis sociodemográficas são relevantes para explicar a satisfação com o trabalho: ser Oficial e ter o Ensino Secundário. Destas, a que mais contribui para o modelo é a categoria Oficial ( $\beta = 0,20$ ). Este modelo é significativo, mas apenas explica 3,4% das variações da satisfação no trabalho (valor de  $R^2 = 0,038$  e de  $R^2$  ajustado = 0,034), ou seja, haverá outras variáveis (para além das sociodemográficas incluídas neste modelo de regressão) que contribuirão para a explicação da satisfação dos polícias com o trabalho.

Procedemos ainda a um segundo modelo de regressão para prever a satisfação com o trabalho incluindo as variáveis relativas à satisfação com a comunicação. Uma vez que são todas contínuas não foi necessário proceder à criação de novas variáveis.

Recorrendo novamente ao método *Stepwise*, após quatro iterações, obteve-se um modelo significativo,  $F = 62,158$  ( $p \leq 0,01$ ) com a inclusão de quatro variáveis:

Tabela 8

Modelo de regressão 2

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro padrão	Beta		
(Constante)	1,045	0,314	----	3,330	0,001
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	0,056	0,012	0,224	4,492	0,000
Satisfação com o clima de comunicação	0,052	0,012	0,212	4,294	0,000
Satisfação com a comunicação em reuniões	0,055	0,015	0,196	3,763	0,000
Satisfação com a comunicação horizontal	0,048	0,015	0,135	3,199	0,001

Verificamos que apenas quatro indicadores de satisfação com a comunicação são relevantes para explicar a satisfação com o trabalho: a satisfação com a comunicação com o superior hierárquico, a satisfação com o clima de comunicação, a satisfação com a comunicação em reuniões e a satisfação com a comunicação horizontal. Destas, a que mais contribui para o modelo é a satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato. Este modelo é significativo e explica 35,3% das variações da satisfação no trabalho (valor de  $R^2 = 0,359$  e de  $R^2$  ajustado = 0,353).

## Impacto da comunicação interna na satisfação dos policiais no trabalho

Testámos ainda um terceiro modelo com todas as variáveis sociodemográficas e todas as relativas à satisfação com a comunicação interna, tendo-se obtido, através do método *Stepwise* e após seis iterações, um modelo significativo,  $F = 42,411$ ,  $p \leq 0,01$  que explica 35,7% dos níveis de satisfação com o trabalho (valor de  $R^2 = 0,365$  e de  $R^2$  ajustado = 0,357) com a inclusão de seis variáveis:

Tabela 9

*Modelo de regressão 3*

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro padrão	Beta		
(Constante)	0,911	0,323	----	2,823	0,005
Oficial	0,409	0,215	0,083	1,906	0,057
Ensino Secundário	0,257	0,152	0,073	1,695	0,091
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	0,055	0,012	0,220	4,420	0,000
Satisfação com o clima de comunicação	0,051	0,012	0,209	4,242	0,000
Satisfação com a comunicação em reuniões	0,052	0,015	0,185	3,534	0,000
Satisfação com a comunicação horizontal	0,048	0,015	0,133	3,161	0,002

Assim, obtemos o modelo de regressão

$$Y = 0,911 + 0,409O + 0,257ES + 0,055SCSHI + 0,051SCC + 0,052SCR + 0,048SCH,$$

em que Y corresponde à satisfação dos policiais no trabalho. Neste modelo, verificamos novamente a inclusão das variáveis sociodemográficas Oficial e Ensino Secundário, no entanto, não são significativas ( $p \leq 0,05$ ), e além disso, como constatado no modelo de regressão 1, apenas explicam 3,4% da satisfação dos policiais com o trabalho.

As restantes variáveis têm uma influência positiva na satisfação com o trabalho. A variável mais relevante no modelo é a satisfação com a comunicação com o superior hierárquico ( $\beta = 0,22$ ), seguida da satisfação com o clima de comunicação ( $\beta = 0,21$ ), a

satisfação com a comunicação em reuniões ( $\beta = 0,18$ ), e a satisfação com a comunicação horizontal ( $\beta = 0,13$ ).

De uma forma geral, verifica-se que os modelos retidos são significativos e existe incremento no coeficiente de determinação,  $R$ , à medida que se consideram mais variáveis. Quando se consideram só as variáveis explicativas sociodemográficas a quantidade de percentagem da variabilidade explicada ao nível da satisfação no trabalho é muito baixa, no entanto quando se incorporam as variáveis referentes às dimensões da comunicação interna, aumenta significativamente percentagem de explicação da variável satisfação no trabalho com base em quatro principais dimensões.

Com base nesses resultados, podemos afirmar que a satisfação dos policiais com a comunicação interna contribui de forma estatisticamente significativa para a satisfação no trabalho, podendo explicar até 35 % da variação de satisfação no trabalho entre os policiais. No entanto, como constatamos, nem todas as dimensões da comunicação interna foram consideradas relevantes.

Uma vez mais, os resultados obtidos corroboram os estudos anteriormente referidos, que mencionam uma forte ligação entre a satisfação com a comunicação com os superiores hierárquicos para a satisfação com o trabalho (Borovec & Balgač, 2017; Firescu, 2008; Johnson, 2015; Madlock, 2008; Men, 2014).

A satisfação com o clima de comunicação também é um indicador significativo da satisfação no trabalho entre os policiais. Refere-se à satisfação com a promoção dos valores e objetivos organizacionais, e deve ajudar os policiais a se sentirem parte importante da instituição a que pertencem e cujos valores promovem (Borovec & Balgač, 2017). Isto significa que os principais valores e objetivos organizacionais devem ser efetivamente comunicados para os funcionários. Eles, por sua vez, ficarão mais satisfeitos com o seu trabalho quando forem capazes de reconhecer o seu próprio papel e relevância (Borovec & Balgač, 2017).

Dado o conteúdo desta dimensão, ressalta a importância de haver uma clara visão entre os policiais sobre a finalidade ou objetivo do trabalho policial, nas suas diversas formas e funções. É importante que os policiais saibam qual o propósito das tarefas que lhes são atribuídas, e de que forma o seu trabalho irá contribuir para a concretização dos objetivos da instituição, através de uma visão partilhada entre todos os níveis hierárquicos, e de uma comunicação aberta e inclusiva (Balci, 2011).

## Capítulo V – Conclusão

O objetivo principal deste estudo foi examinar a relação entre a satisfação com a comunicação interna e a satisfação global com o trabalho dos polícias da PSP. Além disso, esta dissertação também teve como objetivo identificar as dimensões da comunicação interna que os polícias demonstram maior insatisfação, de forma a sugerir estratégias que promovam os procedimentos de comunicação e, em última instância, a satisfação no trabalho. Assim, os resultados deste estudo são suscetíveis de ser usados para desenvolver e implementar novas estratégias de comunicação eficazes e rever políticas e práticas de comunicação que ajudarão a maximizar a eficácia e a eficiência da PSP.

Os resultados empíricos proporcionam uma melhor percepção dos conceitos de satisfação com a comunicação e satisfação no trabalho. Ao compreender a relação entre estes dois conceitos, os líderes e gestores policiais poderão identificar e aplicar melhor as estratégias e políticas de comunicação para atender às necessidades e expectativas dos polícias.

A comunicação é um dos aspetos-chave em qualquer organização ou instituição e, por extensão, um aspeto-chave de uma instituição policial como a PSP. Se a comunicação não assumir a devida importância para tais instituições, é expectável que enfrentem baixos níveis de confiança entre os seus funcionários, menor cooperação, falta de envolvimento no trabalho policial (particularmente nas tarefas que requerem iniciativa), levando a uma certa ineficácia do serviço que representam junto das populações.

Por outro lado, não podemos esquecer a perspetiva externa da comunicação interna, bem como o facto de que a qualidade da comunicação, assim como a satisfação no trabalho, estão diretamente relacionadas com a imagem institucional que é transmitida, e com a percepção dos cidadãos. Neste contexto, os resultados da atual pesquisa, que constata que a satisfação com a comunicação interna explica até 35% do total da satisfação no trabalho entre os polícias, têm uma importância particular.

Tendo em conta os vários preditores de satisfação no trabalho identificados até aos dias de hoje, e que a comunicação interna faz parte deste amplo espectro de variáveis, os resultados aqui apresentados levam a concluir que a comunicação interna constitui uma parte significativa do que define a satisfação no trabalho entre os polícias. Tal importância pode ser explicada pelo facto de que todos os processos de trabalho dentro do sistema policial estão imbuídos de uma necessidade de comunicação constante, pois o trabalho

dos polícias não poderá ser realizado de forma eficaz sem uma comunicação de qualidade em todos os níveis e em todas as fases do cumprimento das tarefas.

A comunicação é uma parte essencial da preparação e planeamento de um policiamento, da atribuição de tarefas, da emanação de diretrizes e orientações para o trabalho. É também um fator crucial durante a execução das tarefas e missões policiais, quer ao nível da comunicação entre pares, quer com os superiores hierárquicos. Consequentemente, é também vital após a conclusão da maior parte do trabalho policial, como meio de partilha de informações sobre o sucesso das operações, como forma de avaliar o sucedido e sugerir melhorias para operações futuras.

A investigação confirmou a relevância da comunicação interna para a satisfação no trabalho dos polícias, demonstrando um papel estatisticamente significativo da satisfação com a comunicação interna na satisfação total no trabalho. Isso confirma a hipótese de que os polícias que estão mais satisfeitos com a comunicação interna também estão mais satisfeitos com o seu trabalho. Além disso, é possível identificar quais os aspetos da comunicação interna com os quais os polícias demonstram uma maior insatisfação, sendo eles: informação sobre a organização, a comunicação informal, e a comunicação em reuniões.

Por outro lado, ficou demonstrado que as características sociodemográficas dos polícias explicam apenas uma pequena porção da variação na satisfação com a comunicação interna, e que nenhuma das variáveis sociodemográficas tem efeito estatisticamente significativo na predição da satisfação no trabalho. Das dimensões da comunicação interna testadas, o maior poder preditivo foi obtido pela satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato, a satisfação com o clima de comunicação, a satisfação com a comunicação em reuniões e a satisfação com a comunicação horizontal.

Destarte foi possível realçar ainda a importância que os superiores hierárquicos representam no processo comunicativo da PSP. O comportamento da maioria dos funcionários depende da forma como são tratados pelos seus superiores, e o estilo de liderança e de comunicação é um fator importante para explicar a satisfação no trabalho. Isto implica que os líderes e gestores policiais possuam competências sociais e profissionais, para que possam orientar e gerir os polícias que estão sobre o seu comando. São as qualidades sociais e as habilidades de comunicação que lhes permitem ter empatia e compreensão pelos seus funcionários, pelos problemas que enfrentam e que podem, em última instância, afetar a satisfação e a motivação para o trabalho dos polícias.

No que concerne às hipóteses de investigação foram definidas 5, das quais se confirmaram as seguintes:

- H1: A satisfação com a comunicação interna contribui para a satisfação no trabalho.

De facto, existe uma associação entre a satisfação no trabalho e as dimensões da satisfação com a comunicação. Isso significa que, à medida que a satisfação dos polícias com comunicação interna aumenta, há uma forte tendência para que a satisfação no trabalho aumente de forma positiva e linear. Além disso, os dados mostraram que há uma relação positiva e moderadamente forte entre a satisfação total com a comunicação interna e a satisfação dos polícias no trabalho.

Os resultados obtidos pela análise de regressão múltipla mostram que a satisfação dos polícias com a comunicação interna contribui para a satisfação no trabalho, explicando até 35% desta variável.

- H3: O clima comunicacional e a comunicação com o superior hierárquico contribuem mais para a satisfação dos polícias no trabalho, do que a qualidade dos meios de comunicação e a obtenção de *feedback*.

Através da análise de regressão múltipla *stepwise*, constatamos, no modelo de regressão 3, que existem quatro dimensões que assumem um importante poder preditivo da satisfação dos polícias no trabalho, sendo elas: a satisfação com a comunicação com o superior hierárquico, a satisfação com o clima de comunicação, a satisfação com a comunicação em reuniões e a satisfação com a comunicação horizontal. Destas, as que têm maior valor preditivo são a satisfação com a comunicação com o superior hierárquico, seguida da satisfação com o clima de comunicação.

As restantes hipóteses não se verificam, no entanto é possível retirar algumas ilações, a saber:

- H2: A comunicação com o superior hierárquico imediato assume um papel central, quando comparada com as restantes dimensões, na satisfação com a comunicação interna.

Os coeficientes de correlação de *Pearson* entre a satisfação total com a comunicação interna e as diversas dimensões que a compõem revelam que outros aspetos da comunicação interna sobressaíram como importantes para os polícias, como o clima de comunicação, a obtenção de *feedback*, e a informação sobre a organização.

- H4: As variáveis de caracterização sociodemográfica influenciam a satisfação com a comunicação interna.

A quarta hipótese envolvia cinco variáveis sociodemográficas, o género, a categoria, as habilitações literárias, a idade e o tempo de serviço. Relativamente à hipótese H4a, que diz respeito à categoria profissional, verificamos apenas diferenças significativas na satisfação com a comunicação interna entre os grupos formados por Agentes e Oficiais, pelo que não podemos confirmar, com segurança, esta hipótese. Para as restantes hipóteses derivadas, não se verifica qualquer influência das variáveis sociodemográficas na satisfação com a comunicação interna.

• H5: As variáveis de caracterização sociodemográfica influenciam a satisfação dos polícias no trabalho.

A quinta e última hipótese deste estudo também não se verifica. Apesar de sobressaírem, no modelo de regressão 3, as duas características sociodemográficas (ser Oficial e ter o Ensino Secundário), não têm influência na satisfação dos polícias no trabalho.

Os resultados deste estudo mostraram que a resposta para o problema da insatisfação dos polícias com o seu trabalho e a melhoria da eficácia organizacional da PSP podem ser alcançadas através da aposta numa comunicação interna dinâmica e envolvente, e num sistema de partilha de conhecimento na instituição. A comunicação interna tem um papel estratégico, pois constrói relações de confiança entre os polícias, com o objetivo de melhorar a sua produtividade. Instituições policiais que não estejam focadas na comunicação nem prestem a devida atenção aos seus funcionários, terão maior probabilidade de lidar com a insatisfação e descontentamento nos seus quadros.

Assim, tais evidências deverão ser tidas em consideração por todos aqueles que estão incumbidos de gerir a instituição e os seus diversos serviços, e tomar decisões importantes para o seu normal funcionamento.

Os resultados devem ainda servir para orientar o desenho de futuras estratégias de comunicação interna na PSP, reconhecendo claramente os componentes-chave de uma relação de comunicação complexa, com o objetivo de aumentar a satisfação total no trabalho e a motivação e eficácia dos polícias.

Destarte, é imprescindível que as instituições policiais criem um ambiente de comunicação eficaz, de forma que possam contribuir para o importante relacionamento com os seus funcionários. Os resultados sugerem algumas estratégias a considerar, de forma a aumentar a satisfação no trabalho dos polícias. Em primeiro lugar, devem desenvolver uma cultura organizacional na qual um polícia tenha bons contatos com os que o rodeiam, principalmente os seus superiores hierárquicos, bem como uma cultura de

apoio que fortaleça a ligação e identificação entre os polícias e a instituição. Em segundo lugar, deve haver uma maior percepção dos polícias sobre as suas funções, e sobre aquilo que é esperado da sua postura e atuação, através de um *feedback* eficaz sobre o significado e a importância do trabalho de cada polícia para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Como em qualquer outra investigação científica, existiram algumas limitações que, de certa forma, afetaram o desenrolar deste estudo. Neste processo, destacam-se os procedimentos de tradução e adaptação do instrumento de recolha de dados, que, apesar de seguirem alguns critérios de rigor e cientificidade, poderão ser melhorados em investigações futuras.

Outra limitação do estudo prende-se com a impossibilidade ter sido aplicado o pré-teste em dois momentos diferentes, que permitiria uma validação mais consistente, através, por exemplo, da análise da repetibilidade das respostas.

O facto de se recolher simultaneamente os dados sobre as variáveis dependentes e as variáveis independentes, poderá ser outra limitação, por, possivelmente, levar a uma maior relação entre estas variáveis do que a que realmente existiria se fossem coletadas em momentos distintos.

A fraca adesão inicial da amostra em responder ao questionário obrigou a que fossem efetuadas várias insistências, alargando o prazo de recolha de dados além do desejável, o que acarretou algumas limitações temporais na análise que se seguiu.

Neste sentido, foi ainda perceptível alguma falta de disposição ou atenção no preenchimento de alguns questionários, originando certos padrões de resposta independentemente do conteúdo das afirmações, que poderão ter alguma influência nas conclusões apresentadas.

Por fim, à semelhança do que terá acontecido com qualquer investigação decorrida no último ano, a Pandemia COVID-19 revelou-se uma grande limitação ao nosso estudo, impossibilitando, por exemplo, o acesso a algumas fontes literárias.

Para que os resultados aqui apresentados possam ser testados, são necessárias mais investigações na área da comunicação e da satisfação no trabalho, pelo que são agora referidas algumas recomendações para futuras investigações:

- Desenvolver dois instrumentos de recolha de dados, de modo a que os participantes possam avaliar as variáveis dependentes e independentes em circunstâncias/contextos separados.

- Testar os resultados num contexto que considere a satisfação no trabalho como um constructo multidimensional.
- Caminhar no sentido de projetos mais complexos, que incluam preditores a nível individual, organizacional e ambiental, uma vez que a satisfação com a comunicação interna explica apenas parte da variação da satisfação no trabalho.
- Estender a investigação a outros Comandos da PSP, e partir para uma análise comparativa.

## Referências

- Abbad, G., & Torres, C. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(spe), 19-29. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300004
- Alcobia, P., (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.281-306). Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1982). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Alves, J. (2012). *A importância da comunicação interna e das atividades de team building*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa
- Amaral, A., & Magalhães, A. (2000). O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. *Revista Portuguesa de Educação*, 13(2), 7-28.
- Andrews, P., & Herschel, R. (1996). *Organizational communication: empowerment in a technological society*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page Publishing.
- Ayers, K., Cahill, F., & Hardie, E. (2011). *Building a team of proactive people*. Intégro Leadership Institute, Swinburne University of Technology.
- Balci, F. (2011). The effects of education on police officer job satisfaction: The case of Turkish national police. *The Journal of International Social Research*, 4(17). 297-310. Retrieved from <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/1729>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Beck, K., & Wilson, C. (1997). Police officers' views on cultivating organizational commitment Implications for police managers. *Policing*, 20(1), 175-190. doi: 10.1108/13639519710162088

- Bennett, R.R. (1997). Job satisfaction among police constables: A comparative study in three developing nations. *Justice Quarterly*, 14(2), 295-323. doi: 10.1080/07418829700093341
- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations.
- Berlo, D. (2003). *Processo da comunicação: Introdução à teoria e à prática* (10ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bolfek, B., Milkovic, V., & Lukavac, M. (2017). The impact of internal communication on employee satisfaction at a workplace. *Oeconomica Jadertina* 1, 19-33. doi: 10.15291/oec.1348
- Borovec, K., & Balgač, I. (2017). Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers. *Criminology & Social Integration Journal*, 25(1), 17-33. doi: 10.31299/ksi.25.1.1
- Broom, G., Cutlip, S., & Center, A. (2010). *Effective public relations* (6th ed.). Prentice-Hall.
- Byrne, Z., LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 149-173. doi: 10.1007/s10869-006-9023-8
- Cabrita, J., & Perista, H. (2007). *Measuring job satisfaction in surveys: Comparative analytical report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Dublin.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2009). *Gestão da comunicação* (4ª ed.). Lisboa: Quimera Editores, Lda.
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International* 14(1), 29-49. doi: 10.1108/13620430910933565

- Carvalho, C. (2012). *Gestão de comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Vila Nova de Gaia: ISLA.
- Carvalho, H., & Rizzo, C. (2016). A gestão por valores e a estratégia da comunicação organizacional: Da pirâmide das necessidades humanas aos níveis de consciência. *Journal on Innovation and Sustainability*, 7(3), 3-16. doi: 10.24212/2179-3565.2016v7i3p73-89
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M., & Teodoro, M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: Uma proposta para a adaptação de instrumentos. In L. Pasquali, *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas* (pp. 506-520). Porto Alegre: Artmed.
- Castells, M. (2005). *A Sociedade em rede: Do conhecimento à ação política*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Champion, D. (2006). *Research methods for criminal justice and criminology*. New Jersey: Pearson Education.
- Chen, N. (2008). Internal/Employee communication and organizational effectiveness: a study of chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17(54), 167-189. doi: 10.1080/10670560701693146
- Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-29. doi: 10.1177/002194369303000101
- Cordeiro, S., & Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Estudos e Ensaios*, 10, 68-78.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Cowan, D. (2017). *Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance* (2ª ed.). London: Kogan Page Limited.
- Crack, T., McAlevey, L., & Sen, A. (2019). A Simple central limit theorem proof of the asymptotic distribution of the student-t test of the mean. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3320243>

- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd. ed). California: Sage Publications.
- Crino, M., & White, M. (1981). Satisfaction in communication: an examination of the downshazen measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831-838. doi: 10.2466/pr0.1981.49.3.831
- Daft, R. (2008). *Organizações: teorias e projetos* (2ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Dantzker, M. (1994). Identifying determinants of job satisfaction among police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 10(1), 47-56. doi: 10.1007/BF02803669
- Denef, S., Bayerl, P., & Kaptein, N. (2013). Social media and the police: Tweenting practices of british police forces during the august 2011 riots. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '13*, 3471-3480. doi: 10.1145/2470654.2466477
- Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Diaz-Serrano, L., & Cabral Vieira, J.A. (2005). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*. IZA Discussion Papers No. 1558, Institute for the Study of Labour (IZA), Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp1558.html>
- Dickson, D., Reiney, S., & Hargie, O. (2003). Communication sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications*, 8(1), 35-43. doi: 10.1108/13563280310458902
- Dillman, D. A. (2011). *Mail and Internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dobrijević, G. (2008) The growing importance of internal communication for the business success of companies. *Research and design for the economy*, 19, 33-40.

- Dowl, W., & Taylor, B. (2008). *Project management communication*. Indiana: Wiley Publishing Inc.
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74. doi: 10.1177/002194367701400306
- Elias, L., Felgueiras, S., & Pais, L. (2017). Planning and policing of public demonstration: A case study. *Police Science and Research Bulletin*, 16, 155-68. Retrieved from <https://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/250/214>
- Ercikti, S., Vito, G., Walsh, W., & Higgins, G. (2011). Major determinants of job satisfaction among police managers. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 8(1), 97-111.
- Felgueiras, S. (2015). Ação Policial face à ação coletiva: Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões. *Lição Inaugural da Abertura Solene do Ano Letivo 2015/2016*. Lisboa: ISCPSI.
- Firescu, V. (2008). Determinants for work satisfaction and the loyalty of the employees: A representative model for the students of the faculty of machines building in cluj- napoca. *Revista de Management și Inginerie Economică*, 7(4), 83-96.
- Fiske, J. (2005). *Introdução ao estudo da comunicação* (5ª ed.) (M. Alves, Trad.). Porto: Edições ASA.
- French, S., Holden, T. (2012) Positive organizational behavior: A buffer for bad news. *Business Communication Quarterly*, 75(2), 208-220. doi: 10.1177/1080569912441823
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (1ª ed.). Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fowler, F. (2002). *Survey research methods*. (3rd. ed.). California: Sage Publication
- Gavigan, J. (2008). Spillman software improves emergency communication. *Law & Order*, 56(7), 49-54.

- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2002). *Job satisfaction in Britain: Individual and job-related factors*. Economic Research Centre Working Papers in Economics 03/03, Ankara, Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/met/wpaper/0303.html>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta editora.
- Gill, D., & Adams, B. (2002). *ABC of communication studies* (2nd ed.). Thomas Nelson Ltd, Cheltenham.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas
- Gonçalves, M. (2005). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da ação comunicacional”*. Livro de Atas – 4º SOPCOM; BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. Retrieved from <http://bocc.ufp.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17 (3), 415-448. doi: 10.1177/0893318903257980
- Gray, D. (2006). *Doing research in the real world*. California. Sage Publication.
- Hamilton, J. (2001). The Role of the leader in changing police culture. *Meeting law enforcement's responsibilities solving the serious issues of today*. Major Cities Chiefs Association, Salt Lake City.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436. doi: 10.1177/002194360203900402
- Harter, J., Schmidt, F., Asplund, J., Killham, E., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5, 378-389. doi: 10.1177/1745691610374589
- Hassell, K., Archbold, C., & Stichman, A. (2011). Comparing the workplace experiences of male and female police officers: Examining workplace problems, stress, job satisfaction and consideration of career change. *International Journal of Police Science & Management*, 13(1). 37-53. doi: 10.1350/ijps.2011.13.1.217

- Hecht, M. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(3), 253-264. doi: 10.1111/j.1468-2958.1978.tb00614.x
- Hestness, D., & Russo, L. (2001). Controlling aggressive public protests. *Meeting law enforcement's responsibilities solving the serious issues of today*. Major Cities Chiefs Association, Salt Lake City.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holtz, S. (2003). *Corporate conversations: A guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Jablin, F., & Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. London: Sage Publications.
- Jakonson, R. (2008). *Linguística e comunicação* (23ª ed.). São Paulo: Cultrix.
- Jo, Y., & Hoover, L. (2012). Source of job satisfaction among South Korean police officers. *International of Police Science and Management*, 14(2), 136-153. doi: 10.1350/ijps.2012.14.2.267
- Johlke, M., & Duhan D. (2001). Testing competing models of sales force communication. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(4), 265-277. doi: 10.1080/08853134.2001.10754280
- Johnson, R. (2015). Police organizational commitment: the influence of supervisor feedback and support. *Crime & Delinquency*, 61(9), 1155-1180. doi: 10.1177/0011128712466887
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance* (2nd ed.). Detroit: Thompson Gale.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F. (2008). The impact of communication climate and job satisfaction in employees' external prestige perceptions. *Yönetim Ve Ekonomi*, 15(2), 133-144. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145999>

- Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268. doi: 10.1080/1062726X.2011.582204
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241. doi: 10.1111/0033-3352.00173
- Kitchen, P., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *An International Journal*, 7(1), pp. 46-53. doi: 10.1108/13563280210416035
- Kunsch, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (2010). *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, São Paulo.
- Kuo, S. (2015). Occupational stress, job satisfaction, and affective commitment to policing among Taiwanese police officers. *Police Quarterly*, 18(1), 27-54. doi: 10.1177/1098611114559039
- Lakatus, E., & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lampreia, M. (1998). *Comunicação empresarial: As relações públicas na gestão* (2ª ed.). Lisboa: Texto editora Lda.
- Lei n.º 27/2006 de 3 de junho. Constituição da República Portuguesa. *Diário da República n.º 126/2006 – I Série*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto. Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República n.º 168/2007 – I Série*. Lisboa, Assembleia da República.
- Littlejohn, S. W. (1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Ed Guanabara.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297- 1349). Chicago: Rand McNally.

- Locker, K., & Kienzler, D. (2008). *Business and administrative communication* (8th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lomax, R. G., & Hahs-Vaughn, D. L. (2012). *An introduction to statistical concepts* (3th ed.). New York: Routledge.
- Losee, R. (1999). Communication defined as complementary informative processes. *Journal of Information, Communication and Library Science*, 5(3), 1-15.
- Lourenço, N. (2012). Legitimidade e confiança nas polícias. *Revista do Ministério Público*, 129, 181-198.
- Luss, R., & Nyce, S. (2008). Secrets of top performers: How companies with highly effective employee communication differentiate themselves.
- Madlock, P. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78. doi: 10.1177/0021943607309351
- Marchiori, M. (2008) Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 1, 205-222.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Marchiori, M. (2011). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Marlene-Marchiori/publication/262048747\\_Comunicacion\\_interna\\_una\\_vision\\_mas\\_amplia\\_en\\_el\\_contexto\\_de\\_las\\_organizaciones/links/54f4870c0cf2f28c1361cfa6/Comunicacion-interna-una-vision-mas-amplia-en-el-contexto-de-las-organizaciones.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marlene-Marchiori/publication/262048747_Comunicacion_interna_una_vision_mas_amplia_en_el_contexto_de_las_organizaciones/links/54f4870c0cf2f28c1361cfa6/Comunicacion-interna-una-vision-mas-amplia-en-el-contexto-de-las-organizaciones.pdf)
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. doi: 10.14417/lp.763
- Marques, J. (2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58. doi: 10.1108/13632541011017807

- Marta, D. (2014). *Relações públicas da Polícia de Segurança Pública: Política comunicacional da imagem institucional*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Mattelart, A. (1996). *A mundialização da comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mayfield, M., & Mayfield, J., (2009). The role of leader-follower relationships in leader communication: The test using the lmx and motivating language models. *Journal of Business Enquiry*, 8(1), 65-82, Retrieved from <https://journals.uvu.edu/index.php/jbi/article/view/208>
- Men, L. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2), 264-284. doi: 10.1177/0893318914524536
- Meng, J. & Pan, P. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review*, 38(3), 484-490. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.03.005
- Mire, S. (2005). *Correlates of job satisfaction among police officers*. (PhD Dissertation non published). Sam Houston State University.
- Morreale, S., Osborn, M., & Pearson, J. (2000). Why communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(1), 1-25.
- Moynihan, D., & Pandey, S. (2008). The ties that bind: Social networks, person organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 205-227. doi: 10.1093/jopart/mum013
- Mueller, B., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244. doi: 10.1177/002194360203900204
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *The Journal of Business Perspective* 10(2), 41-51. doi: 10.1177/097226290601000206

- Nalla, M., Rydberg, J., & Meško, G. (2011). Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia. *European Journal of Criminology*, 8(2), 144-157. doi: 10.1177/1477370810395317
- Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.
- Nguyen, A., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). *Relative pay and job satisfaction: Some new evidence*. Department of Economics, Lancaster University Management School, Lancaster, Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/1382>
- Nicolau, M., Abth, D., Laranjeira, P., Moscoso, T., Marinho, T., & Nicolau, V. (2010). Comunicação e Semiótica: visão geral e introdutória à semiótica de Peirce. *Revista Eletrônica Temática*, 8, 1-25.
- Nora, C., Zoboli, E., & Vieira, M. (2017). Validação por peritos: importância na tradução e adaptação de instrumentos. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 38(3), 1-9. doi: 10.1590/1983-1447.2017.03.64851.
- Nöth, W. (1995). *Panorama da semiótica: de Platão a Peirce*. São Paulo: Annablume.
- Nuss, M. (2006). *A Longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department*. (PhD Dissertation non published). University of Kansas.
- Olim, C. (2010). *Qualidade vocal na liderança carismática*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Pace, R., & Faules, D. (1993). *Organizational communication* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Patterson, B. (1992). Job experience and perceived job stress among police, correctional, and probation/parole officers. *Criminal Justice and Behavior*, 19(3), 260-285. doi: 10.1177/0093854892019003004
- Pedro, E. (1996). Interação Verbal. In I. Duarte, C. A. M. Gouveia, E. R. Pedro, & I. H. Faria (Org.), *Introdução à Linguística Geral e Portuguesa* (449-475). Lisboa: Editorial Caminho.
- Peirce, C. (1977). *Semiótica*. São Paulo: Editora Perspectiva.

- Pereira, M. (2014). *A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Santiago de Compostela.
- Pereira, A., Manosso, T., Fossatti, E., & Berti, S. (2019). *Regressão Linear Múltipla Como simplificar por meio do Excel e SPSS?* Retrived from <https://www.upf.br/uploads/Conteudo/cepeac/textos-discussao/texto-01-2019.pdf>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pettit, J., Goris, J., & Vaught, B. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98. doi: 10.1177/002194369703400105
- Phillipe, T., Helping, S., & Koehler, J. (2009). Managerial communications that significantly affect employees' perceptions. *Review of Business Research*, 9(4), 51-56.
- Pincus, J. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419. doi: 10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x
- Pincus, J., Knip, J., & Rayfield, R. (1990). Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence of commercial bank supervisors. In J. Gruning & L. Gruning (Eds.), *Public Relations Research Annual* (pp.173-191). Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates.
- Poiares, N. (2004). *A profissão polícia: uma nova lógica socioprofissional e organizacional*. (Dissertação de mestrado). Évora: Universidade de Évora.
- Poiares, N. (2013). *Mudar a Polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Lisboa: Bnomics.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Universidade Feevale
- PSP (2018). *Plano de atividades 2018*. Lisboa: Direção Nacional da PSP.

- PSP (2019). *Balanço social 2019*. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP (2020). *Estratégia PSP 20/22*. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- Quivy, R., & Campenhoutdt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reichenheim, M., e Moraes, C. (2007). Operationalizing the cross-cultural adaptation of epidemiological measurement instruments. *Revista de Saúde Pública*, 41(4), 1-9. Retrieved from [http://www.scielo.br/pdf/rsp/v41n4/en\\_6294.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rsp/v41n4/en_6294.pdf)
- Richmond, V., McCroskey, J., & McCroskey, L. (2005). *Organizational communication for survival: Making work, work* (3rd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Quebecor.
- Robson, P., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications*, 10(3), 213-222. doi: 10.1108/13563280510614474
- Rodrigues, A. (1991). *Introdução à semiótica*. Lisboa, Editorial Presença.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organisational Research Methods*, 10(2), 195-209. doi: 10.1177/109442810624693
- Rubin, A. (1993). The effects of locus of control on communication motives, anxiety, and satisfaction. *Communication Quarterly*, 41(2), 161-171. doi: 10.1080/01463379309369876
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3º ed.). São Paulo: McGraw-Hill Companies
- Santaella, L. (1983). *O que é semiótica*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Santo, P. (2015). *Introdução à metodologia das ciências sociais: Gênese, fundamentos e problemas* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Santos, L. (2008). O papel da comunicação na gestão estratégica das organizações. *Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 1-14.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Saussure, F. (1988). *Curso de linguística geral*. São Paulo, Cultrix.
- Schmallegger, F. (2007). *Criminal justice today: An introductory text for the 21st century* (9th ed.). New Jersey: Courier, Kendallville.
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação estratégica: as relações públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Seven, H. (2012). *An analysis of the effect of internal communication satisfaction on organizational commitment in the Turkish National Police (TNP)*. (PhD Dissertation). University of Baltimore, Maryland.
- Shaffer, J. (2000). *The leadership solution*. New York: McGraw-Hill.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. Illinois: The University of Illinois Press.
- Sharbrough, W., Simmons, S., & Cantrill, D. (2006). Motivating language in industry. its impact on job satisfaction and perceived superior effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43(4), 322-343. doi: 10.1177/0021943606291712
- Silva, P. (2020). *Manual de técnicas de expressão e comunicação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, J. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media* (2ª ed.). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Stauss, B., & Hoffmann, F. (2000). Minimizing internal communication gaps by using business television in internal marketing. In R. Varey & B. Lewis (Eds.), *Internal marketing: Directions for management*, (pp. 141-160). London: Routledge.

- Steyn, B., & Gustav, P. (2000). *Corporate communication strategy*. Sandown, South Africa: Heinemann.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2<sup>a</sup> ed.). Newbury Park: Sage.
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104-115. doi: 10.5465/AMR.1988.4306798
- Taylor, F. (1970). What is scientific management. In H. F. Merrill (Ed.), *Classics in management* (pp. 67-71). New York: American Management Association.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring public relations*. Harlow: FT Prentice Hall, Pearson Education.
- Tsai, M., Chuang, S. & Hsieh, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: International Journal*, 37(6), 825-834. doi: 10.2224/sbp.2009.37.6.825
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organization. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140. doi: 10.1177/002194369603300203
- Vercic, A., & Vokic N. (2018). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.005
- Vercic, A., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Vercic, A., Vokić, N., & Ćorić, D. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja*, 18(1-2), 175-202.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1993). *Pragmática da comunicação humana*. São Paulo: Cultrix.
- Whisenand, P. (2004). *Supervising police personnel: The fifteen responsibilities* (5th ed.). New Jersey: RR Donnelley & Sons.

- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. doi: 10.1080/10627260903170985
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2640241>
- William, P. (1992). Managing the message: An approach to communications management in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 5(1), 45-53. doi: 10.1108/09513559210008769
- Wolf, M. (2011). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença.

## Anexos

### Anexo 1 - Pedido de autorização para aplicar o questionário original

---

**De:** Ana Tkalac Verčić  
**Enviado:** 6 de novembro de 2020 07:45  
**Para:** david\_1992@live.com.pt  
**Cc:** 'Dubravka Sinčić Ćorić'; 'Nina Pološki Vokić'  
**Assunto:** RE: Request to use the instrument for assessing satisfaction with internal communication

Dear David,

I'm attaching the instrument. Can I please ask you to quote the source as:

Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., & Sinčić Ćorić, D. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. Društvena istraživanja, 18(1-2), 175-202.

Thank you and good luck with your study


Ana Tkalac Verčić

---

**Prof. dr. sc. Ana Tkalac Verčić**  
Redoviti profesor u trajnom zvanju

—  
**Katedra za marketing**  
**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu**  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, HR

—  
<http://www.efzg.hr/atalac>  
Tel: +385 1 238 3322

 Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



---

**De:** David Jesus

**Enviado:** 5 de novembro de 2020 09:30

**Para:** atkalac@efzg.hr

**Assunto:** Request to use the instrument for assessing satisfaction with internal communication

Your Excellency Professor Ana Tkalac Vercic,

My name is David Jesus, and I am a student of the Integrated Master in Police Sciences and Homeland Security, at the Higher Institute of Police Sciences and Homeland Security, in Portugal.

In this last academic year, I am developing a project that aims to analyze the relationship between satisfaction with the internal communication of the Public Security Police (institution to which I belong), and the satisfaction of police officers with the work they perform.

Thus, I would very respectfully request your authorization to use the Instrument for Assessing Satisfaction with Internal Communication, developed by you in 2007, for adaptation and application in my study.

If so, I would also like to ask whether you can provide me with the latest version of the questionnaire, if possible, in English.

Best regards,

David Jesus

Aspiring Public Security Police Officer

Higher Institute of Police Sciences and Homeland Security

Lisbon, Portugal

## Anexo 2 – Questionário original

### Internal communication satisfaction questionnaire

This questionnaire has been designed as a part of a scientific research project which aims to explore levels of satisfaction with regard to communication within the workplace. This research project is not commercial and will be used solely developing theoretical understanding.

Your answers are of great importance to us. We kindly ask you to take a few minutes to complete this questionnaire. Anonymity for every respondent is guaranteed.

**Thank you for your time and effort!**

**If you have any additional questions connected to the questionnaire, procedure or results of this research, please contact Ana Tkalac Verčić, Dubravka Sinčić Ćorić or Nina Pološki Vokić at the Faculty of Economics and Business – Zagreb, e-mail: [atkalac@efzg.hr](mailto:atkalac@efzg.hr), [dsincic@efzg.hr](mailto:dsincic@efzg.hr), [npoloski@efzg.hr](mailto:npoloski@efzg.hr).**

*Your responses are extremely important to us. We ask you to be as honest as possible. This is not a test, and there are no right or wrong answers. We are only interested in your opinion.*

How satisfied are you with your job? (Please choose one answer).

1. Very dissatisfied
2. Dissatisfied
3. Somewhat dissatisfied
4. Neither dissatisfied or satisfied
5. Somewhat satisfied
6. Satisfied
7. Very satisfied

What has happened to your level of satisfaction with your job during the last 6 months?

1. It has remained the same
2. It has increased
3. It has decreased

Faculty of Economics and Business – Zagreb  
University of Zagreb  
J. F. Kennedy Sq. 6  
10 000 Zagreb

We are interested in the level of your satisfaction with communication at your workplace. Please select the number that best describes how satisfied you are, where 1 = Extremely dissatisfied; 2 = Dissatisfied; 3 = Somewhat dissatisfied; 4 = Neither dissatisfied nor satisfied; 5 = Somewhat satisfied; 6 = Satisfied; 7 = Extremely satisfied.

		ED	D	MD	MS	S	ES
	<b><i>Satisfaction with feedback</i></b>						
1.	Information on the consequences of doing my job poorly	1	2	3	4	5	6 7
2.	Information on how much I contribute to the organisation's success	1	2	3	4	5	6 7
3.	Information on how much my job is appreciated within the organisation	1	2	3	4	5	6 7
4.	Feedback on how well I do my job	1	2	3	4	5	6 7
	<b><i>Satisfaction with communication with immediate superior</i></b>						
5.	Availability of my immediate superior	1	2	3	4	5	6 7
6.	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work	1	2	3	4	5	6 7
7.	How well my immediate superior understands my problems	1	2	3	4	5	6 7
8.	Recognition of my potential by my immediate superior	1	2	3	4	5	6 7
	<b><i>Satisfaction with horizontal communication</i></b>						
9.	Availability of colleagues	1	2	3	4	5	6 7
10.	How successfully I am able to communicate with the members of my team	1	2	3	4	5	6 7
11.	The outcomes of communicating with colleagues	1	2	3	4	5	6 7
12.	Readiness of my colleagues to accept critical feedback	1	2	3	4	5	6 7
	<b><i>Satisfaction with informal communication</i></b>						
13.	The number of decisions made based on informal communications	1	2	3	4	5	6 7
14.	The amount of gossip in the organisation	1	2	3	4	5	6 7
15.	The amount of time I spend in informal communication	1	2	3	4	5	6 7
16.	Usefulness of information transferred through informal channels	1	2	3	4	5	6 7
	<b><i>Satisfaction with information about the organisation</i></b>						
17.	Information on work protocols	1	2	3	4	5	6 7
18.	Information on revenues, profit and the financial status of the organisation	1	2	3	4	5	6 7
19.	Information on changes in the organisation	1	2	3	4	5	6 7
20.	Information on legal regulations that affect the organisation's operations	1	2	3	4	5	6 7
	<b><i>Satisfaction with communication climate</i></b>						
21.	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organisation	1	2	3	4	5	6 7
22.	How much communication within the organization helps me to identify with the organisation	1	2	3	4	5	6 7
23.	How much communication within the organization promotes organizational values	1	2	3	4	5	6 7
24.	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organisation's goals	1	2	3	4	5	6 7
	<b><i>Satisfaction with the quality of communication media</i></b>						
25.	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)	1	2	3	4	5	6 7
26.	The possibility of communicating through new media	1	2	3	4	5	6 7
27.	Quality of communication through new media	1	2	3	4	5	6 7
28.	The mode of communication others choose to communicate with me	1	2	3	4	5	6 7
	<b><i>Satisfaction with communication in meetings</i></b>						
29.	How well organised are the meetings that I participate in	1	2	3	4	5	6 7
30.	Usefulness of information received in meetings	1	2	3	4	5	6 7
31.	Receiving information relevant for job accomplishment on time	1	2	3	4	5	6 7
32.	Duration of meetings	1	2	3	4	5	6 7

### **Anexo 3 – Pedido de aplicação do questionário**

#### **Pedido de autorização para a aplicação de um questionário para elaboração da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais**

Exmo. Sr. Diretor de Estágio,

Eu, Aspirante a Oficial de Polícia, David José Ferreira Jesus, n.º 3332/155910, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado que tem como título “Impacto da Comunicação Interna na Satisfação dos Polícias”, orientada pela Prof.ª Doutora Sónia Morgado, venho por esta via solicitar a Sua Ex.ª a autorização para a aplicação de um questionário online a polícias do Comando Metropolitano de Lisboa.

Pede deferimento,



---

David José Ferreira Jesus  
Aspirante a Oficial de Polícia  
3332/155910

## Anexo 4 – Aprovação da aplicação do questionário

**POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 67/SECDE/2021

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE202000002ASP

Data: 2021-02-23

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

*Autenticado.  
02.03.2021*

Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos

*Abílio Pinto Vieira*  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia David José Ferreira Jesus irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Impacto da Comunicação Interna na Satisfação dos Polícias", sob orientação científica do Prof.ª Doutora Sónia Morgado.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex. autorização para aplicar o questionário em anexo, aos polícias da Polícia de Segurança Pública do Comando Metropolitano de Lisboa.
5. O questionário será disponibilizado através da aplicação da Google – Forms com link; [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKBPaRkNDHIKYy8107eUU7djmZD55Z4kJc5tfri8wa mZoa9w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKBPaRkNDHIKYy8107eUU7djmZD55Z4kJc5tfri8wa mZoa9w/viewform?usp=sf_link)
6. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação.
7. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia David Jesus se compromete a utilizar os resultados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor

  
José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |  
iscpsi@psp.pt

147458  
Página 1/1

## **Anexo 5 – Pedido de divulgação e aplicação do questionário à população do estudo**

Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais e Segurança Interna - Aplicação de Questionário

David José Ferreira Jesus

ter 02-03-2021 15:40

Para: COMETLIS - Núcleo de Formação <formacao.lisboa@psp.pt>;

Cc: ISCPSI - Direcção Ensino <de.iscpsi@psp.pt>; Sonia Maria Aniceto Morgado <smmorgado@psp.pt>;

 2 anexos (2 MB)

67SECEDE2021 DESPACHO.PDF; Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna.pdf;

Exmo. Sr. Chefe do Núcleo de Formação do Comando Metropolitano de Lisboa,

Boa tarde,

Venho por este meio, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais com o título “Impacto da Comunicação Interna na Satisfação dos Polícias”, orientado pela professora Doutora Sónia Morgado, solicitar a Sua Ex.<sup>ª</sup> o reencaminhamento individual de um questionário *online* (na hiperligação) a todo o efetivo do COMETLIS: <https://forms.gle/JTppi5CN7qdKXHfdA>

Segue em anexo o despacho do nosso Diretor Nacional Adjunto de Recursos Humanos Superintendente-chefe Abílio Vieira a autorizar a aplicação do questionário *online* no efetivo supramencionado.

Com os melhores cumprimentos,  
Aspirante a Oficial de Polícia David Jesus  
3332/155910  
ISCPSI

## Apêndices

### Apêndice A – Grelha de avaliação do questionário (Perito 1)

#### Grelha de Avaliação da Tradução do Questionário (Verčič *et al.*, 2009)

**Introdução ao perito:** Deverá fazer um x na opção escolhida. Caso o perito não esteja de acordo deverá justificar a sua opção. No final será apresentado um campo para que sugira possíveis modificações e o parecer final.

**Legenda:** TA – Totalmente de Acordo; A- Em Acordo; I – Indeciso; D – Em Desacordo; TD – Totalmente de Desacordo

#### Satisfação com a Comunicação Interna

	Versão Original	Tradução Proposta	TA	A	I	D	TD	Observações
Satisfação com a comunicação com o feedback o superior hierárquico imediato	Information on the consequences of doing my job poorly.	Conhecimento sobre as consequências do meu fraco desempenho.	X					
	Information on how much I contribute to the organisation's success.	Conhecimento sobre o quanto eu contribuo para o sucesso da organização.	X					
	Information on how much my job is appreciated within the organisation.	Conhecimento sobre o quanto meu trabalho é valorizado dentro da organização.	X					
	Feedback on how well I do my job.	Retorno sobre como desempenho o meu trabalho.	X					
	Availability of my immediate superior.	Disponibilidade do meu superior hierárquico imediato.	X					
	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work	Familiarização do meu superior hierárquico sobre os problemas que enfrento no trabalho.		X				
	How well my immediate superior understands my problems.	Entendimento do meu superior hierárquico imediato dos meus problemas.		X				
	Recognition of my potential by my immediate superior.	Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior hierárquico imediato.	X					
Satisfação com a comunicação horizontal	Availability of colleagues.	Disponibilidade dos colegas.	X					
	How successfully I am able to communicate with the members of my team.	Capacidade de comunicar com os colegas da minha equipa.		X				
	The outcomes of communicating with colleagues.	Os resultados da comunicação com os colegas.		X				
	Readiness of my colleagues to accept critical feedback.	Recetividade dos meus colegas para aceitar retorno crítico.	X					
Satisfação com a comunicação informal	The number of decisions made based on informal communications.	O número de decisões tomadas com base em comunicações informais.	X					
	The amount of gossip in the organisation.	A quantidade de boatos na organização.	X					
	The amount of time I spend in informal communication	A quantidade de tempo despendido em comunicações informais.		X				... que eu dispenso em...
	Usefulness of information transferred through informal channels.	Utilidade das informações transmitidas por canais informais.		X				... por via ou através de canais informais.

Satisfação com o clima de comunicação	Satisfação com a comunicação sobre a organização	Information on work protocols.	Informação sobre protocolos de trabalho.	X							
		Information on revenues, profit and the financial status of the organisation.	Informações sobre a situação económico-financeira da organização.		X						
		Information on changes in the organisation.	Informação sobre mudanças na organização.	X							
		Information on legal regulations that affect the organisation's operations.	Informação sobre as disposições legais que afetam as operações da organização.		X						Penso que aqui faz mais sentido o conceito de "atividade da organização"
		How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organisation.	O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da organização.	X							
		How much communication within the organization helps me to identify with the organisation.	O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a identificar-me com a organização.	X							
		How much communication within the organization promotes organizational values.	O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.	X							
		How much communication within the organization encourages me to accomplish the organisation's goals.	O quanto a comunicação dentro da organização incentiva-me a cumprir os objetivos da organização.	X							
		Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication).	Meios de comunicação (por exemplo, anúncios escritos, intranet, comunicação oral)	X							
		The possibility of communicating through new media.	A possibilidade de comunicação através de novos meios tecnológicos (WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, etc.)	X							
Quality of communication through new media.	Qualidade da comunicação através dos novos meios tecnológicos.	X									
Satisfação com a comunicação em reuniões	Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	The mode of communication others choose to communicate with me.	O meio de comunicação escolhido para comunicarem comigo.	X							
		How well organised are the meetings that I participate in.	Quão bem organizadas são as reuniões nas quais participo.	X							
		Usefulness of information received in meetings.	Utilidade da informação recebida nas reuniões.	X							
		Receiving information relevant for job accomplishment on time.	Transmissão de informação relevante para a realização do trabalho em tempo útil.	X							
		Duration of meetings.	Duração das reuniões.	X							

### Satisfação com a Trabalho

	Versão Original	Tradução Proposta	TA	A	I	D	TD	Observações
Satisfação com o trabalho	How satisfied are you with your job? (Please choose one answer).	De uma forma global quão satisfeito(a) está com seu trabalho?	X					
	What has happened to your level of satisfaction with your job during the last 6 months?	O que aconteceu ao seu nível de satisfação com o seu trabalho durante os últimos 6 meses?	X					

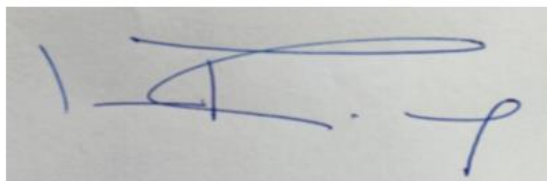
**Observações Gerais:**

**Parecer:**

De uma forma global as traduções propostas apresentam uma coerência adequada e alinhada com a versão original.

**Lisboa, ISCPSI, 15 de fevereiro de 2021**

**O Perito**



---

**Nuno Caetano Lopes de Barros Poiares**

Intendente da PSP

Doutor em Sociologia (ISCTE)

Professor e Coordenador do Curso de Mestrado em Ciências Policiais (ISCPSI)

Diretor do Departamento Científico de Ciências Policiais (ISCPSI)

## Apêndice B – Grelha de avaliação do questionário (Perito 2)

### Grelha de Avaliação da Tradução do Questionário (Verčič *et al.*, 2009)

**Introdução ao perito:** Deverá fazer um x na opção escolhida. Caso o perito não esteja de acordo deverá justificar a sua opção. No final será apresentado um campo para que sugira possíveis modificações e o parecer final.

**Legenda:** TA – Totalmente de Acordo; A- Em Acordo; I – Indeciso; D – Em Desacordo; TD – Totalmente de Desacordo

#### Satisfação com a Comunicação Interna

	<b>Versão Original</b>	<b>Tradução Proposta</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>	<b>Observações</b>
Satisfação com o feedback	Information on the consequences of doing my job poorly.	Conhecimento sobre as consequências do meu fraco desempenho.	X					
	Information on how much I contribute to the organisation's success.	Conhecimento sobre o quanto eu contribuo para o sucesso da organização.	X					
	Information on how much my job is appreciated within the organisation.	Conhecimento sobre o quanto meu trabalho é valorizado dentro da organização.	X					
	Feedback on how well I do my job.	Retorno sobre como desempenho o meu trabalho.				X		Retorno sobre o meu bom desempenho no trabalho
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	Availability of my immediate superior.	Disponibilidade do meu superior hierárquico imediato.	X					
	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work	Familiarização do meu superior hierárquico sobre os problemas que enfrento no trabalho.		X				
	How well my immediate superior understands my problems.	Entendimento do meu superior hierárquico imediato dos meus problemas.		X				
	Recognition of my potential by my immediate superior.	Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior hierárquico imediato.	X					
Satisfação com a comunicação horizontal	Availability of colleagues.	Disponibilidade dos colegas.	X					
	How successfully I am able to communicate with the members of my team.	Capacidade de comunicar com os colegas da minha equipa.				X		Nível de sucesso em comunicar com os membros da minha equipa de trabalho.
	The outcomes of communicating with colleagues.	Os resultados da comunicação com os colegas.	X					
	Readiness of my colleagues to accept critical feedback.	Recetividade dos meus colegas para aceitar retorno crítico.	X					
Satisfação com a comunicação informal	The number of decisions made based on informal communications.	O número de decisões tomadas com base em comunicações informais.	X					
	The amount of gossip in the organisation.	A quantidade de boatos na organização.	X					
	The amount of time I spend in informal communication	A quantidade de tempo despendido em comunicações informais.				X		A quantidade de tempo que despendo em comunicações informais.
	Usefulness of information transferred through informal channels.	Utilidade das informações transmitidas por canais informais.			X			Utilidade das informações transmitidas através de canais informais.

Satisfação com a comunicação sobre a organização	Information on work protocols.	Informação sobre protocolos de trabalho.	X						
	Information on revenues, profit and the financial status of the organisation.	Informações sobre a situação econômico-financeira da organização.	X						
	Information on changes in the organisation.	Informação sobre mudanças na organização.	X						
	Information on legal regulations that affect the organisation's operations.	Informação sobre as disposições legais que afetam as operações da organização.				X			Informação sobre as disposições legais que afetam o funcionamento da organização.
Satisfação com o clima de comunicação	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organisation.	O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da organização.	X						
	How much communication within the organization helps me to identify with the organisation.	O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a identificar-me com a organização.	X						
	How much communication within the organization promotes organizational values.	O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.	X						
	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organisation's goals.	O quanto a comunicação dentro da organização incentiva-me a cumprir os objetivos da organização.	X						
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication).	Meios de comunicação (por exemplo, anúncios escritos, intranet, comunicação oral)	X						
	The possibility of communicating through new media.	A possibilidade de comunicação através de novos meios tecnológicos (WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, etc.)	X						
	Quality of communication through new media.	Qualidade da comunicação através dos novos meios tecnológicos.	X						
	The mode of communication others choose to communicate with me.	O meio de comunicação escolhido para comunicarem comigo.		X					
Satisfação com a comunicação em reuniões	How well organised are the meetings that I participate in.	Quão bem organizadas são as reuniões nas quais participo.	X						
	Usefulness of information received in meetings.	Utilidade da informação recebida nas reuniões.	X						
	Receiving information relevant for job accomplishment on time.	Transmissão de informação relevante para a realização do trabalho em tempo útil.	X						
	Duration of meetings.	Duração das reuniões.	X						

### **Satisfação com a Trabalho**

	Versão Original	Tradução Proposta	TA	A	I	D	TD	Observações
Satisfação com o	How satisfied are you with your job? (Please choose one answer).	De uma forma global quão satisfeito(a) está com seu trabalho?			X			Quão satisfeito(a) está com seu trabalho?
	What has happened to your level of satisfaction with your job during the last 6 months?	O que aconteceu ao seu nível de satisfação com o seu trabalho durante os últimos 6 meses?	X					

**Observações Gerais:**

O trabalho de tradução realizado parece-nos corresponder, de modo cabal e ajustado, à versão original do questionário sob escrutínio. Ainda assim, numa perspetiva construtiva e reflexiva, apontámos algumas sugestões de melhoria (cf. campo das observações).

Em género de apontamento final, reclamamos atenção para o corpo do texto introdutório do questionário, o qual carece de ser melhorado, nos termos do ficheiro apenso.

**Parecer:**

O questionário está bem construído e alinhado com o texto original, carecendo, aos nossos olhos, apenas de uma ligeira adaptação, em termos de linguagem, à organização (Policia de Segurança Pública) e público-alvo específico a que se destina. Bom trabalho.

**Lisboa, ISCPSI, 17 de fevereiro de 2021**

**O Perito**

  
Intendente  
Diretor do Centro de Investigação (ICPOL) do ISCPSI  
Doutorando em Relações Internacionais

## Apêndice C – Grelha de avaliação do questionário (Perito 3)

### Grelha de Avaliação da Tradução do Questionário (Verčič *et al.*, 2009)

**Introdução ao perito:** Deverá fazer um x na opção escolhida. Caso o perito não esteja de acordo deverá justificar a sua opção. No final será apresentado um campo para que sugira possíveis modificações e o parecer final.

**Legenda:** TA – Totalmente de Acordo; A – Em Acordo; I – Indeciso; D – Em Desacordo; TD – Totalmente de Desacordo.

#### Satisfação com a Comunicação Interna

	Versão Original	Tradução Proposta	TA	A	I	D	TD	Observações
Satisfação com o feedback	Information on the consequences of doing my job poorly.	Conhecimento sobre as consequências do meu fraco desempenho.		X				
	Information on how much I contribute to the organisation's success.	Conhecimento sobre o quanto eu contribuo para o sucesso da organização.		X				
	Information on how much my job is appreciated within the organization.	Conhecimento sobre o quanto meu trabalho é valorizado dentro da organização.		X				
	Feedback on how well I do my job.	Retorno sobre como desempenho o meu trabalho.	X					
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	Availability of my immediate superior.	Disponibilidade do meu superior hierárquico imediato.	X					
	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work	Familiarização do meu superior hierárquico sobre os problemas que enfrento no trabalho.		X				
	How well my immediate superior understands my problems.	Entendimento do meu superior hierárquico imediato dos meus problemas.	X					
	Recognition of my potential by my immediate superior.	Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior hierárquico imediato.		X				
Satisfação com a comunicação horizontal	Availability of colleagues.	Disponibilidade dos colegas.	X					
	How successfully I am able to communicate with the members of my team.	Capacidade de comunicar com os colegas da minha equipa.		X				
	The outcomes of communicating with colleagues.	Os resultados da comunicação com os colegas.		X				
	Readiness of my colleagues to accept critical feedback.	Recetividade dos meus colegas para aceitar retorno crítico.	X					
Satisfação com a comunicação informal	The number of decisions made based on informal communications.	O número de decisões tomadas com base em comunicações informais.	X					
	The amount of gossip in the organisation.	A quantidade de boatos na organização.	X					
	The amount of time I spend in informal communication	A quantidade de tempo despendido em comunicações informais.	X					
	Usefulness of information transferred through informal channels.	Utilidade das informações transmitidas por canais informais.	X					

Satisfação com a comunicação sobre a organização	Information on work protocols.	Informação sobre protocolos de trabalho.			X				
	Information on revenues, profit and the financial status of the organisation.	Informações sobre a situação económico-financeira da organização.		X					
	Information on changes in the organisation.	Informação sobre mudanças na organização.	X						
	Information on legal regulations that affect the organisation's operations.	Informação sobre as disposições legais que afetam as operações da organização.				X			Sugestão: Informação sobre as disposições legais que afetam a atividade operacional da organização.
Satisfação com o clima de comunicação	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organisation.	O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da organização.		x					
	How much communication within the organization helps me to identify with the organisation.	O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a identificar-me com a organização.		x					
	How much communication within the organization promotes organizational values.	O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.		x					
	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organisation's goals.	O quanto a comunicação dentro da organização incentiva-me a cumprir os objetivos da organização.		x					
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication).	Meios de comunicação (por exemplo, anúncios escritos, intranet, comunicação oral)	x						
	The possibility of communicating through new media.	A possibilidade de comunicação através de novos meios tecnológicos (WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, etc.)			x				
	Quality of communication through new media.	Qualidade da comunicação através dos novos meios tecnológicos.		x					
	The mode of communication others choose to communicate with me.	O meio de comunicação escolhido para comunicarem comigo.	x						
Satisfação com a comunicação em reuniões	How well organised are the meetings that I participate in.	Quão bem organizadas são as reuniões nas quais participo.	x						
	Usefulness of information received in meetings.	Utilidade da informação recebida nas reuniões.	x						
	Receiving information relevant for job accomplishment on time.	Transmissão de informação relevante para a realização do trabalho em tempo útil.			x				
	Duration of meetings.	Duração das reuniões.	x						

### Satisfação com a Trabalho

	Versão Original	Tradução Proposta	TA	A	I	D	TD	Observações
Satisfação com o trabalho	How satisfied are you with your job? (Please choose one answer).	De uma forma global quão satisfeito(a) está com seu trabalho?		x				
	What has happened to your level of satisfaction with your job during the last 6 months?	O que aconteceu ao seu nível de satisfação com o seu trabalho durante os últimos 6 meses?	x					

**Observações Gerais:**

**Parecer:**

Comparando o formulário original, tendo em conta que os termos técnicos e a sua respetiva transladação linguística é sempre ligeiramente ambígua, nada temos a obstar quanto à devida cientificidade deste formulário adaptado.

**Lisboa, ISCPSI, 19 de fevereiro de 2021**

**O Perito**  
Professor Doutor Eurico José Gomes Dias

## Apêndice D – Questionário

30/03/2021

Questionário no âmbito da Dissertação de Mestrado "Impacto da Comunicação Interna na Satisfação dos Polícias".

### Questionário no âmbito da Dissertação de Mestrado "Impacto da Comunicação Interna na Satisfação dos Polícias".

Prezado/a participante,

No âmbito do curso de mestrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, estamos a realizar um estudo, tendo por base um projeto intitulado "Impacto da comunicação interna na satisfação dos polícias", cujo objetivo é aferir o nível de satisfação com as políticas e práticas de comunicação interna na PSP, bem como a forma como a comunicação interna afeta positivamente ou negativamente a satisfação com o trabalho. Assim, este questionário visa analisar os níveis de satisfação relativamente à comunicação no ambiente de trabalho.

Este trabalho está inserido num projeto de investigação levado a cabo pela Prof.ª Doutora Sónia Morgado e o Aspirante a Oficial de Polícia David Jesus, e todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para o desenvolvimento de conhecimentos teóricos.

Com vista a garantir o anonimato dos participantes, os questionários são codificados e os dados recolhidos serão tratados e analisados estatisticamente, de forma integrada. Toda a informação facultada neste questionário é anónima e confidencial, em consonância com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

A sua participação é voluntária, pelo que poderá desistir do estudo a qualquer momento. As suas respostas são de grande importância para nós. Pedimos gentilmente alguns minutos para preencher este questionário. Pedimos que seja o mais honesto possível. Este não é um teste e não há respostas certas ou erradas. Estamos apenas interessados na sua opinião.

Se tiver algum comentário ou dúvida sobre o estudo em questão, ou sobre o preenchimento do questionário, poderá contactar o autor, David Jesus, através do e-mail [djjesus@psp.pt](mailto:djjesus@psp.pt).

Obrigado pelo seu tempo e esforço!

Atentamente,

David Jesus  
Aspirante a Oficial de Polícia

**\*Obrigatório**

### Uma nota sobre privacidade

Este inquérito é anónimo e confidencial e tratado de forma anonimizada.

O registo das respostas ao inquérito não contém qualquer informação sobre a sua identidade, exceto se alguma pergunta do inquérito solicitar alguma informação e a fornecer. O código gerado não será guardado junto com as suas respostas. O código é gerido numa base de dados separada e apenas é utilizado pelo programa para registar que concluiu o inquérito por questionário. Não há forma de relacionar os códigos dos convidados a participar no inquérito com as respostas dadas.

### Consentimento Informado

Agradecemos que leia a seguinte declaração e selecione «Concordo», se desejar participar no presente estudo. Caso contrário, selecione «Não concordo».

1. «Li e compreendi a informação fornecida sobre o questionário que integra a presente investigação sobre o impacto da comunicação interna na satisfação dos polícias». \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo
- Não concordo

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

## 2. Satisfação com o feedback \*

O nível de satisfação com a comunicação interna no seu local de trabalho é objeto de estudo do presente questionário. O feedback interno é a uma das peças-chave de sucesso da empresa, porque é um instrumento motivacional, sendo que os benefícios a retirar são enormes, como por exemplo melhoria e adequação da estratégia de comunicação. Selecione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Conhecimento sobre as consequências do meu fraco desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento sobre o quanto eu contribuo para o sucesso da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações sobre o quanto o meu trabalho é valorizado dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno sobre o meu bom desempenho no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

### 3. Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato \*

A satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato é principalmente orientada para a comunicação formal com o superior, atenção e disponibilidade para ouvir que este demonstra para com o funcionário. Selecione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Disponibilidade do meu superior hierárquico imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiarização do meu superior hierárquico sobre os problemas que enfrento no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendimento do meu superior hierárquico imediato dos meus problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior hierárquico imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

#### 4. Satisfação com a comunicação horizontal \*

A satisfação com a comunicação horizontal inclui todos os tipos de comunicação entre pares, como a disponibilidade, facilidade de comunicação com os colegas e recetividade dos colegas para aceitar críticas. Selecione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Disponibilidade dos colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de sucesso em comunicar com os membros da minha equipa de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados da comunicação com os colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recetividade dos meus colegas para aceitar retorno crítico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

### 5. Satisfação com a comunicação informal \*

A satisfação com a comunicação informal refere-se a diferentes tipos de comunicação informal, como a satisfação com a frequência das reuniões informais, a satisfação com o número de decisões baseadas na comunicação informal, a quantidade de boatos na organização, bem como a utilidade e precisão das informações comunicadas informalmente. Selecione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
O número de decisões tomadas com base em comunicações informais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de boatos na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de tempo que eu despendo em comunicações informais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade das informações transmitidas através de canais informais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

#### 6. Satisfação com a informação sobre a organização \*

A satisfação com a informação sobre a organização inclui informações formais relacionadas com funcionamento e sucesso organizacional, como a satisfação com as informações sobre a situação financeira, sobre as mudanças organizacionais e sobre as disposições legais que afetam a atividade da organização. Seleccione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Informação sobre protocolos, procedimentos e modos de atuação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações sobre a situação económico-financeira da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre mudanças na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre as disposições legais que afetam a atividade/funcionamento da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

### 7. Satisfação com o clima de comunicação \*

A satisfação com o clima de comunicação inclui informações sobre a promoção dos valores e objetivos organizacionais, como o quanto a comunicação ajuda os funcionários a se sentirem importantes e a se identificarem com ela. **Selecione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a identificar-me com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto a comunicação dentro da organização incentiva-me a cumprir os objetivos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

### 8. Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação \*

A satisfação com a qualidade dos meios de comunicação reflete o nível de satisfação com os meios digitais, a possibilidade e a qualidade da comunicação através dos novos meios, meios de comunicação utilizados e afins. Selecione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Meios de comunicação (por exemplo, anúncios escritos, intranet, comunicação oral).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A possibilidade de comunicação através de novos meios tecnológicos (WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da comunicação através dos novos meios tecnológicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meio de comunicação habitualmente escolhido para comunicarem comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário de Satisfação com a Comunicação Interna (Vercic et al., 2009)

### 9. Satisfação com a comunicação em reuniões \*

A satisfação com a comunicação em reuniões inclui o nível de satisfação com a organização das reuniões, a utilidade das informações prestadas nas reuniões, a sua duração, entre outros aspetos. Seleccione a opção que mais se adequar ao seu nível de satisfação, sendo 1 = extremamente insatisfeito; 2 = insatisfeito; 3 = relativamente insatisfeito; 4 = nem insatisfeito nem satisfeito; 5 = relativamente satisfeito; 6 = satisfeito; 7 = extremamente satisfeito.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Quão bem organizadas são as reuniões nas quais participo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade da informação recebida nas reuniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmissão de informação relevante para a realização do trabalho em tempo útil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duração das reuniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Satisfação com o Trabalho

Os funcionários são a força de produção da organização, o que contribui diretamente para o desempenho organizacional, e são também embaixadores corporativos e defensores da organização que representam para os clientes externos, tanto online quanto offline (Men, 2014).

Portanto, satisfazer os relacionamentos entre funcionários e organizações não só pode aumentar a produtividade dos funcionários, mas também ajudar a criar uma força de trabalho crítica e económica que cultiva relações externas de qualidade e protege os ativos invisíveis da organização (Berger, 2008).

Tendo em conta que a satisfação no trabalho implica fazer um trabalho de que se gosta, fazê-lo bem e ser recompensado pelo esforço, e é um ingrediente chave para o reconhecimento, progressão e alcance de outras metas que culminam num sentimento de realização (Kaliski, 2007), responda às seguintes questões:

10. Quão satisfeito (a) está com seu trabalho? (Escolha uma resposta).

*Marcar apenas uma oval.*

- Extremamente insatisfeito
- Insatisfeito
- Relativamente insatisfeito
- Nem insatisfeito nem satisfeito
- Relativamente satisfeito
- Satisfeito
- Extremamente satisfeito

11. O que aconteceu ao seu nível de satisfação com o seu trabalho durante os últimos 6 meses?

*Marcar apenas uma oval.*

- Permaneceu o mesmo
- Aumentou
- Diminuiu

#### Dados sociodemográficos

12. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

13. Idade \*

---

14. **Habilitações Literárias \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Básico
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

15. **Categoria \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Agente
- Chefe
- Oficial

16. **Tempo de serviço (em anos) \***

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aplicado pela Google.

Google Formulários

## Apêndice E – Caracterização do grupo de pré-teste

Tabela 10

<i>Gênero</i>		
	N	%
Masculino	40	87,0
Feminino	6	13,0
Total	46	100,0

Tabela 11

<i>Habilitações Literárias</i>		
	N	%
Ensino Básico	4	8,7
Secundário	29	63,0
Licenciatura	9	19,6
Mestrado	4	8,7
Total	46	100,0

Tabela 12

<i>Categoria</i>		
	N	%
Agente	30	65,2
Chefe	11	23,9
Oficial	5	10,9
Total	46	100,0

Tabela 13

<i>Idade por Escalões</i>		
	N	%
≤ 30 anos	12	26,1
31-40 anos	15	32,6
41-50 anos	8	17,4
≥ 51 anos	11	23,9
Total	46	100,0

Tabela 14

*Tempo de Serviço por Escalões*

	N	%
Até 10 anos de serviço	16	34,8
Entre 11 e 20 anos de serviço	11	23,9
Entre 21 e 30 anos de serviço	13	28,3
Mais do que 30 anos de serviço	6	13,0
Total	46	100,0

## Apêndice F – Estatísticas descritivas e estudo da consistência interna das dimensões no grupo de pré-teste

Tabela 15

### *Estatísticas descritivas das dimensões com o grupo de pré-teste*

	Média	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
Satisfação com o feedback	4	2	1	7
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	4,74	1,69	1,00	7,00
Satisfação com a comunicação horizontal	5,38	1,14	1,75	7,00
Satisfação com a comunicação informal	3,79	1,30	1,00	5,50
Satisfação com a informação sobre a organização	3,46	1,45	1,00	6,25
Satisfação com o clima de comunicação	3,96	1,66	1,00	6,75
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	4,02	1,44	1,00	7,00
Satisfação com a comunicação em reuniões	3,98	1,57	1,00	6,75
Satisfação com a Comunicação Interna- Total	4,16	1,23	1,72	6,47

Tabela 16

### *Estudo da consistência interna de cada dimensão no grupo de pré-teste*

	N.º de itens	Alfa de Cronbach
Satisfação com o feedback	4	0,931
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	4	0,968
Satisfação com a comunicação horizontal	4	0,932
Satisfação com a comunicação informal	4	0,868
Satisfação com a informação sobre a organização	4	0,911
Satisfação com o clima de comunicação	4	0,983
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	4	0,944
Satisfação com a comunicação em reuniões	4	0,930
Satisfação com a comunicação interna- Total	32	0,975

## Apêndice G – Correlações entre dimensões no grupo de pré-teste

Tabela 17

### *Correlações entre dimensões*

	Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	Satisfação com a comunicação horizontal	Satisfação com a comunicação informal	Satisfação com a informação sobre a organização	Satisfação com o clima de comunicação	Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	Satisfação com a comunicação em reuniões
Satisfação com o feedback	0,776**	0,406**	0,592**	0,757**	0,739**	0,651**	0,556**
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato		0,482**	0,519**	0,687**	0,713**	0,753**	0,647**
Satisfação com a comunicação horizontal			0,527**	0,515**	0,495**	0,530**	0,520**
Satisfação com a comunicação informal				0,585**	0,529**	0,473**	0,544**
Satisfação com a informação sobre a organização					0,753**	0,707**	0,681**
Satisfação com o clima de comunicação						0,788**	0,639**
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação							0,805**

\*\*  $p \leq 0,001$

## Apêndice H – Caracterização dos participantes

Tabela 18

<i>Gênero</i>		
	N	%
Masculino	367	81,7
Feminino	82	18,3
Total	449	100,0

Tabela 19

<i>Habilitações Literárias</i>		
	N	%
Ensino Básico	12	2,7
Secundário	306	68,2
Licenciatura	90	20,0
Mestrado	41	9,1
Total	449	100,0

Tabela 20

<i>Categoria</i>		
	N	%
Agente	318	70,8
Chefe	74	16,5
Oficial	57	12,7
Total	449	100,0

Tabela 21

<i>Estatísticas descritivas da variável idade</i>	
	Idade
Média	39,78
Moda	30
Desvio padrão	9,777
Mínimo	22
Máximo	64

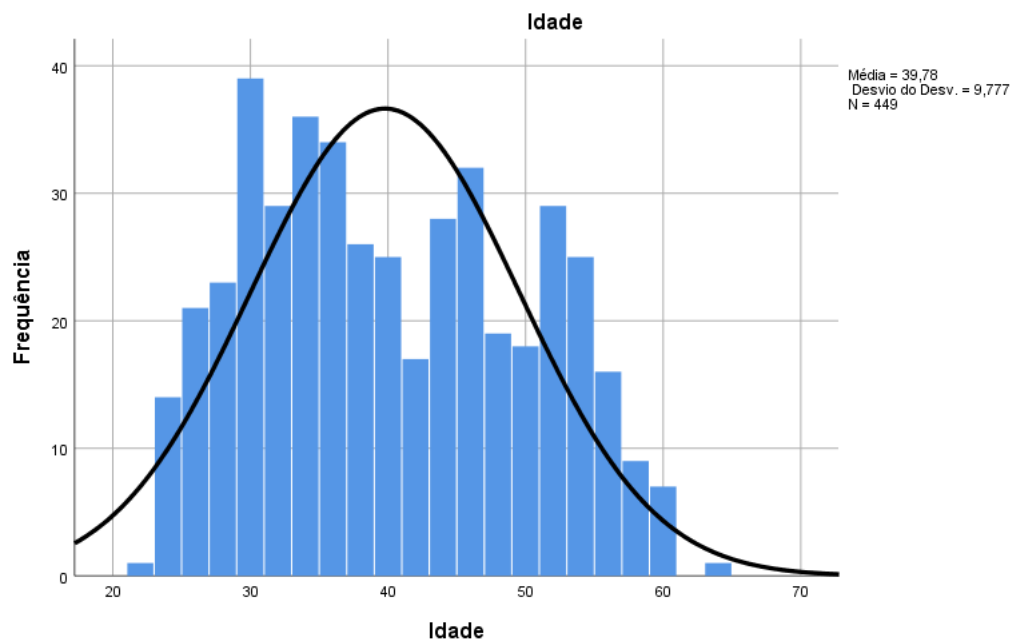


Figura 2. Histograma da distribuição de idades dos participantes

Tabela 22

*Idade por Escalões*

	N	%
≤ 30 anos	98	21,8
31-40 anos	150	33,4
41-50 anos	114	25,4
≥ 51 anos	87	19,4
Total	449	100,0

Tabela 23

*Estatísticas descritivas da variável tempo de serviço*

	Tempo de serviço (em anos)
Média	16,30
Moda	5
Desvio padrão	10,412
Mínimo	1
Máximo	42

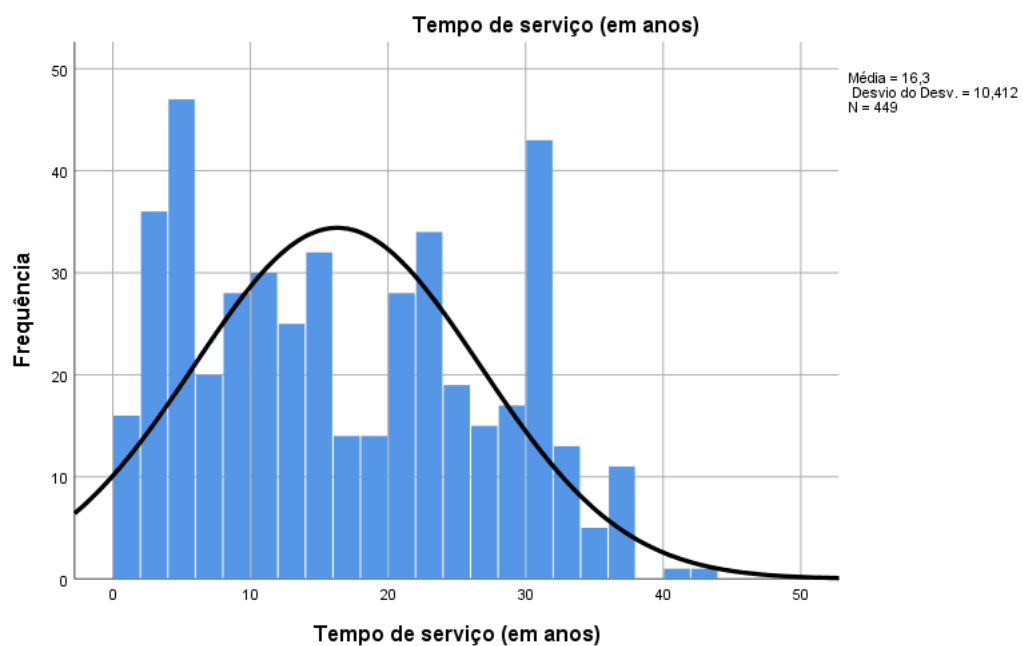


Figura 3. Histograma da distribuição do tempo de serviço dos participantes

Tabela 24

*Tempo de Serviço por Escalões*

	N	%
Até 10 anos de serviço	170	37,9
Entre 11 e 20 anos de serviço	105	23,4
Entre 21 e 30 anos de serviço	127	28,3
Mais do que 30 anos de serviço	47	10,5
Total	449	100,0

## Apêndice I – Análise geral dos 32 itens

Tabela 25

*Estatísticas descritivas de cada item*

		1	2	3	4	5	6	7
SF-Conhecimento sobre as consequências do meu fraco desempenho.	N	40	40	59	120	70	86	34
	%	8,9%	8,9%	13,1%	26,7%	15,6%	19,2%	7,6%
SF-Conhecimento sobre o quanto eu contribuo para o sucesso da organização.	N	50	43	58	73	72	98	55
	%	11,1%	9,6%	12,9%	16,3%	16,0%	21,8%	12,2%
SF-Informações sobre o quanto o meu trabalho é valorizado dentro da organização.	N	65	67	67	79	65	75	31
	%	14,5%	14,9%	14,9%	17,6%	14,5%	16,7%	6,9%
SF-Retorno sobre o meu bom desempenho no trabalho.	N	67	63	68	66	74	74	37
	%	14,9%	14,0%	15,1%	14,7%	16,5%	16,5%	8,2%
SCSH-Disponibilidade do meu superior hierárquico imediato.	N	14	37	30	44	51	160	113
	%	3,1%	8,2%	6,7%	9,8%	11,4%	35,6%	25,2%
SCSH-Familiarização do meu superior hierárquico sobre os problemas que enfrento no trabalho.	N	25	42	28	63	76	147	68
	%	5,6%	9,4%	6,2%	14,0%	16,9%	32,7%	15,1%
SCSH-Entendimento do meu superior hierárquico imediato dos meus problemas.	N	29	32	33	82	75	124	74
	%	6,5%	7,1%	7,3%	18,3%	16,7%	27,6%	16,5%
SCSH-Reconhecimento do meu potencial pelo meu superior hierárquico imediato.	N	39	36	32	53	80	133	76
	%	8,7%	8,0%	7,1%	11,8%	17,8%	29,6%	16,9%
SCH-Disponibilidade dos colegas.	N	2	15	20	60	100	167	85
	%	0,4%	3,3%	4,5%	13,4%	22,3%	37,2%	18,9%
SCH-Nível de sucesso em comunicar com os membros da minha equipa de trabalho.	N	0	8	14	47	85	165	130
	%	0,0%	1,8%	3,1%	10,5%	18,9%	36,7%	29,0%
SCH-Os resultados da comunicação com os colegas.	N	6	6	21	44	99	190	83
	%	1,3%	1,3%	4,7%	9,8%	22,0%	42,3%	18,5%
SCH-Recetividade dos meus colegas para aceitar retorno crítico.	N	7	23	44	68	116	126	65
	%	1,6%	5,1%	9,8%	15,1%	25,8%	28,1%	14,5%
SCI-O número de decisões tomadas com base em comunicações informais.	N	33	37	52	117	110	89	11
	%	7,3%	8,2%	11,6%	26,1%	24,5%	19,8%	2,4%
SCI-A quantidade de boatos na organização	N	100	104	75	92	39	18	21
	%	22,3%	23,2%	16,7%	20,5%	8,7%	4,0%	4,7%
SCI-A quantidade de tempo que eu despendo em comunicações informais.	N	40	42	71	148	82	52	14
	%	8,9%	9,4%	15,8%	33,0%	18,3%	11,6%	3,1%
SCI-Utilidade das informações transmitidas através de canais informais.	N	32	48	61	103	100	89	16
	%	7,1%	10,7%	13,6%	22,9%	22,3%	19,8%	3,6%
SIO-Informação sobre protocolos, procedimentos e modos de atuação.	N	34	52	63	89	112	84	15
	%	7,6%	11,6%	14,0%	19,8%	24,9%	18,7%	3,3%
SIO-Informações sobre a situação económico-financeira da organização.	N	104	95	74	103	42	23	8
	%	23,2%	21,2%	16,5%	22,9%	9,4%	5,1%	1,8%
	N	76	96	80	100	57	31	9

		1	2	3	4	5	6	7
SIO-Informação sobre mudanças na organização.	%	16,9%	21,4%	17,8%	22,3%	12,7%	6,9%	2,0%
SIO-Informação sobre as disposições legais que afetam a atividade/funcionamento da organização.	N	54	90	72	89	84	44	16
	%	12,0%	20,0%	16,0%	19,8%	18,7%	9,8%	3,6%
SCC-O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da organização.	N	59	52	66	83	83	80	26
	%	13,1%	11,6%	14,7%	18,5%	18,5%	17,8%	5,8%
SCC-O quanto a comunicação dentro da organização ajuda-me a identificar-me com a organização.	N	56	44	68	88	93	74	26
	%	12,5%	9,8%	15,1%	19,6%	20,7%	16,5%	5,8%
SCC-O quanto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.	N	45	60	66	79	97	73	29
	%	10,0%	13,4%	14,7%	17,6%	21,6%	16,3%	6,5%
SCC-O quanto a comunicação dentro da organização incentiva-me a cumprir os objetivos da organização.	N	48	46	73	87	88	75	32
	%	10,7%	10,2%	16,3%	19,4%	19,6%	16,7%	7,1%
SQMC-Meios de comunicação (por exemplo, anúncios escritos, intranet, comunicação oral).	N	36	51	71	108	116	56	11
	%	8,0%	11,4%	15,8%	24,1%	25,8%	12,5%	2,4%
SQMC-A possibilidade de comunicação através de novos meios tecnológicos (WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, etc.).	N	43	39	53	103	94	84	33
	%	9,6%	8,7%	11,8%	22,9%	20,9%	18,7%	7,3%
SQMC-Qualidade da comunicação através dos novos meios tecnológicos.	N	38	42	70	89	103	85	22
	%	8,5%	9,4%	15,6%	19,8%	22,9%	18,9%	4,9%
SQMC-O meio de comunicação habitualmente escolhido para comunicarem comigo.	N	34	25	45	108	125	89	23
	%	7,6%	5,6%	10,0%	24,1%	27,8%	19,8%	5,1%
SCR-Quão bem organizadas são as reuniões nas quais participo.	N	52	42	61	134	78	69	13
	%	11,6%	9,4%	13,6%	29,8%	17,4%	15,4%	2,9%
SCR-Utilidade da informação recebida nas reuniões.	N	48	35	59	117	88	81	21
	%	10,7%	7,8%	13,1%	26,1%	19,6%	18,0%	4,7%
SCR-Transmissão de informação relevante para a realização do trabalho em tempo útil.	N	52	36	68	102	92	79	20
	%	11,6%	8,0%	15,1%	22,7%	20,5%	17,6%	4,5%
SCR-Duração das reuniões.	N	48	42	61	139	86	54	19
	%	10,7%	9,4%	13,6%	31,0%	19,2%	12,0%	4,2%

## Apêndice J – Correlação entre dimensões, análise da consistência interna e estudo da normalidade das variáveis

Tabela 26

### *Correlação entre dimensões*

	Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	Satisfação com a comunicação horizontal	Satisfação com a comunicação informal	Satisfação com a informação sobre a organização	Satisfação com o clima de comunicação	Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	Satisfação com a comunicação em reuniões
Satisfação com o feedback	0,651**	0,285**	0,461**	0,618**	0,626**	0,535**	0,541**
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato		0,408**	0,421**	0,498**	0,517**	0,527**	0,574**
Satisfação com a comunicação horizontal			0,336**	0,307**	0,265**	0,325**	0,342**
Satisfação com a comunicação informal				0,485**	0,458**	0,449**	0,485**
Satisfação com a informação sobre a organização					0,662**	0,614**	0,588**
Satisfação com o clima de comunicação						0,671**	0,604**
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação							0,597**

Nota: \*\*  $p < 0,01$

Tabela 27

*Estudo da consistência interna*

	N.º de itens	Alfa de Cronbach no estudo original	Alfa de Cronbach neste estudo
Satisfação com o feedback	4	0,88	0,88
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediatos	4	0,92	0,96
Satisfação com a comunicação horizontal	4	0,88	0,91
Satisfação com a comunicação informal	4	0,82	0,79
Satisfação com a informação sobre a organização	4	0,90	0,90
Satisfação com o clima de comunicação	4	0,94	0,97
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	4	0,92	0,89
Satisfação com a comunicação em reuniões	4	0,89	0,92
Satisfação Comunicação Interna Total	32	-----	0,96

Tabela 28

*Testes de normalidade*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estatística	df	Sig.
Satisfação com o feedback	0,089	449	0,000
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediatos	0,145	449	0,000
Satisfação com a comunicação horizontal	0,126	449	0,000
Satisfação com a comunicação informal	0,084	449	0,000
Satisfação com a informação sobre a organização	0,066	449	0,000
Satisfação com o clima de comunicação	0,083	449	0,000
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	0,089	449	0,000
Satisfação com a comunicação em reuniões	0,090	449	0,000
Satisfação Comunicação Interna Total	0,050	449	0,010

## Apêndice K – Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes

Tabela 29

*Estatísticas descritivas de cada uma das dimensões*

	Média	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
Satisfação com o feedback	4,04	1,58	7,00	1,00
Satisfação com a comunicação com o superior hierárquico imediato	4,93	1,66	7,00	1,00
Satisfação com a comunicação horizontal	5,41	1,15	7,00	2,00
Satisfação com a comunicação informal	3,82	1,24	7,00	1,00
Satisfação com a informação sobre a organização	3,47	1,41	7,00	1,00
Satisfação com o clima de comunicação	4,00	1,69	7,00	1,00
Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação	4,18	1,40	7,00	1,00
Satisfação com a comunicação em reuniões	3,98	1,47	7,00	1,00
Satisfação Comunicação Interna Total	4,33	1,11	7,00	1,00

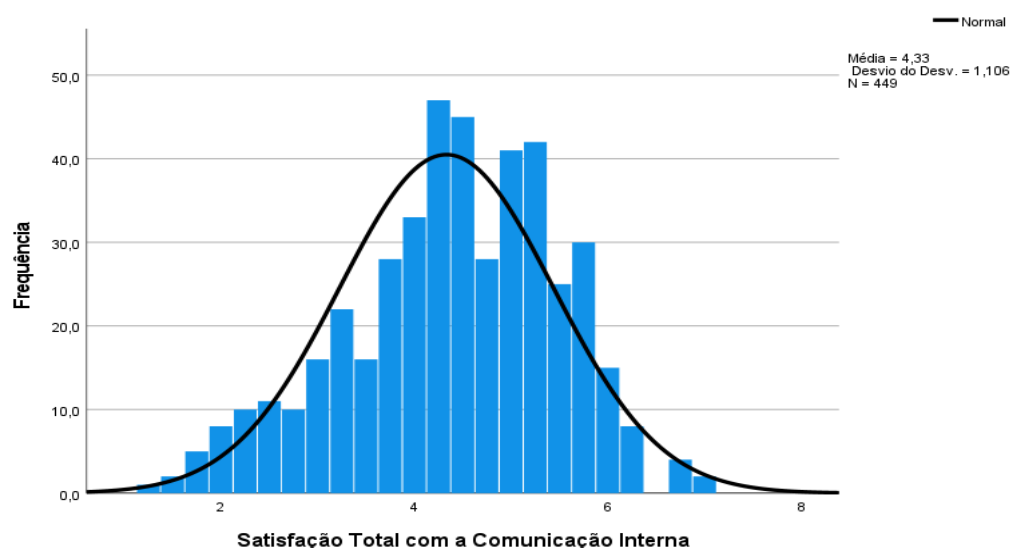


Tabela 30

*Quão satisfeito (a) está com seu trabalho?*

	N	%
1	24	5,3
2	31	6,9
3	35	7,8
4	51	11,4
5	106	23,6
6	148	33,0
7	54	12,0
Total	449	100,0

Tabela 31

*O que aconteceu ao seu nível de satisfação com o seu trabalho durante os últimos 6 meses?*

	N	%
Diminuiu	126	28,1
Permaneceu o mesmo	244	54,3
Aumentou	79	17,6
Total	449	100,0

## Apêndice L – Análise da influência das variáveis sociodemográficas na satisfação com a comunicação interna

Tabela 32

*Estatísticas descritivas da Satisfação com a comunicação interna nos diferentes grupos de participantes em cada variável sociodemográfica*

		Satisfação com a Comunicação Interna-Total			
		Média	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
Gênero	Masculino	4,31	(1,11%)	7,00	1,250
	Feminino	4,41	(1,07%)	6,25	2,125
Habilitações Literárias	Ensino Básico	4,17	(1,14%)	6,63	2,375
	Secundário	4,38	(1,10%)	7,00	1,250
	Licenciatura	4,14	(1,19%)	6,63	1,375
Categoria	Mestrado	4,41	(0,94%)	6,13	1,750
	Agente	4,26	(1,11%)	7,00	1,250
	Chefe	4,35	(1,18%)	6,63	1,625
Idade por Escalões	Oficial	4,71	(0,90%)	6,25	1,750
	≤ 30 anos	4,43	(0,96%)	6,25	1,375
	31-40 anos	4,10	(1,12%)	6,63	1,250
Tempo de Serviço por Escalões	41-50 anos	4,47	(1,16%)	7,00	1,625
	≥ 51 anos	4,44	(1,12%)	6,63	1,875
	Até 10 anos de serviço	4,32	(1,04%)	6,25	1,250
Tempo de Serviço por Escalões	Entre 11 e 20 anos de serviço	4,16	(1,19%)	7,00	1,625
	Entre 21 e 30 anos de serviço	4,48	(1,14%)	7,00	1,750
	Mais do que 30 anos de serviço	4,36	(1,03%)	6,25	2,00

Tabela 33

*Comparações múltiplas entre os grupos da variável Idade*

Variável dependente: Satisfação com a Comunicação Interna-Total

Scheffe

(I) Idade por Escalões	(J) Idade por Escalões	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
≤ 30 anos	31-40 anos	10,09782	4,51691	0,174	-2,5776	22,7732
	41-50 anos	-1,49481	4,79045	0,992	-14,9379	11,9482
	≥ 51 anos	-,58011	5,12256	1,000	-14,9551	13,7949
31-40 anos	≤ 30 anos	-10,09782	4,51691	0,174	-22,7732	2,5776
	41-50 anos	-11,59263	4,32094	0,067	-23,7181	0,5329
	≥ 51 anos	-10,67793	4,68644	0,160	-23,8291	2,4732
41-50 anos	≤ 30 anos	1,49481	4,79045	0,992	-11,9482	14,9379
	31-40 anos	11,59263	4,32094	0,067	-0,5329	23,7181
	≥ 51 anos	0,91470	4,95063	0,998	-12,9778	14,8072
≥ 51 anos	≤ 30 anos	0,58011	5,12256	1,000	-13,7949	14,9551
	31-40 anos	10,67793	4,68644	0,160	-2,4732	23,8291
	41-50 anos	-0,91470	4,95063	0,998	-14,8072	12,9778

## Apêndice M – Transformação das variáveis qualitativas em variáveis *dummy*

Tabela 34

*Transformação das variáveis qualitativas*

Variável original	Variáveis novas	Valores
Gênero	Masculino	0- Outro gênero 1- Masculino
	Feminino	0- Outro gênero 1- Feminino
Habilitações literárias	Ensino básico	0- Outra habilitação 1- Ensino básico
	Ensino secundário	0- Outra habilitação 1- Ensino secundário
	Licenciatura	0- Outra habilitação 1- Licenciatura
	Mestrado	0- Outra habilitação 1- Mestrado
Categoria	Agente	0- Outra categoria 1- Agente
	Chefe	0- Outra categoria 1- Chefe
	Oficial	0- Outra categoria 1- Oficial