



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Comunicação Interna e o Impacto da COVID-19 no Desempenho Individual do Colaborador em Contexto de Trabalho

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Departamento de Comunicação [ESEC]

Mestrado em Marketing e Comunicação

2021, Patrícia Alexandra Tavares Lourenço



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Patrícia Alexandra Tavares Lourenço

Comunicação Interna e o Impacto da Covid-19 no Desempenho Individual do
Colaborador em Contexto de Trabalho

Trabalho de dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing apresentada ao Departamento de Gestão da Escola Superior Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra, para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri:

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Arguente: Prof. Doutora Alexandra Maria Fernandes Leandro

Orientador: Prof. Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Daniel Roque Gomes, pela orientação exemplar e acompanhamento durante todo o processo de dissertação, onde a sua exigência me permitiu amadurecer a minha escrita científica e aprofundar conhecimentos, o que possibilitou os bons resultados deste trabalho.

Agradeço a todos os docentes da ESEC e da ESTGOH, pelos conhecimentos que me foram transmitidos durante a minha formação.

Agradeço às minhas duas entidades patronais pela compreensão, flexibilidade e apoio.

À minha família, um grande obrigada pelo suporte, confiança e persistência que sempre me foi transmitido. Sem este pilar, nada do que tenho e do que sou hoje seria possível.

Obrigada ao meu namorado que esteve sempre presente e acreditou em mim até ao fim.

Agradeço aos meus amigos pelo apoio incondicional, generosidade, amizade, compreensão e confiança que sempre depositaram em mim.

E por fim, um agradecimento especial...

.... À estrela mais brilhante do céu, que nunca me deixou perder o norte....

Obrigada a todos que acreditarem em mim e
que me ajudaram a permitir que o impossível, fosse possível!

Comunicação Interna e o Impacto da COVID-19 no Desempenho Individual do Colaborador em Contexto de Trabalho

Resumo: O principal objetivo do presente estudo consiste em avaliar o impacto da Comunicação Interna (CI) das Organizações junto da qualidade da relação indivíduo-organização, especificamente, no que toca aos efeitos gerados junto do desempenho Individual (DI) num quadro pandémico. Neste sentido, o estudo pretende avaliar os efeitos da CI no DI do colaborador, tendo como mediador o Suporte Organizacional Percebido (SOP).

De forma a concretizar os objetivos mencionados, preparou-se um estudo quantitativo de carácter *cross-sectional*, cuja recolha de dados foi realizada em período de confinamento que ocorreu ente 9 de fevereiro e 15 de março de 2021. Participaram no estudo 340 indivíduos de ambos os sexos (67,6% de sexo feminino; 32,4% de sexo masculino), com idades que oscilam entre os 25 anos e mais de 61 anos, oriundos profissionalmente de todos os distritos de Portugal Continental e Ilhas. Os principais resultados obtidos mostram que a CI se encontra positivamente e significativamente correlacionada com o SOP e também com o DI, e que existe igualmente um efeito de mediação total do SOP junto da relação entre CI e DI.

Depreende-se, face ao contexto pandémico, a relevância deste estudo uma vez que o mesmo abre reflexões sobre o efeito da CI junto da relação entre organização e colaborador, sendo este um tema que têm sido prevalente no estudo organizacional.

Palavras-chave: COVID-19, Comunicação Interna, Suporte Organizacional Percebido, Desempenho Individual

Internal Communication and COVID-19's Impact on Individual Employee Performance in the Work Context

Abstract: The main objective of this study is to assess the impact of Internal Communication (IC) of organizations on the quality of the individual-organization relationship, specifically, with regard to the effects on Individual Performance (IP) in a pandemic scenario. In this sense, the study intends to evaluate the effects of IC on the employee's IP, having as mediator the Perceived Organizational Support (POS).

In order to achieve the aforementioned objectives, a cross-sectional quantitative study was prepared, whose data was collected during a period of confinement that took place between February 9th and March 15th, 2021. Participated in the study 340 individuals of both genders. (67.6% female; 32.4% male), with ages ranging from 25 years to over 61 years, from all districts of Mainland Portugal and the Islands. The main results obtained show that IC is positively and significantly correlated with POS and also with IP, and that there is also a total mediation effect of POS in the relationship between IC and IP.

In view of the pandemic context, the relevance of this study is inferred since it opens reflections on the effect of IC in the relationship between organization and employee, which is a theme that has been prevalent in organizational study.

Keywords: COVID-19, Internal Communication, Perceived Organizational Support, Individual Performance

Sumário

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA	5
2.1.1. Comunicação Interna no contexto da COVID-19	5
2.1.2. Estratégia de Comunicação Interna	8
2.1.3. Recursos Humanos	11
2.2. SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	12
2.2.1. Teoria da Troca Social e Suporte Organizacional Percebido	12
2.3. DESEMPENHO INDIVIDUAL	18
2.4. MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	21
CAPÍTULO 3 – MÉTODO	23
3.1. PROCEDIMENTO	24
3.2. INSTRUMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO	24
3.3. AMOSTRA	24
3.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO	33
4.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
4.2. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	36
BIBLIOGRAFIA	38
ANEXOS.....	46

Lista de abreviaturas

1. Comunicação Interna (CI)
2. Desempenho Individual (DI)

3. Suporte Organizacional Percebido (SOP)
4. Recursos Humanos (RH)
5. Estratégia de Comunicação Organizacional (ECO)
6. Diretrizes de Gestão de Recursos Humanos (DGRH)
7. Teoria da Troca Social (TTS)
8. Compromisso Organizacional (CO)
9. Teoria de Suporte Organizacional (TSO)

Lista de figuras

FIGURA 1- MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	22
--	-----------

Lista de gráficos

GRÁFICO 1 – GÉNERO	25
GRÁFICO 2 - IDADE	25
GRÁFICO 3 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	26
GRÁFICO 4 - Nº DE ANOS EM QUE TRABALHA NA EMPRESA	26
GRÁFICO 5 - SETOR DE ATIVIDADE	27
GRÁFICO 6 - TIPO DE EMPRESA	27
GRÁFICO 7 - Nº DE FUNCIONÁRIOS QUE A EMPRESA EMPREGA	27
GRÁFICO 8 - ENCONTRA-SE EM TELETRABALHO?	27
GRÁFICO 9 - LOCALIZAÇÃO DO DISTRITO DA EMPRESA	28

Lista de tabelas

TABELA 1 - MATRIZ DE CORRELAÇÕES.....	29
TABELA 2 - TABELA DE REGRESSÃO.....	30

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, hospitais na cidade chinesa de Wuhan registaram os primeiros casos de uma pneumonia desconhecida, que mais tarde foram confirmados como uma doença respiratória aguda, causada pelo vírus Sars-Cov-2, um novo tipo de coronavírus (Mesquita et al., 2020). A 30 de janeiro de 2020, com o crescimento do número de infeções na China, bem como fora deste país, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou emergência mundial de saúde pública (Velavan & Meyer, 2020). Altamente contagiosa, a doença forçou vários países a declararem períodos de quarentena, de forma a gerirem a capacidade de resposta dos serviços nacionais de saúde, enquanto assumiam um compromisso ao nível do funcionamento da economia e da preservação de postos de trabalho.

Ao nível económico, a COVID-19 causou a pior recessão global desde 1930 (Shen et al., 2020). Com uma crise económica em perspetiva, as organizações ficaram sujeitas a vários desafios, nomeadamente ao planeamento estratégico que vão utilizar para lidar com o colaborador, face ao impacto COVID-19 em contexto de trabalho, e como tal, aspetos como coordenação organizacional, processos de gestão ou a produtividade tornam-se centrais. As empresas tiveram que rapidamente tornar o seu trabalho eficaz sem que houvesse contacto físico entre as equipas. A comunicação tornou-se digital e o teletrabalho, independentemente do contexto familiar encontrado, foi e é uma nova realidade para muitos dos colaboradores (DeFilippis et al., 2020). É neste contexto que se colocam outras questões, nomeadamente em relação à forma como a organização estabelece o SOP, mantendo o bem-estar e o DI num registo positivo face à nova realidade. De forma a encontrar respostas perante estas incertezas, parece ser relevante analisar a pertinência da abordagem da CI junto da relação indivíduo-organização.

Apesar da diversidade de perspetivas na literatura científica sobre os fenómenos da CI, é possível considerar que a mesma, dentro de uma organização, funciona como um conjunto de processos comunicativos, que pretendem transmitir informações ao seu público e criar, desenvolver e sustentar a consciência grupal, compartilhada e simbólica (Neto & Cruz, 2017). Assim, a CI é uma área de atuação relevante que tem adquirido uma importância estratégica nas organizações, uma vez que esta tem a capacidade de envolver

todos os *stakeholders*¹ através de uma comunicação coesa, levando a uma aproximação de funcionários, fortalecimento de laços, construção e partilha de conhecimento entre os mesmos (Alves & Souza, 2015). É neste sentido que se pode colocar a questão sobre em que medida as organizações se mantiveram preocupadas sobre a estabilidade, conforto emocional ou apoio prestado aos seus colaboradores num contexto pandémico marcado por decisões reativas e operacionais na gestão diária de negócios. Parece ser igualmente relevante ponderar sobre o papel que a CI pode desempenhar nesse quadro de acompanhamento funcional ou emocional entre o colaborador e a organização.

Desta forma, a importância do desenvolvimento do presente estudo pode ser considerável, na medida em que se verifica que a CI não tem sido tão prevalente a analisar os fenómenos de ligação entre a organização e o colaborador quanto outras áreas, como a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou o comportamento organizacional. A CI pode estar diretamente relacionada com o suporte afetivo, o que denota como consequência uma área que possui um espaço natural, no entanto pouco explorada, em averiguar o tipo de relações e de associações que aqui se consideram. Adicionalmente, trazer a CI à discussão enquadrada na temática da COVID-19 torna-se relevante por ser um tema alvo de pouco estudo científico e que ainda não dispõe de conclusões significativas face à sua relação entre organizações e colaboradores.

A análise destes dois pontos conduziu a um claro convite a edificar um estudo que investigue sobre o papel da CI junto do DI e do SOP. Dentro deste cenário o presente trabalho propõe analisar os efeitos e a estratégia da CI junto da relação organização-colaborador.

¹ *Stakeholders* são entendidos por todas as pessoas, individuais e coletivas, que mantêm uma relação com a organização, que partilhem algum significado com ela, e que podem influenciar de forma positiva ou negativa, as ações corporativas e determinar o grau de sucesso na implementação das mesmas (Meirinhos & Barreto, 2018)

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA

2.1.1. Comunicação Interna no contexto da COVID-19

As organizações enfrentam constantes incertezas à medida que vão crescendo como empresas e aceitando os vários desafios que vão aparecendo. Sobre um leque enorme de opções e desafios que as mesmas enfrentam, hoje, deparam-se com uma realidade nunca antes vista e que as obriga a trabalhar e a adaptarem-se diretamente sobre um território sem precedentes, intitulado de COVID-19 (Carnevale & Hatak, 2020). A COVID-19 é uma doença considerada por muitos como destruidora de normas sociais e económicas, e que está a desencadear uma nova era humana (Dirani et al., 2020).

As pandemias, no seu termo geral, levam de alguma forma à interrupção das vidas de todos, nomeadamente de negócios. A eclosão da COVID-19 causou o fecho das escolas e de locais de trabalho com o objetivo de mitigar a gravidade da propagação da doença, o que levou as organizações a uma forçosa adaptação desta nova realidade (Hamouche, 2020). Para além disso, causou centenas de milhares de mortes, testou o limite dos sistemas de saúde e gerou um grande número de perguntas sem respostas a nível global. Governos, sociedades e organizações estão em crise e procuram formas de contornarem a destruição que a COVID-19 lhes provocou (Dirani et al., 2020). Uma das medidas implementadas pelas organizações, de forma a darem continuação ao rumo do negócio, foi a adoção do teletrabalho, que embora já fosse uma prática utilizada por muitos, com a pandemia o seu uso foi quase como que obrigatório (Losekann & Mourão, 2020). Este impacto trouxe várias advertências severas para as relações pessoais dos indivíduos (Venkatesh, 2020), o que significa que para além da preocupação das organizações em recuperar os seus negócios e em gerenciar da melhor forma a pandemia, os colaboradores passam também a ser prioridade no sentido de necessitar de apoio e suporte por parte da entidade empregadora (Dirani et al., 2020). A preocupação psicológica, o feedback positivo, a valorização pelo trabalho e a comunicação são também elementos essenciais a serem valorizados pelas organizações, de forma a atender às necessidades do colaborador, como avançam Dirani et al. (2020).

Depreende-se face ao cenário devastador da COVID-19 que a comunicação passa a andar de mãos dadas com a organização e o colaborador. Assim, Neto et al. (2018)

assumem a comunicação como um forte elemento na relação positiva entre indivíduos no local de trabalho. Já para Slijepčević et al. (2018), a comunicação é um elemento que permite estabelecer um canal direto entre os colaboradores e os *stakeholders*, proporcionando um diálogo comum e compreendido por todos. Alves e Souza (2015) acrescentam ainda, que a comunicação possibilita igualmente uma maior facilidade em comunicar objetivos e coordenar as várias unidades, departamentos e indivíduos, sendo esta uma parte crucial para atingir metas. Por estas razões, a comunicação deve ser responsável o que significa que as pessoas devem interagir, participar e emitir opiniões que permitam o enriquecimento coletivo, de forma não só a obter maiores ganhos lucrativos para a organização, como também, um maior crescimento pessoal e profissional para todos os envolvidos no processo organizacional (Neto et al., 2018).

Em cenários pandémicos, muitas organizações foram enfrentando vários problemas de comunicação devido ao ambiente de mudança proporcionado pela doença COVID-19 (Dirani et al., 2020). Desta forma, faz sentido falar em soluções que possam talvez solucionar alguns destes problemas e, portanto, apresentamos o que Murphy (1991) diz sobre a ideia de JE Grunig, que propôs o conceito de comunicação assimétrica e simétrica. O mesmo considerou que a comunicação assimétrica é desequilibrada, uma vez que apenas é relevante a informação que vem do topo para baixo (Murphy, 1991). Em contraste, a comunicação simétrica pretende colmatar este desequilíbrio através de uma comunicação equilibrada entre a informação que circula entre o que vem de cima para baixo e o que vem de baixo para cima (Men, 2014). Ao longo dos anos esta ideia foi amadurecendo através de desenvolvimento teórico e empírico onde, JE Grunig, acabou por instituir um modelo de comunicação simétrica, que surge como reflexão da exposição de interesses da organização e do colaborador, onde ambos os lados são respeitados sobre um modelo simétrico (Men & Stacks, 2014). Depreende-se assim, que a comunicação simétrica envolve uma noção de abertura e reciprocidade, negociação e tolerância em desacordos entre a organização e o colaborador. O modelo simétrico é implementado pelas organizações como fim de resolução de problemas e de mútuos acordos. O objetivo passa pela promoção de ideias e comportamentos, de forma a serem respeitadas e aceites por todos os envolvidos (Yue et al., 2020). Tendo em conta o quadro pandémico e os diversos desafios que as organizações acarretam em lidar com os seus colaboradores, a implementação de um modelo simétrico, sobre a sua perspetiva de

equilíbrio e respeito, poderá proporcionar ao colaborador a inclusão interna e o sentimento de apoio.

Sobre uma perspectiva mais interna da comunicação, a CI veio também complementar o modelo de comunicação simétrico, num sentido de relações internas de confiança e credibilidade entre organizações e os seus colaboradores (Men, 2014). Depreende-se então, que a CI é reconhecida como base das organizações modernas (Men & Stacks, 2014) sendo encarada, por um lado, como um instrumento de desenvolvimento do comprometimento do colaborador sobre a organização, e, por outro, como um instrumento de construção estratégica de gestão organizacional (Neto & Cruz, 2017). Segundo Men (2014), a CI funciona como um processo central no qual os colaboradores partilham informações, criam laços e relacionamento de forma a ajudar a construir a cultura e os valores da organização. Isto acontece quando o colaborador se identifica com a organização na medida em que a reconhece como sendo também sua, acabando por interiorizar e assumir a cultura da organização, os seus valores, crenças e objetivos (Yue et al., 2020). Para Brandão (2018), a CI é um sistema de interação que permite a partilha de significados entre colaboradores que refletem o conceito de cada empresa, servindo como referência ao indivíduo (e ao seu comportamento), uma vez em que lhe permite assimilar e reforçar os valores da organização.

Para além disso, Flakheimer e Heide (2018) admitem que a CI é uma das condições essenciais para que uma organização exista, porque sem a CI, uma organização não consegue subsistir. Os autores defendem que estas precisam de desenvolver sistemas de comunicação eficazes, que reflitam um ambiente de trabalho positivo e que transmitam a ambição de alcançar os objetivos organizacionais aos seus colaboradores. Para que tal aconteça, Alves e Souza (2015) sugerem cinco C's essenciais para uma CI eficaz: (1) clara; (2) consciente; (3) contínua e frequente; (4) curta e Rápida; (5) completa. Também Verghese (2017) indica alguns fatores para alcançar esta eficácia da CI: (1) educar os colaboradores sobre a cultura e os valores da organização; (2) envolver os colaboradores no negócio; (3) alinhar as ações dos colaboradores com as necessidades do cliente através de informações e objetivos; (4) integrar novos funcionários; (5) partilhar informações sobre recompensas; (6) demonstrar liderança e segurança. Estes fatores permitem que CI seja praticada de forma eficaz o que contribui para o sucesso organizacional, no entanto

quando não aplicada, a mesma acarreta um efeito prejudicial no desempenho organizacional (Welch, 2018).

Assim, Men e Stacks (2014) consideram que a CI tem vindo a demonstrar eficácia no desenvolvimento das atitudes dos colaboradores, nomeadamente a confiança, o compromisso, a identificação organizacional, a satisfação no trabalho e as positivas relações entre colegas, que levam a uma maior produtividade, DI, aprendizagem, comunicação e melhoramento das relações externas. Men e Stacks (2014) acrescentam também a importância da CI na facilitação da interação entre organizações e colaboradores, uma vez que ajuda a criar laços sociais com base no significado e no valor. Sobre outra perspetiva, Coric et al. (2020) mencionam que a CI inclui toda a comunicação que ocorre dentro dos vários tipos de organização e representa a partilha de ideias, informações, atitudes e as emoções partilhadas entre pessoas, muitas vezes com a intenção na modificação de comportamentos que vão ao encontro dos objetivos organizacionais. A influência da CI nas organizações é considerada como imprescindível para o sucesso e fortalecimento da relação entre a própria organização e os colaboradores e, segundo Brandão (2018), esta comunicação deve ser estratégica e decisiva sempre com foco no envolvimento dos indivíduos nas organizações.

Dentro deste quadro representativo da CI, a COVID-19 veio trazer, sobre uma perspetiva empírica, diversas questões sobre a sua capacidade de atuação e como as organizações conseguiram estabelecer uma relação de ligação e suporte com os seus colaboradores, face às muitas consequências nefastas que a mesma provocou.

2.1.2. Estratégia de Comunicação Interna

Outra dimensão da CI, são as comunicações estratégicas que a mesma acarreta e que podem ter um papel importante no encorajamento e ambiente de trabalho inspirador (Men, 2014). Sendo que a COVID-19 veio redefinir as estratégias, não só de negócio como de comunicação, a abordagem deste tema é relevante para a compreensão deste trabalho. E, portanto, segundo Gomes et al. (2011) no que diz respeito à política de comunicação organizacional, acreditam que a mesma envolve todos os projetos de comunicação estratégica e atividades desenvolvidas pelas organizações, o que significa,

que a CI deve estar integrada uma vez que suporta a qualidade do planeamento estratégico. Assim, a comunicação organizacional pode ser vista em duas frentes: (1) a forma como a organização comunica para dentro (com os seus públicos e intervenientes no processo de desenvolvimento e crescimento da mesma); (2) a forma como a organização comunica com a própria organização (com o exterior e com os seus públicos externos) (Oliveira, 2018). Ainda Oliveira (2018) acrescenta ao seu estudo a perspetiva de Kunsch (2003), que de acordo com o mesmo, a comunicação organizacional apresenta-se em diferentes tipos como comunicação institucional, de mercado (marketing e publicidade), administrativa e interna. Desta forma, a Comunicação Organizacional compreende a Comunicação Interna e Externa (Fuente & Sánchez, 2016) na medida em que fundamenta os objetivos de CI e possibilita a construção de uma estratégia organizacional, com base na avaliação do seu ambiente interno e externo, e na identificação dos seus valores, forças e fraquezas (Meirinhos & Barreto, 2018).

Por estes motivos, depreende-se que a CI nas organizações deve assumir-se então de modo estratégico como sendo uma referência valorativa e cultural junto dos colaboradores, uma vez que se assume como um elemento decisivo e integrante do sistema organizacional, facilitador da integração dos seus colaboradores, e agente de mudança e de coesão interna (Brandão, 2018). Assim, a estratégia da CI está comprometida num amplo conjunto de contribuições para a organização, principalmente ligadas às atividades de produção e coordenação, socialização e integração, gestão de imagem e mudança organizacional, e inovação (Gomes et al., 2014). Flakheimer e Heide (2018) acrescentam que a estratégia da CI deve igualmente garantir a cultura organizacional, onde as normas e os valores sejam seguidos e compreendidos pelos colaboradores.

Num estudo que Welch (2018) apresenta, refere que a estratégia de CI deve envolver a prática planeada, proativa e reflexiva da gestão da comunicação ética. Defende que a abordagem da CI deve envolver profissionais que compreendam a estratégia corporativa geral da organização e que consigam alinhar e planear a comunicação de acordo com os objetivos da organização. Gomes et al. (2014) acrescentam que a existência do sucesso estratégico, pressupõe que sejam aplicadas algumas regras que deem origem a benefícios e efeitos práticos. Uma estratégia de CI deve ser desenvolvida com o objetivo de sustentar orientações de comunicação através de dimensões individuais e coletivas, tendo em

consideração a parte funcional (tarefas) e as contribuições de expectativas (papel). Os autores fundamentam, através da descrição do modelo de Henriet e Boneu, que a estratégia deve ser desenvolvida através dos eixos de CI: (1) compreensão; (2) circulação; (3) confronto; (4) coesão.

Depreende-se a relevância de compreender a importância da informação, da necessidade que existe de compreensão do conhecimento sobre a organização e os aspetos estruturais, da circulação da informação, da compreensão, de confrontação de pontos de vista pessoais e outras opiniões e da coesão com a empresa e colaboradores (que incentiva a identificação da organização). A articulação destes quatro eixos contribui para que as funções e as finalidades da CI se tornem mais visíveis dentro das organizações, tendo como visão o equilíbrio da estratégia de CI. Para que este equilíbrio em torno da matriz do eixo de CI aconteça, as organizações devem alinhar, adequar e ativar os eixos, para que a sua estratégia seja planeada de forma dedicada e direcionada aos objetivos e funções previstas sobre contexto organizacional (Gomes et al., 2014). Cabe, portanto, às organizações saberem construir e desenvolver o seu campo de intervenção estratégica aplicada à CI, sendo fundamental que se tornem cada vez mais participativas e menos hierarquizadas nos seus relacionamentos internos, e para que consigam estabelecer dinâmicas produtivas, que, por sua vez, lhes permitam conseguir atingir objetivos económicos e sociais (Brandão, 2018).

A CI é um processo organizacional interno que permite a partilha de informações possibilitando, dentro da organização, a existência de um relacionamento que envolve confiança e companheirismo entre colaboradores, e também, entre chefias e a própria organização. Segundo Karanges et al. (2014) o colaborador tende assim a desenvolver várias relações profissionais dentro do seu local de trabalho, sendo que os autores apresentam duas das principais relações que dominam a vida profissional do mesmo como (1) o relacionamento com a organização (toda a equipa de gestão) e com (2) o chefe direto, onde ambas as relações são encaradas e mencionadas como sendo relações de troca social.

Por estes motivos, a CI é, portanto, claramente, um lado estratégico da comunicação organizacional que acarreta importantes contribuições competitivas para as organizações e, como tal, as características de CI diferem de organização para organização, visto que mesma depende da realidade de cada uma (Gomes et al., 2011). De acordo com Myers e

Myers (1982) a CI tem três funções principais: (1) coordenar e regulamentar as atividades de produção; (2) socializar e integrar colaboradores recém-contratados; (3) apoiar a inovação (Gomes et al., 2016). Estas funções implicam que a CI tenha características de contribuição para uma ampla gama de atividades que acontecem dentro de uma organização e que tenham um forte impacto estratégico no seu funcionamento (Gomes et al., 2011).

2.1.3. Recursos Humanos

Ainda dentro do sistema de CI, é relevante entender a sua esfera de atuação e os contributos que a mesma dispõe face à organização e ao colaborador, uma vez que o seu impacto pode ser crucial em resolver problemas provenientes da COVID-19. Para além da importância da existência estratégia para manter o rumo organizacional, a pandemia trouxe também questões sobre o apoio e suporte ao colaborador e sobre a reflexão destes indicadores no desempenho e bem-estar.

Desta forma, Gomes et al. (2011) concluíram que um dos órgãos de funcionamento organizacional que possibilita suporte refletido no DI do colaborador são os Recursos Humanos (RH), mencionando ainda a existência de uma forte ligação entre os mesmos. Depreende-se assim, que os RH têm um forte impacto e são elementos fulcrais para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa (Oliveira, 2018). Para Gomes et al. (2014) a CI está intrinsecamente ligada a duas principais áreas: a Estratégia de Comunicação Organizacional (ECO) e as Diretrizes de Gestão de Recursos Humanos (DGRH). Na ECO, a CI está ligada à orientação de comunicação estratégica que uma organização escolhe seguir. Como tal, para que haja um equilíbrio entre o público interno e externo, os gestores da organização devem criar várias estratégias para comunicar com todos os *stakeholders*. No que diz respeito à DGRH, a CI está deliberadamente preparada para lidar com o público interno, ou seja, com todos os colaboradores que pertencem à organização, devendo ser definida uma estratégia de forma a responder às necessidades do público.

Tanto os RH, como a CI, têm um vínculo comum: os trabalhadores. As organizações procuram fornecer os melhores meios de gestão para os colaboradores, observando e respondendo aos estímulos dos mesmos, de forma a contribuir para o desenvolvimento

do indivíduo e da própria organização (Brandão, 2018). Para além disso, Salehzadeh et al. (2019) defendem também que os RH são uma área de interesse organizacional sobre uma perspetiva de suporte, uma vez que proporcionam o aumento do DI do colaborador. Importa referir que o Compromisso Organizacional (CO) é igualmente uma forte área neste sentido, na medida em que produz impacto na relação entre os colaboradores e a organização (Gomes et al., 2016) desempenhando um papel importante junto do DI (Swalhi et al., 2017). Por esta razão, o CO é um dos temas mais estudados na literatura provocando *“a profound impact on employees’ performance and well-being”* (Bouraoui et al., 2018, p. 4).

Para além disso, o SOP é igualmente um fator promissor no que diz respeito à gestão de RH e de CI dentro uma organização, uma vez que transmite no colaborador apego, lealdade, satisfação, bem-estar e desempenho: *“The more support afforded employees, the greater the commitment, attachment, and loyalty they will display toward the firm”* (Teresa et al., 2020, p. 3) Entende-se assim, que colaboradores satisfeitos são uma das maiores vantagens estratégicas de uma organização e que, segundo Verghese (2017), este é um processo influenciado pelos RH.

2.2. SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

2.2.1. Teoria da Troca Social e Suporte Organizacional Percebido

A relação entre organização-colaborador é considerada como parte do processo de socialização interna onde fatores como a comunicação, o desempenho, a satisfação, o bem-estar, o sucesso e o suporte, são elementos favoráveis no fortalecimento desta ligação. Para que tal aconteça, é mencionado na literatura um paradigma chave na análise das relações no local de trabalho, sendo ela a Teoria de Troca Social (TTS) (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

A TTS é apresentada por Blau (1964) e é utilizada para ilustrar as relações de humanos em atitudes e comportamentos (Barbalet, 2017). De acordo com Andrade et al. (2017), os pressupostos da TTS recaem sobre o facto da interação entre indivíduos ou comunidades serem caracterizados como uma tentativa de maximizar recompensas e reduzir custos

(materiais ou não materiais). Os autores acrescentam ainda que, segundo a análise de Blau (1964), as interações são mantidas porque os indivíduos as consideram mais compensatórias independentemente da razão. Estas interações são consideradas numa perspetiva de relação, onde ocorre a troca de recursos sociais através do desenvolvimento de cognições, emoções e comportamentos, de forma a alcançar benefícios mútuos para indivíduos, colaboradores, clientes, organizações e sociedades (Karanges et al., 2014). Para além disso, a TTS é também considerada como um estilo de troca de satisfação mútua entre duas partes trocadas através de um processo de reciprocidade, que proporciona benefícios psicológicos que servem para manter um sistema social estável (Swalhi et al., 2017).

Já nas palavras de Yin (2018), o mesmo considera que o indivíduo irá realizar primeiro uma avaliação sobre uma possível recompensa gerada pela interação com outros indivíduos. Se eventualmente nenhuma das partes obteve uma recompensa satisfatória a troca social não acontece. Portanto, o processo de TTS começa quando o indivíduo ou a organização, geralmente um supervisor ou um colega de trabalho, se relacionam mutuamente sobre uma forma positiva ou negativa (Cropanzano et al., 2017). Cropanzano et al. (2017) assumem este como sendo o primeiro passo de TTS, que sendo uma ação positiva, podem incluir atividade de suporte organizacional ou justiça, contrariamente, sendo uma ação negativa, pode refletir em supervisão abusiva ou faltas de respeito. Desta forma, Barbalet (2017) acrescenta que um dos elementos básicos da TTS é a existência da gratidão, na medida em que possibilita o aumento da estima e troca pelo favor. Para além disso, existem evidências empíricas que relacionam a TTS com o SOP, uma vez que a TTS permite a construção de suporte, identificação, satisfação e confiança do colaborador (Cropanzano et al., 2017).

Neste contexto, importa referir que para Pang e Lu (2018), a motivação e a satisfação são também alguns dos elementos resultantes de CI, onde os mesmos, segundo Karanges et al. (2014), são promovidos pelas organizações através da existência de uma estratégia de CI. No entanto, embora a CI e o SOP tenham elementos em comum, estará a CI relacionada com o SOP e com a TTS? Sobre outra perspetiva, poderá a CI iniciar uma troca de interações?

A TTS é de facto vista como uma troca de interações concebidas através de um processo central com relevância na vida social e é considerada o suporte das relações

entre indivíduos, grupos e organizações (Andrade et al., 2017). Neste sentido, relações de troca social favoráveis são imprescindíveis para alcançar metas e objetivos individuais, sendo que cada indivíduo ou grupo é interdependente do outro (Karanges et al., 2014). Com base nesta ideia, torna-se relevante perceber para este estudo, a forma como a TTS é trabalhada sobre uma perspetiva organizacional de suporte e de CI.

Segundo Cropanzano et al. (2017) a TTS é uma das mais duradouras e estruturas conceituais e amplamente utilizadas para estudos de comportamentos organizacionais, onde o compromisso, o suporte e a supervisão foram evidências exploradas com sucesso. Considera-se assim, que quando uma organização promete aos seus colaboradores recompensas, respeito e justiça, os mesmos irão gerar um alto nível de confiança, o que aumentará a disposição para trabalhar mais e melhor refletindo no DI face à organização (Yin, 2018). Portanto o comprometimento e empenho dos colaboradores no trabalho é fruto das recompensas esperadas da entidade patronal (Yin, 2018), sendo que o elo desta ligação pode ser a CI, que está fortemente relacionada com o SOP, DI e produtividade (Neto et al., 2018).

De acordo com Smidts et al. (2001), a CI facilita as interações entre organizações e funcionários que criam relações sociais com base no significado e no valor o que pode aumentar a produtividade e impulsionar atitudes positivas dos colaboradores, tendo estas relações como base os recursos da troca social, onde os indivíduos utilizam filtros cognitivos para transmitir informações e ações (positivas ou negativas) (Karanges et al., 2014). Como forma de interligar a CI e a TTS, Kurtessis et al. (2017), referem que o SOP está fortemente depende das intenções dos funcionários em relação à organização. Os autores acrescentam ainda que o SOP é reconhecido como sendo um dos processos de troca social, em que os colaboradores se sentem obrigados a ajudar a organização a atingir metas e objetivos.

Nos últimos anos, comportamentos no sentido de aumentar a eficiência e a produtividade nas organizações têm sido amplamente examinados na literatura, especialmente a área de suporte organizacional que ganha relevância a partir do século XXI, devido à existência de competição e incertezas no mundo de negócios (Dursun, 2015). Como resultado da boa reflexão de suporte sobre os colaboradores, o SOP e a CI, começam a fazer parte do dia-a-dia na relação entre organização e colaboradores. Como temos vindo a analisar, a COVID-19 trouxe várias preocupações tanto a nível de gestão de

estratégia como de bem-estar psicológico do colaborador. Face a isto, é relevante para o presente estudo a abordagem do suporte como forma de colmatar as consequências da pandemia sobre o colaborador, atendendo ao funcionamento da TTS.

Nesta linha de pensamento, para Harris e Kacmar (2018), a base teórica primária de SOP é TTS. Segundo Chen et al. (2020) as organizações precisam de interações sociais e de SOP, uma vez que os colaboradores necessitam de suporte organizacional para que ganhem motivação em trabalhar e consequentemente melhorarem o seu DI. Desta forma, o SOP é caracterizado como sendo um conceito que tem sido utilizado para avaliar o quanto a organização valoriza e apoia os seus colaboradores a realizar o seu trabalho (Swalhi et al., 2017). Sobre este processo avaliativo, o SOP resulta de efeitos positivos nos colaboradores, na medida em que contribui significativamente para a satisfação, CO e DI, *“Whenever organizations provide support to their employees, they perceive their contribution as meaningful, and they contribute more to the organization’s productivity”* (Rubel et al., 2020, p. 9). É através do SOP que a organização consegue observar e analisar as várias contribuições que o colaborador pode realizar para o sucesso da organização, sendo que o bem-estar e o prazer em trabalhar naquele local, são aspetos que atendem as necessidades do indivíduo de pertencer, ser respeitado e aprovado pela organização que o emprega (Dursun, 2015). Assim, quando o colaborador percebe que contém uma boa base de apoio da sua organização, criará um sentimento de segurança e confiança face à mesma, onde características de comportamentos do local de trabalho, nomeadamente clima organizacional e comportamento de cidadania, são previsivelmente melhorados contribuindo fortemente para o sucesso organizacional (Park et al., 2020).

Com base nesta ideia, Yücel et al. (2020), apresentam sobre perspetivas de vários estudos, que o SOP também contribuiu significativamente para o aumento do DI. *“POS elicits a variety of positive social outcomes such as organizational commitment, organizational identification, job involvement, citizenship behaviours, and improved job performance”* (Gigliotti et al., 2018, p. 4). Como tal, o SOP parece ser um fator relevante que explica as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Conceito este que tem sido utilizado para avaliar o quanto a organização apoia e valoriza os seus colaboradores em contexto de trabalho (Yücel et al., 2020). O SOP pode ser também considerado como um suporte da entidade em ajudar a resolver problemas de trabalho de forma eficaz, bem

como em lidar com situações de stress e cenários de incerteza tal como referem Gomes et al. (2016).

Embora estes autores defendam este conceito sobre o SOP, existem Teorias de Suporte Organizacional (TSO), que segundo Kim et al. (2016), clarificam a forma como o SOP é encarado pelos colaboradores e pela organização. Para os autores, as organizações precisam de definir regras, políticas e normas, uma vez que estas são as guias das ações dos seus agentes, especificam comportamentos e exercem influência sobre o indivíduo. Kurtessis et al. (2017) defendem que de acordo com a TSO, o SOP depende fortemente das atribuições dos colaboradores à organização. Com base na TSO os autores apresentam algumas teorias ligadas à SOP:

- *Atribuições de funcionários* – A TSO apresenta que SOP deve ser aprimorado uma vez que o indivíduo se compromete com a organização para fins positivos. Portanto, existir benefícios nos quais os colaboradores se identifiquem deve aumentar SOP;
- *Teoria da Troca Social* – A TSO invoca a TTS em que o trabalho é visto como troca de esforço e lealdade dos colaboradores para fins benéficos e tangíveis. O SOP deve impor a norma de reciprocidade, levando a um sentimento de obrigação de ajuda à organização, bem como a expectativa de que o aumento do desempenho em nome da organização será recompensado. Neste sentido aplicar a norma de reciprocidade implica que uma pessoa trate bem a outra, sendo provável que ocorra um comportamento recíproco (Gomes et al., 2016);
- *Auto-aprimoramento* – A TSO enfatiza os processos de auto-aprimoramento, no sentido que supõe que o SOP atenda as necessidades socioeconómicas (aprovação, estima, afiliação e apoio emocional) levando à identificação com a organização. Tanto nesta teoria como na TTS, Kurtessis et al. (2017) afirmam que os colaboradores podem comprometer-se de forma afetiva devido aos valores partilhados e à promoção de relacionamentos mais fortes entre o colaborador e a organização, levando a um desejo de ajudar a organização a ter sucesso e notando um maior bem-estar psicológico.

Relativamente às consequências ligado ao SOP, Karanges et al. (2014) mencionam a identificação organizacional, visto que a mesma tem uma função cognitiva afetiva que influencia também o sentimento de orgulho e de pertença que o colaborador sente pela organização. Esta possível identificação organizacional, segundo os autores, geram resultados positivos a nível individual e organizacional. Neto et al. (2018) acrescentam ainda que a CI e a identificação organizacional são mecanismos que afetam a organização, assim como o SOP, na medida em que influenciam a o bem-estar, a satisfação e o DI do colaborador sobre a mesma (Xiao, 2020). Com base nesta ideia, o DI face à CI e ao SOP instituído dentro da organização, torna-se um tema relevante para o presente estudo.

No entanto, embora seja mencionado a existência de relações entre os vários pontos deste estudo, importa perceber que devido à realidade pandémica em que vivemos, as mesmas foram repensadas e ajustadas pelas organizações. Por este motivo, colocam-se vagas questões sobre a incerteza do papel da CI e a sua eficácia no seio organizacional, assim como a dúvida da existência de SOP perante os seus trabalhadores. A COVID-19 veio sem dúvida alterar e ajustar muitos aspetos na vida de todos incluindo no mundo organizacional, portanto denota-se a importância em estudar questões como: a CI prevaleceu na relação organização-indivíduo?; a CI desencadeia SOP e DI?; a existência de SOP contribuiu para o DI do colaborador?; estará a CI, o SOP e o DI correlacionados entre si? Questões estas, que ainda são recentes sobre a visão de estudiosos devido à pouca informação que dispõem sobre a CI como possível preservadora de qualidade da relação entre organização-indivíduo em contexto pandémico.

Por estes motivos o presente estudo procura perceber como a CI foi trabalhada pelas organizações e como a mesma prevaleceu dentro das mesmas, tendo em conta o dramático impacto da COVID-19. Assim sendo, as fundamentações das seguintes hipóteses de investigação recaem fortemente sobre a relação entre a CI, o SOP e o DI:

Hipótese 1: A Comunicação Interna, o Suporte Organizacional Percebido e o Desempenho Individual encontram-se positivamente correlacionadas entre si.

Hipótese 2: A Comunicação Interna é preditora do Suporte Organizacional Percebido e do Desempenho Individual.

2.3. DESEMPENHO INDIVIDUAL

Nas últimas décadas a CI tem sido uma dimensão que tem contribuído fortemente para o DI do colaborador (Neto et al., 2018). Segundo Men e Stacks (2014), os colaboradores são a força maior de uma organização onde as suas atitudes e comportamentos contribuem para a produtividade, DI e desempenho organizacional. No entanto, devido à situação pandémica que em que vivemos, o valor do colaborador e o seu desempenho foram aspetos colocados em questão. As organizações, para além de terem de se focar em reinventar o seu negócio, terão de igualmente de ter uma preocupação extra sobre os seus colaboradores num sentido de SOP e DI. Por este motivo, o estudo do DI em contexto pandémico torna-se relevante, uma vez que estamos perante uma realidade devastadora.

Embora muitos autores tenham tentado estabelecer uma definição clara de desempenho, o debate ainda continua na literatura académica (Montes et al., 2003). Porém, os autores Pang e Lu (2018) avançam com a ideia de que para as organizações o desempenho é uma das formas de medir a extensão de sua eficácia, assim como a necessidade da capacidade de definir metas e objetivos a atingir. Já para Swalhi et al. (2017), os mesmos apresentam a definição do desempenho no trabalho como sendo uma execução de deveres e responsabilidades de uma determinada função onde os comportamentos individuais observáveis vão ao encontro das conformidades e objetivos da organização.

Assim sendo, Viswesvaran e Ones (2000) mencionam alguns tipos de modelos de desempenho no trabalho que ajudam a clarificar a dimensão do mesmo. Desta forma, os autores apresentam o desempenho agrupado em torno de três grandes dimensões:

1. *Desempenho de tarefa* - Proficiência com que o indivíduo realize funções que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho através de atividades que contribuem para a organização;
2. *Comportamentos de cidadania organizacional* - Definido como comportamento individual, não reconhecido ou explicitamente reconhecido pelo sistema de

recompensa formal, com o objetivo de promover o funcionamento eficaz da organização;

3. *Comportamentos contraprodutivos* - Definido como comportamentos voluntários que violam normas organizacionais importantes e que, por isso, ameaçam o bem-estar de uma organização e os seus constituintes.

Venkatraman e Ramanujam (1986) completam esta ideia apresentando também três fatores principais do desempenho: (1) desempenho financeiro (como o retorno sobre o investimento e os ganhos por ação); (2) desempenho operacional (como a participação de mercado e a qualidade do produto); (3) eficácia organizacional (como a moral do colaborador e o ambiente de trabalho) (Pang & Lu, 2018). Viswesvaran e Ones (2000) acrescentam que embora haja diversas perspetivas sobre o que efetivamente é o desempenho, que a sua avaliação, o *feedback* e até mesmo sistemas de pagamento por mérito, são elementos que ajudam a compreender o DI.

Por estes motivos, a CI é igualmente sugerida como um dos principais determinantes do *engagement* do colaborador, que apesar da sua importância dentro da área profissional, há ainda pouco estudos empíricos de apoio a esta associação (Karanges et al., 2014). No entanto, Osborne e Hammoud (2017) acreditam que o *engagement* é importante tanto para o colaborador como para a organização, sendo caracterizado pelo envolvimento de todos os membros da organização e pela valorização das suas práticas, na medida em que se expressam fisicamente, emocionalmente e cognitivamente durante a sua função (Eldor & Vigoda-Gadot, 2016). Este envolvimento organizacional permite despertar no colaborador uma vontade de contribuir para o sucesso organizacional, que consequentemente se reflete no lado emocional como o bem-estar, o positivismo e a motivação (Osborne & Hammoud, 2017), assim como a satisfação e a produtividade (Neto & Cruz, 2017). Karanges et al. (2014) consideram que existem assim algumas associações possíveis entre CI e o *engagement* através de variáveis de mediação, nomeadamente a motivação, a satisfação com a comunicação, o compromisso e a identificação. Para além disso, o suporte é igualmente um fator que está correlacionado positivamente com o DI, uma vez que existem evidências empíricas que demonstram que o SOP, afeta o bem-estar

e produz um efeito positivo na satisfação e no CO, e desperta um desejo de permanecer na organização (Yücel et al., 2020).

Tanto o SOP como a CI são elementos que contribuem para a motivação do colaborador e o identifica com a organização, de forma a direcioná-lo a obter resultados tanto a nível individual como organizacional. Por esta razão, Coric et al. (2020) dão continuidade a esta ideia e referem uma clara associação entre comunicação, capacidade, motivação e comprometimento dos colaboradores que é traduzido num clima organizacional positivo e consequentemente na produtividade.

Desta forma, faz sentido abordar o tema da produtividade ligado ao DI, que mesmo ainda sendo uma questão empírica (Vazire, 2018), uma comunicação satisfatória e eficaz (Verčič & Špoljarić, 2020) e a utilização correta do *feedback* (Song et al., 2017) são elementos cruciais para a compreensão da mesma. Sobre este tema, a PORDATA disponibilizou um estudo sobre a produtividade aparente no trabalho em Portugal, que tem vindo a aumentar ano após ano. Segundo os dados lançados, a média da riqueza criada na produção por cada trabalhador, passou de 18.176,07€, em 1995, para 37.595,21€, em 2018. Em apenas vinte e três anos, todos os setores de atividades aumentaram a média da produtividade por indivíduo (PORTDATA, 2021). Porém, face à novidade da doença COVID-19, ainda não existem estudos que permitam comprovar a continuidade do aumento significativo da produtividade.

Porém, com a evolução da tecnologia e o fácil acesso proporcionado nos últimos anos, as organizações têm optado pela inovação e o uso de tecnologias como uma ferramenta impulsionadora da produtividade e de melhoramento institucional (Meirinhos & Barreto, 2018). A era digital em que atualmente vivemos ofereceu, por sua vez, formas mais eficazes de trabalhar, proporcionando o aumento da produtividade. Segundo Attaran et al. (2019) os locais de trabalho com mais tecnologia são amplamente conhecidos por otimizar o conhecimento e impulsionar a produtividade. Com a situação pandémica que vivenciamos, que tem o isolamento social como principal estratégia de prevenção, a uso da tecnologia nunca fez tanto sentido. A utilização do teletrabalho como ferramenta estratégica foi utilizada por várias entidades para que pudessem continuar os seus negócios (Losekann & Mourão, 2020). Para além disso Venkatesh (2020), menciona que as organizações, face à pandemia, têm de conter estratégias eficazes e suporte organizacional como forma de ajuda. A utilização do SOP e da CI, é crucial para atender

às necessidades emocionais do colaborador, como o respeito e a valorização individual (Dursun, 2015), sendo estes fatores relevantes que ajudam a contornar tempos de crise sem precedentes, como trouxe a pandemia COVID-19 (Dirani et al., 2020). Seguindo estas considerações, faz sentido analisar a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3: O Suporte Organizacional Percebido medeia significativamente a relação entre a Comunicação Interna e o Desempenho Individual.

2.4. MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com as hipóteses de estudo fundamentadas ao longo da revisão de literatura, pretende-se compreender em que medida a CI, o SOP e o DI estão ligados entre si em contexto pandémico. Desta forma, a figura 1 apresenta o Modelo Conceptual de Investigação onde está referenciado: hipótese 1 (H1): A CI, o SOP e o DI encontram-se positivamente correlacionadas entre si; hipótese 2 (H2): A CI é preditora do SOP e do DI; hipótese 3 (H3): O SOP medeia significativamente a relação entre a CI e o DI.

Neste quadro de hipóteses pretende-se entender como e porquê CI poderá estar relacionada com o SOP e DI, se esta relação poderá ou não ser positiva sobre a perspetiva da relação organização-indivíduo e perceber, mesmo em contexto pandémico, se a CI conseguiu desencadear efeitos positivos tais como SOP que poderá levar a DI do colaborador.

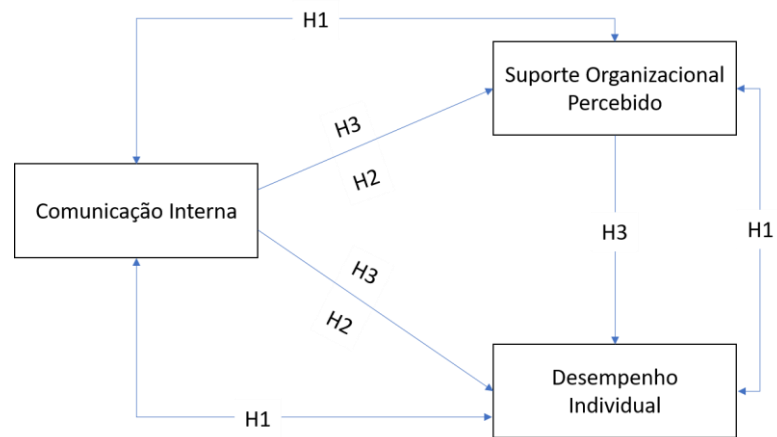


Figura 1- Modelo Conceptual de Investigação

CAPÍTULO 3 – MÉTODO

3.1. PROCEDIMENTO

Consideradas as hipóteses em estudo, optou-se por uma metodologia de natureza quantitativa, seguindo-se uma abordagem descritiva e interpretativa dos dados recolhidos num estudo de âmbito *cross-sectional*.

Relativamente ao procedimento de recolha de dados, o questionário foi desenvolvido através da plataforma *Google Forms* e disponibilizado na rede social *Facebook*, de forma a permitir a admissão diversificada de participantes no estudo. Uma vez que era interesse do estudo que a recolha de dados ocorresse durante o período de confinamento, o questionário esteve acessível entre 09 de fevereiro e 15 de março de 2021.

3.2. INSTRUMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

Para a construção do instrumento, foram considerados os seguintes indicadores para medir as variáveis em estudo, utilizando uma escala de concordância de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) face às afirmações apresentadas:

- **Comunicação Interna:** 6 itens utilizados, revelando um alfa de Cronbach de ,92 baseados em Beaunoyer et al. (2020) e Lee et al. (2020). Item de exemplo: “A organização soube gerir a comunicação interna no confinamento”;
- **Suporte Organizacional:** 8 itens utilizados, revelando um alfa de Cronbach de ,91 baseados em Eisenberger et al. (1986). Item de exemplo: “Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte”;
- **Desempenho individual:** 4 itens utilizados, revelando um alfa de Cronbach de ,90, baseados em Rego e Cunha (2008) e Staples et al. (1999). Item de exemplo: “Sou um empregado eficaz”.

3.3. AMOSTRA

A amostra do estudo é de conveniência, sendo de cariz não probabilístico ocasional, e composta por 340 participantes de ambos os sexos (67,6% de sexo feminino; 32,4% de sexo masculino), com idades que oscilam entre os 25 anos e mais de 61 anos, oriundos profissionalmente de todos os distritos de Portugal Continental e Ilhas, embora com maior expressão de participantes seja da zona de Coimbra com 29,4%, da zona de Aveiro com 16,2% e da zona de Lisboa com 15,6%. Ao nível das habilitações, a amostra integra participantes de diversos níveis de qualificações (38,2% Ensino secundário/12º ano; 27,6% Licenciatura; 12,4 % Mestrado; restantes participantes dispersos entre habilitações de nível secundário incompleto, bacharelato ou curso técnico especializado), e com profissões em áreas diversificadas (46,2% Retalho; 8,5% Saúde; 8,8% Indústria fabril; 7,4% Ensino; 2,4% Desporto; 2,4% Restauração; 2,4% Agricultura; 1,8% Turismo; 22,4% Outra área). Os resultados mais detalhados sobre os dados sociodemográficos encontram-se nos gráficos apresentados.

- Nos seguintes gráficos podemos observar que responderam mais inquiridos do sexo feminino com 67,6% do que masculinos que apresentam uma percentagem de apenas 32,4%. Já sobre as suas idades a maior percentagem recai sobre a faixa etária dos 36 a 40 anos (20%) e até 25 anos (20%), seguido dos 31 a 35 anos (19,7%), dos 26 a 30 anos (15,9%), dos 41 a 45 anos (12,4%), dos 46 a 50 anos (6,5%) dos 51 a 55 anos (3,8%). As faixas etárias de mais de 61 anos (0,9%) e dos 56 a 60 anos (0,9%) representaram um menor número de respostas.

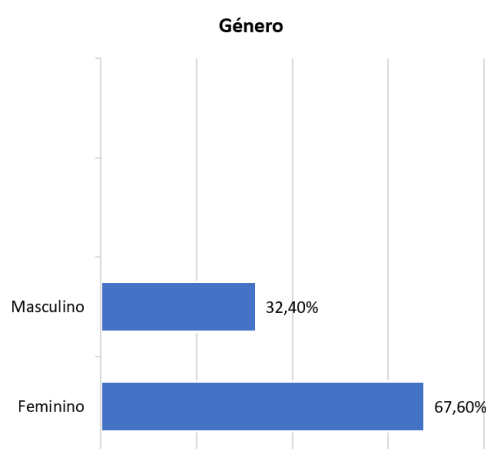


Gráfico 1 – Género

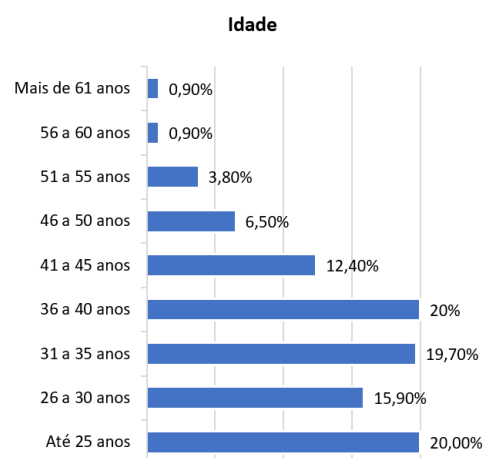


Gráfico 2 - Idade

- No gráfico das habilitações literárias os inquiridos representam ter uma maior percentagem de ensino secundário concluído (38,2%), seguido de licenciatura (27,6), mestrado (12,4%), pós-graduação (7,9%), 9º ano (7,6%) e 10º ou 11º anos (3,8%), sendo que o doutoramento (0,3%) o ciclo preparatório (2,1%) são as percentagens menores de resposta. Relativamente aos nº de anos em que o colaborador trabalha na empresa, observamos que entre 2 a 3 anos (19,7%) e entre 11 a 15 anos (17,6%) são as respostas com mais percentagens, no entanto muito perto das mesmas temos de 7 meses a 1 ano (13,8%), de 6 a 10 anos (13,2%) de 4 a 5 anos (11,1%) e de 16 a 20 anos (9,4%). A opção de resposta menos de 6 meses (7,3%) e mais de 21 anos (7,6%) foram as menos seleccionadas.

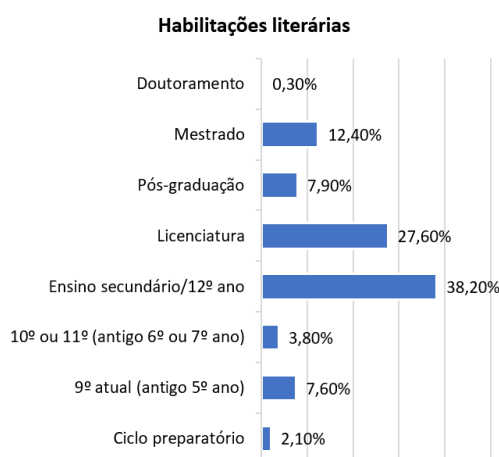


Gráfico 3 - Habilitações literárias

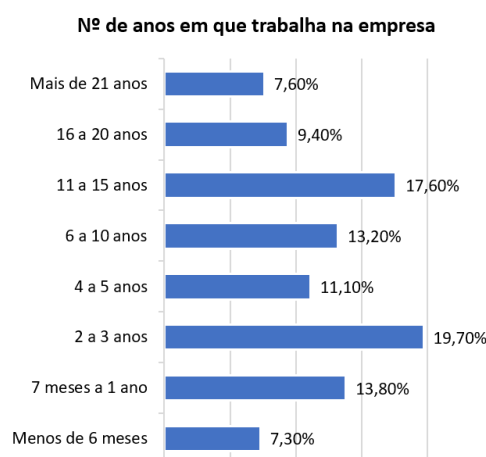


Gráfico 4 - Nº de anos em que trabalha na empresa

- No gráfico 5 concluímos que a maioria dos inquiridos responderam em maior percentagem ao setor de atividade de retalho (46,2%), seguido da indústria fabril (8,8%), saúde (8,5%), ensino (7,4%), desporto (2,4%), restauração (2,4%) Agricultura (2,4%) e turismo (1,8%). Já no gráfico 6, observamos que o tipo de empresa para a qual os inquiridos trabalham é maioritariamente uma multinacional (60,9%), com a opção de resposta nacional com gestão profissional (27,4%) e familiar (11,8%) com percentagens também significativas.

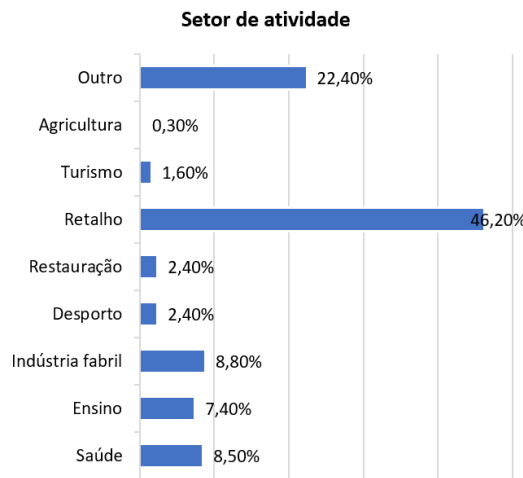


Gráfico 5 - Setor de atividade

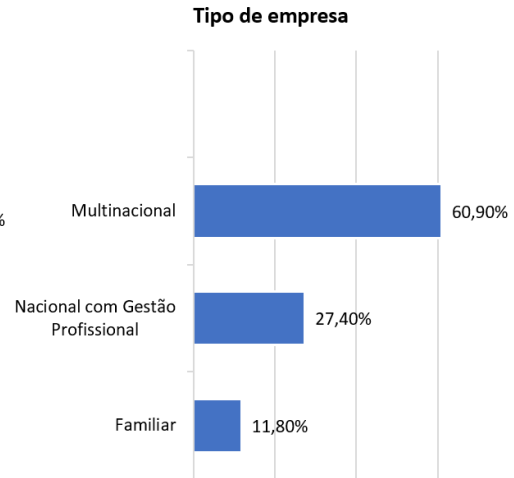


Gráfico 6 - Tipo de Empresa

- No gráfico que representa o nº de funcionários que a empresa emprega, observamos que mais de 151 funcionários (50,9%) é a resposta mais selecionada, seguida de 21 a 50 funcionários (20%), menos de 20 funcionários (16,4%) e de 81 a 120 funcionários (5%). De 121 a 150 funcionários (2,3%) e de 51 a 80 funcionários (5,8%) são as respostas com menos percentagem. Relativamente ao gráfico 8 os inquiridos responderam maioritariamente não estar em teletrabalho (77,6%), no entanto alguns deles responderam estarem em teletrabalho (22,3%).

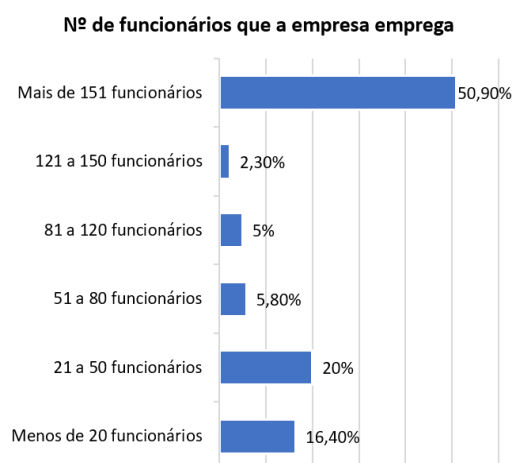


Gráfico 7 - Nº de funcionários que a empresa emprega

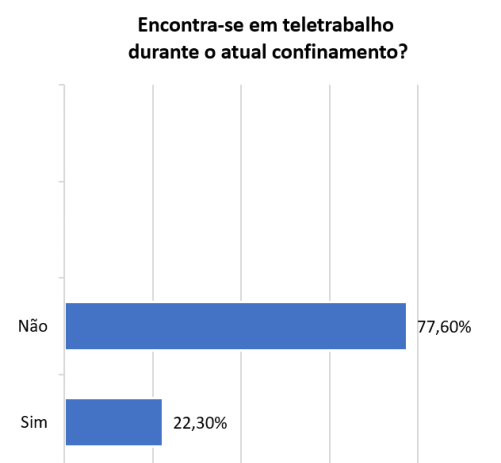


Gráfico 8 - Encontra-se em Teletrabalho?

- No gráfico sobre a localização do distrito da empresa 29,4% responderam serem da zona de Coimbra, 16,2% da zona de Aveiro, 15,6% da zona de Lisboa, 7,1% da zona de Porto, 4,7% da zona de Faro, 4,4% da zona de Braga, 3,5% de não se localiza em território nacional, 3,5% da zona de Santarém, 3,2% da zona de Leiria, 3,2% da zona de Setúbal, 2,6% da zona de Beja, da 2,1% zona de Viseu, 1,5% da zona de Castelo Branco, 1,5% da zona de Évora, 0,6% da zona de Viana do Castelo, 0,6% da zona de Vila Real, 0,3% da zona de Bragança, 0,3% da zona de Guarda, 0,3% da zona de Portalegre.

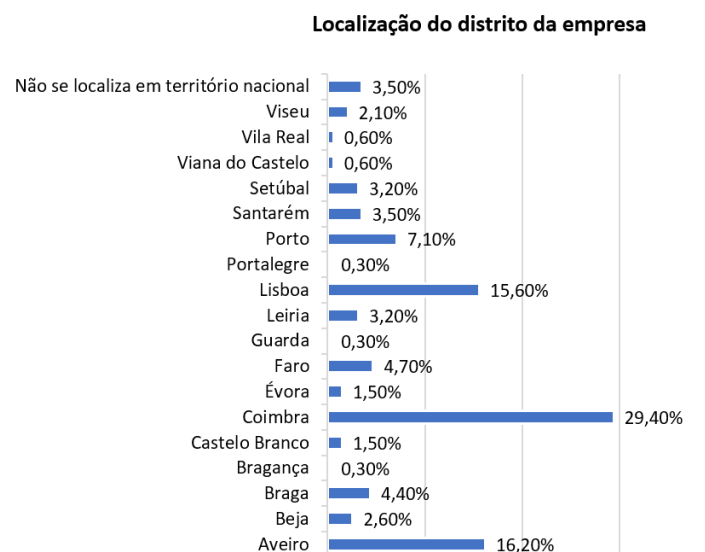


Gráfico 9 - Localização do distrito da empresa

3.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise aos dados expostos na tabela 1, evidenciam que as variáveis do estudo se encontram significativamente associadas entre si. Com efeito, verificou-se que a CI se encontra positivamente e significativamente correlacionada com o SOP ($r=,48$; $sig. \leq .05$) e com o DI ($r=,24$; $sig. \leq .05$). Igualmente, as variáveis SOP e DI também se encontram positivamente e significativamente correlacionadas ($r=,29$; $sig. \leq .05$). Assim, através da leitura destes dados, os resultados mencionam que existe relação entre CI e SOP, o que leva a considerar que a hipótese 1 possa ter verificação. Desta forma, os resultados suportam a hipótese 1, que indicava que as variáveis do estudo estariam

significativamente e positivamente correlacionadas entre si, assim como se confirma a hipótese 2, que previa que a relação entre a CI e o DI seria significativa e positiva. Estes dados permitem confirmar a existência de CI no meio organizacional que, por sua vez, gera suporte sobre o colaborador que acaba por ser refletido de forma positiva no desempenho do mesmo.

MATRIZ DE CORRELAÇÕES

	Média	Desvio padrão	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. IDADE	-	-	1	-	-	-	-	-	-
2. HABILITAÇÕES	-	-	-,308**	1	-	-	-	-	-
3. ANTIGUIDADE	-	-	,663**	-,254**	1	-	-	-	-
4. TELETRABALHO	-	-	-,026	-,303**	-,011	1	-	-	-
5. SUPORTE	3,3089	,87936	-,038	,001	-,129*	-,039	1	-	-
6. DESEMPENHO	5,5158	1,02268	-,003	-,024	,014	-,096	,286**	1	-
7. CI	3,4529	,95509	,043	,055	-,011	-,150**	,480**	,236**	1

****.** A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,01 (2 EXTREMIDADES).

*****. A CORRELAÇÃO É SIGNIFICATIVA NO NÍVEL 0,05 (2 EXTREMIDADES).

Tabela 1- Matriz de Correlações

Para averiguar o efeito de mediação previsto na hipótese 3 do presente estudo, que previa a existência de efeito mediado do SOP na relação entre a CI e o DI foi utilizado o procedimento metodológico proposto por Baron e Kenny (1986). De acordo com os autores, para o efeito de mediação ser testado, deverão ser estimadas as seguintes equações de regressão: (1) realizar uma regressão da variável mediadora com a variável preditora; (2) realizar uma regressão da variável critério na variável preditora; (3) realizar uma regressão da variável critério na variável preditora, controlando a variável mediadora. Assim, para se verificar a existência de um efeito de mediação, deverão ser asseguradas as seguintes condições: (1) a variável preditora deverá afetar a variável mediadora na primeira equação de regressão; (2) a variável preditora deve ser afetada pela variável critério na segunda equação; (3) a variável mediadora deve afetar a variável

critério na terceira equação. Assim, ao verificar-se estas condições, poderemos estar perante uma mediação parcial ou uma mediação total, caso o efeito da preditora sobre a dependente se mantenha significativa ou não, na presença da variável mediadora na equação. A mediação parcial verifica-se quando o efeito da variável preditora sobre a variável critério na terceira equação é menor do que na segunda equação, ao passo que a mediação total verifica-se quando o efeito da variável preditora sobre a variável critério na terceira equação deixa de ser significativa (Baron e Kenny, 1986).

Aplicando a metodologia no presente estudo, a primeira equação avaliou o efeito da CI sobre o SOP ($\beta=.480$; $sig. \leq .01$), verificando-se existência de relação significativa e positiva. A segunda equação pretendeu verificar o efeito CI sobre o DI ($\beta=.231$; $sig. \leq .01$), e a terceira equação pretendeu adicionar a variável mediadora, SOP, no modelo de análise ($\beta=.231$; $sig. \leq .01$). Verifica-se que quando a variável mediadora é prevista na regressão estimada, a relação entre a Comunicação Interna e o Desempenho Individual deixa de ser significativa ($\beta=.231$; $sig. \leq .01$ / $\beta=.121$; $sig. \geq .05$), verificando-se os pressupostos para existência de um efeito de mediação total do SOP na relação entre a CI e o DI. Os segundos e terceiros passos desta análise encontram-se sistematizados na tabela em baixo, com inclusão de variáveis de controlo que pareceram relevantes integrar no âmbito do estudo, como sejam a idade, género, habilitações e modalidade do inquirido em situação de teletrabalho.

Tabela de Regressão

Modelo		B	Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	5,816	,488	-	11,908	,000
	Género	,242	,127	,108	1,900	,058
	Idade	-,019	,034	-,032	-,547	,585
	Habilitações literárias	-,030	,047	-,039	-,630	,529
	Encontra-se em teletrabalho	-,243	,147	-,099	-1,651	,100
2	(Constante)	4,829	,532		9,081	,000
	Género	,246	,124	,110	1,988	,048
	Idade	-,024	,033	-,042	-,734	,463
	Habilitações literárias	-,034	,046	-,046	-,749	,454
	Encontra-se em teletrabalho	-,159	,145	-,065	-1,100	,272
	CI	,254	,061	,231	4,163	,000
	(Constante)	4,348	,536		8,111	,000

3	Género	,237	,121	,106	1,954	,052
	Idade	-,017	,033	-,029	-,511	,609
	Habilitações literárias	-,032	,045	-,043	-,715	,475
	Encontra-se em teletrabalho	-,169	,142	-,069	-1,193	,234
	CI	,132	,068	,121	1,950	,052
	Suporte	,272	,072	,231	3,773	,000
a. Variável dependente: desempenho						

Tabela 2 - Tabela de Regressão

Desta forma, através da leitura destes dados, é possível responder positivamente às hipóteses de estudos propostas para este estudo. Com base nos resultados apresentados, podemos concluir que a CI está associada ao SOP, o que significa que as organizações que investem em CI estimulam sentimento de apoio e bem-estar, uma vez que esta relação se revelou significativa e positiva. Mesmo sob um quadro pandémico da doença da COVID-19, as organizações conseguiram preservar uma relação de qualidade entre organização e colaborador através da estratégia de CI com a ajuda do SOP. Os resultados revelam igualmente que a CI está associada ao DI, portanto a preocupação por parte das organizações sobre o colaborador existiu de tal forma que refletiu sobre o DI do colaborador.

Posteriormente, é possível também concluir, que o suporte transmitido aos inquiridos se revelou bem associado ao desempenho e produtividade no local de trabalho, em contexto pandémico, incluindo os colaboradores que se viram obrigados a trabalhar através de casa. Embora o aparecimento da COVID-19 tenha transtornado e melindrado diversos negócios, os resultados apresentam que o investimento em CI neste contexto pandémico revelou compensar tanto a nível dos seus efeitos positivos e significativos no apoio, como também junto do desempenho. A CI, para além dos efeitos diretos verificados junto do DI, também se revelou capaz de ativar um efeito mais distal, acionando um processo que revelou a instigação a perceção de apoio fornecido pela organização aos seus colaboradores, e que em resultado disso, existe impacto junto da produtividade dos colaboradores.

Depreende-se assim que embora o impacto da COVID-19 tenha vindo a afetar tanto a nível pessoal como profissional a vida colaboradores, as organizações conseguiram utilizar a CI como forma de comunicação e suporte, na medida em que estiveram presentes e ajudaram os seus colaboradores, de tal forma, que este suporte foi refletido no seu desempenho, produtividade e bem-estar.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

4.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No começo do ano de 2020, uma pandemia sem precedentes, intitulada de COVID-19, avassalou comunidades por todo mundo e obrigou a uma forçosa adaptação organizacional. Altamente contagiosa, a doença provocou centenas de milhares de mortes, testou o limite dos sistemas de saúde e obrigou a vários períodos de quarentena como forma de estagnar a sua propagação. Sobre este cenário pandémico, onde o contacto humano é cauteloso, as organizações tiveram de criar medidas de adaptação para dar continuidade aos seus negócios. Assim, as organizações depararam-se com um grande caminho a percorrer, onde para além da preocupação na redefinição das suas estratégias organizacionais, depararam-se como elementos cruciais no suporte sobre o colaborador a nível de bem-estar e desempenho. Sobre este quadro, denota-se a relevância dos indicadores analisados como a CI, SOP e DI na preservação da qualidade de relação entre organização-indivíduo em contexto pandémico.

Para a compreensão e análise dos mesmos, apresentamos, de seguida, as hipóteses de estudo e as conclusões respetivas:

Hipótese 1: A Comunicação Interna, o Suporte Organizacional Percebido e o Desempenho Individual encontram-se positivamente correlacionadas entre si.

A evidência dos dados refere que a CI está associada ao SOP e ao DI, o que significa que as organizações que investem em CI estimulam sentimento de apoio e bem-estar, o que reflete na existência de DI. Esta relação veio concluir a ideia que Neto et al. (2018) e de Xiao (2020) avançam, que quando uma organização se interliga com o colaborador através de recompensas justas e SOP, onde neste processo é utilizada e trabalhada a estratégia de CI, o colaborador tende a melhorar o seu DI e a dedicar-se mais ao trabalho e à organização.

Face a esta conclusão, a existência destes três fatores associados à estratégia organizacional é imprescindível para serem alcançadas metas e objetivos impostos pela mesma. Para além disso, contribuem para o bem-estar emocional do colaborador o que permite o indivíduo considerar a organização como sendo parte da família.

Hipótese 2: A Comunicação Interna é preditora do Suporte Organizacional Percebido e do Desempenho Individual.

A CI funciona como um processo central que permite os colaboradores partilharem informações, criarem laços e relacionamentos (Neto & Cruz, 2017), que consequentemente, ajuda os mesmos a se identificarem e assumirem a cultura, valores, crenças e objetivos da organização (Yue et al., 2020). O uso da CI como forma estratégica dentro da organização permite que haja todo um envolvimento e preocupação sobre as suas metas desejadas (Brandão, 2018). No entanto para que as metas sejam atingidas é necessário a existência de um SOP refletido no DI do colaborador. Embora as conclusões sejam poucas nesta área, o presente estudo concluiu que, embora a existência da situação da COVID-19 tenha atenuado muitas vidas e negócios, que a CI demonstrou positivamente compensar a nível dos seus efeitos positivos e significativos no apoio através do SOP e junto do DI.

Hipótese 3: O Suporte Organizacional Percebido medeia significativamente a relação entre a Comunicação Interna e o Desempenho Individual.

Para Yücel et al. (2020), o SOP contribuiu significativamente para o aumento do DI, uma vez que o mesmo explica atitudes e comportamentos, valorizando do suporte refletido na preocupação e bem-estar do colaborador. Como consequência desta ideia, os resultados obtidos revelaram que a CI é capaz de ativar um efeito mais distal, na medida em que aciona um processo que revelou a instigação e a perceção de apoio fornecido pela organização aos seus colaboradores, e que como resultado disso, concluiu-se que existe impacto junto da produtividade dos mesmos.

Face à conclusão das hipóteses anteriores, os dados permitem-nos afirmar que as organizações conseguiram trabalhar e explorar a CI de forma a preservar a qualidade da relação organização-colaborador mesmo em contexto pandémico. As estratégias organizacionais utilizadas refletiram nos inquiridos um sentimento de segurança e apoio

o que indicia a existência de SOP e, como fator de reflexão do bom trabalho feito pelas organizações, os colaboradores mantiveram um bom DI no trabalho, mesmo aqueles que se mantiveram em teletrabalho. Em suma, as organizações conseguiram adaptar-se à nova realidade e incluir na sua estratégia os colaboradores, dando-lhes o apoio e o conforto que necessitavam para lidar com as consequências nefastas da doença COVID-19.

Dentro deste quadro conclusivo, e tendo em consideração os resultados e as conclusões obtidas, é possível considerar o presente estudo como um elemento importante de melhoramento do conhecimento teórico já existente, uma vez que fundamenta a vasta área da CI, sendo a mesma ainda uma questão empírica junto dos estudiosos. Juntamente com esta razão, o estudo relaciona a CI com a COVID-19 na relação entre organização-indivíduo de forma positiva, e é neste sentido, que o presente estudo empírico poderá ser uma mais-valia em âmbitos de temas deste cariz devido à sua pouca análise e à novidade da doença. Neste sentido, considera-se que para os gestores, este tema poderá ser uma forma de aprendizagem prática de melhoramento da relação entre a sua organização e os seus colaboradores, de forma a combater o dramático impacto da COVID-19 na comunicação, suporte, desempenho, bem-estar e satisfação de todos os elementos pertencentes à organização.

4.2. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo, embora tenha uma conclusão de resultados positivos, a leitura dos mesmos não deve ser interpretada de forma generalizada, já que a amostra utilizada foi recolhida através de redes sociais, sendo que o inquérito partilhado alcançou diversos inquiridos, de várias regiões e áreas de trabalho, não contendo uma supervisão linear. Por esta razão, o presente estudo não está totalmente imune à existência de erros.

Numa perspetiva teórica, o estudo foi guiado e justificado por informações já existentes, no entanto a análise e abordagem da correlação entre os componentes de investigação apresentados foi uma limitação, uma vez que os mesmos dispõem de pouco estudo empírico. No que toca à recolha de informações de CI, foi possível encontrar e estudar tendo como base alguns artigos científicos, no entanto relativamente à CI e o

impacto da COVID-19 sobre a mesma, a escassez de informação era notória já que estamos a lidar com um assunto novo e delicado na sociedade. Por esta razão ligar a CI com a COVID-19 foi a grande limitação e é, por este motivo, que o presente estudo empírico foi um desafio, visto este ser o tema central do mesmo.

Relativamente ao uso deste trabalho para estudos futuros, seria pertinente a abordagem do presente tema face a um público específico e/ou organização, assim como em diferentes mercados de atuação de modo a avaliar e a generalizar os resultados aqui obtidos. Noutro ponto de vista e como seguimento a este trabalho, seria interessante o estudo e a avaliação das organizações que se adaptaram com sucesso à COVID-19 e à forma como as mesmas utilizaram estrategicamente a CI e os efeitos que a mesma conteve dentro do meio em questão.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, L. O., & Souza, C. F. (2015). A Comunicação Interna como Fator Motivacional. *XI Congresso Nacional de Excelência de Gestão. XI Congresso Nacional de Excelência de Gestão*.
- Andrade, T., Costa, V., Estivalet, V., & Lengler, L. (2017). Organizational citizenship behaviors: A glimpse in the light of values and job satisfaction. *Review of Business Management*, 19, 236–262. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The Need for Digital Workplace: Increasing Workforce Productivity in the Information Age. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 15, 1–23. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2019010101>
- Barbalet, J. (2017). Social Exchange Theory. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social Theory*. <https://doi.org/10.1002/9781118430873.est0117>
- Beaunoyer, E., Dupéré, S., & Guitton, M. (2020). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers in Human Behavior*.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2018). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57, 152-167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Brandão, N. G. (2018). A Comunicação Interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e os seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18, 91–102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Carnevale, J. B., & Hatak I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166–179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E., (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456–481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Ćorić, D. S., Vokić, N. P., & Verčič, A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24, 363–376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11, 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating during Coronavirus: The impact of covid-19 on the nature of work. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w27612>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino, R. G., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23, 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134–156. <https://doi.org/10.5897/AJBM2014.7623>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Flakheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An introduction*. Routledge.
- Fuente, S. B., & Sánchez, A. M. (2016). The effects of leadership and Internal Communication on the organizational climate. *Universitat Jaume*.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 19, 86-100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>

- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Morais, J. (2016). People in Organizational Change: Using “the Good, the Bad and the Villain” Analogy (Evaluating the Role of Workers’ Perceived Support in the Hotel Business Industry). *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3, 16-31.
- Gomes, D., Asseiro, V., & Ribeiro, N. (2014). Socially Responsible Internal Communication? Analysing the Combined Effect of CSR and Internal Communication on Employees Affective Bond to Organization. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2, 168–190.
- Gomes, D., Fernandes, J., & Sobreira, R. (2011). Promoting a Path for Organizational Competitiveness: The role of internal communication. *Exedra*, 55-77.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees’ mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2018). Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 158(2), 187–200. <https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1324394>
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353. <https://doi.org/0114-jbm-v7i2.903>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 558-583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, A. K., & Adis, K. S., (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational of perceived organizational competence Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, Y., Tao, W., Li, J.-Y. Q., & Sun, R. (2020). Enhancing employees’ knowledge sharing through diversityoriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>

- Losekann, R. G., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando do Home vira Office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, 18 (33), 75–90. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26, 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301–24. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020). Pandemia da COVID-19, Comunicação e Relacionamento: Uma análise das mídias sociais da Universidade do Minho. *Jornal Comunicado*, 9(1), 31–56.
- Montes, J., Jover, A., & Fernandez, L. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189–209. <https://doi.org/10.1108/02656710310456617>
- Murphy, P. (1991). The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations. *Public Relations Research Annual*, 3, 115–131. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0301-4_5
- Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação Interna e Comprometimento Organizacional: O caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, 47–72. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Neto, M. T., Silva, L. C., & Ferreira, C. A. (2018). Influence of Internal Communication on the Organizations Performance: Proposition of Model. *Future Studies Research Journal*, 10(2), 214–237. <https://doi.org/10.24023>

- Oliveira, F. N. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74.
https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Osborne, S, & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16, 50–67.
<https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Pang, K., & Lu, C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su12124872>
- PORDATA. (2021) *Produtividade aparente do trabalho*.
<https://www.pordata.pt/Portugal/Produtividade+aparente+do+trabalho-2817>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rubel, M. R., Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*.
<https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076>
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., & Chen, Z. Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 6(10), 2213–2230.
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
- Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency. *Marketing*, 49(2), 124-143.
- Song, H., Tucker, A. L., Murrell, K. L., & Vinsonc, D. R. (2017). Closing the Productivity Gap: Improving Worker Productivity Through Public Relative Performance Feedback and Validation of Best Practices. *Management Science*, 64, 1–22.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2745>

- Staples, S. D., Hulland, J. S., Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 759–76.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Teresa, A. Q., Yasminaa, A. C., & Sangwonb, P. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100676>
- Vazire, S. (2018). Implications of the Credibility Revolution for Productivity, Creativity, and Progress. *Perspectives on Psychological Science*, 13(4), 411–417. <https://doi.org/10.1177/1745691617751884>
- Velavan, T. P., & Meyer, C. G. (2020). The COVID-19 epidemic. *Tropical Medicine and International Health*, 25(3), 278–280. <https://doi.org/10.1111/tmi.13383>
- Venkatesh, V. (2020). Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in their fight. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197>
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14, 103–113.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Welch, M. (2018). Internal Communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0090>
- Xiao, N. (2020). Influence of Emotional Intelligence Employees on Their Innovative Behaviour and the Mediating Effect of Internal Social Capital. *Revista Argentina de Clínica Psicológica XXIX*. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.201>

- Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: An interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873–889. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0054>
- Yücel, I., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2020). Perceived organisational support and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Int. J. Management and Enterprise Development*, 19(3), 187–202. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.108713>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58, 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário**PARTE 1 – TELETRABALHO**

Através da seguinte escala, por favor responda às afirmações, conforme a sua experiência em teletrabalho no atual confinamento:

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo/ Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente

O preço da água e da luz aumentou.	1	2	3	4	5
A minha despesa com o transporte reduziu (transporte público ou privado).	1	2	3	4	5
Não tive a infraestrutura necessária para exercer o meu teletrabalho.	1	2	3	4	5
Tive formações e/ou orientações específicas para a realização do teletrabalho.	1	2	3	4	5
Criei o meu próprio espaço em casa para trabalhar.	1	2	3	4	5
Consegui poupar dinheiro face às minhas despesas.	1	2	3	4	5
A tecnologia que tenho em casa é adequada ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
Sinto-me mais seguro a trabalhar a partir de casa.	1	2	3	4	5
As atividades domésticas são uma fonte de distração.	1	2	3	4	5
A flexibilidade de horários é um benefício.	1	2	3	4	5
A qualidade de vida melhorou.	1	2	3	4	5
Tenho menos interrupções quando trabalho.	1	2	3	4	5
Tenho maior privacidade.	1	2	3	4	5
A redução no tempo de deslocamento é um benefício.	1	2	3	4	5
O meu ambiente de trabalho é silencioso.	1	2	3	4	5
Tenho autonomia para organizar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado com o teletrabalho.	1	2	3	4	5
O meu gestor atribui-me tarefas que não consigo executar através de casa.	1	2	3	4	5
Não tenho o reconhecimento dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
Sinto que existe mais exigência nos resultados por estar em teletrabalho.	1	2	3	4	5
A minha produtividade no trabalho aumentou.	1	2	3	4	5

A qualidade do meu trabalho aumentou.	1	2	3	4	5
Não me adequei ao teletrabalho.	1	2	3	4	5
Tenho receio de uma má avaliação.	1	2	3	4	5
Tenho dificuldades de concentração em casa.	1	2	3	4	5
Sinto que existe conflito entre o trabalho e a vida familiar.	1	2	3	4	5
A minha vida social está prejudicada.	1	2	3	4	5
Tenho maior interação com a minha família.	1	2	3	4	5

PARTE 2 - MEDIDAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com a seguinte escala, por favor responda às afirmações, conforme a sua experiência no atual confinamento:

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo/ Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente

A informação que a organização me fornece destinada ao bom desempenho das minhas funções é suficiente.	1	2	3	4	5
A informação que a organização me fornece destinada ao bom desempenho das minhas funções é eficaz.	1	2	3	4	5
A informação que me é disponibilizada é suficiente para permitir que eu me situe dentro da organização.	1	2	3	4	5
Sinto que a informação que recebo por parte da minha empresa me permite compreender o que tenho de fazer.	1	2	3	4	5
A informação que circula na organização destinada ao bom desempenho do trabalho coletivo é útil.	1	2	3	4	5
A informação que circula na organização destinada ao bom desempenho do trabalho coletivo é eficaz.	1	2	3	4	5
O meu chefe comunica comigo frequentemente.	1	2	3	4	5
A comunicação proveniente do meu chefe é completa.	1	2	3	4	5

O meu chefe e eu, comunicamos regularmente sobre as atividades diárias e as metas que devemos alcançar.	1	2	3	4	5
O meu chefe informa-me sobre o modo como as minhas tarefas/funções se enquadram nos objetivos globais da organização.	1	2	3	4	5
Eu e o meu chefe tentamos em conjunto identificar a melhor maneira de desempenhar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
O meu chefe encoraja a existência de uma comunicação aberta.	1	2	3	4	5
Partilho com os colegas os meus problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5
Consigo partilhar as minhas ideias sobre o trabalho com os meus colegas.	1	2	3	4	5
Consigo desabafar sobre questões pessoais com os meus colegas.	1	2	3	4	5
Partilho frequentemente informação e ideias com o meu chefe.	1	2	3	4	5
Considero que na organização, a comunicação interna é realizada de forma adequada.	1	2	3	4	5
A comunicação interna motiva-me a atingir os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
A comunicação entre os meus colegas é realizada de forma amigável.	1	2	3	4	5
A comunicação entre os meus colegas é aberta e flui livremente.	1	2	3	4	5
Existe circulação interna da informação sobre a situação financeira da organização.	1	2	3	4	5
Existe circulação interna da informação sobre os sucessos da organização.	1	2	3	4	5
A organização estabeleceu canais de comunicação adaptadas ao confinamento.	1	2	3	4	5
A organização criou novas plataformas digitais para comunicar comigo durante o confinamento.	1	2	3	4	5
A organização soube informar corretamente sobre a pandemia e as suas consequências.	1	2	3	4	5
A organização preocupou-se com o meu bem-estar no confinamento.	1	2	3	4	5
Mantive o contato diário com a organização no confinamento.	1	2	3	4	5
A organização soube gerir a comunicação interna no confinamento	1	2	3	4	5

PARTE 3 - MEDIDAS DE IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Utilize, por favor, a seguinte escala para responder às próximas afirmações:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo/ Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
------------------------	----------	-------------------------------	----------	------------------------

Sinto que a minha ligação com a empresa é forte.	1	2	3	4	5
Tenho um forte sentido de pertença à minha empresa.	1	2	3	4	5
Sinto que sou parte importante da minha empresa.	1	2	3	4	5
Partilho os valores da minha empresa.	1	2	3	4	5
Tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5
Sinto uma forte afeição por esta organização.	1	2	3	4	5
Nesta empresa eu sinto-me como “parte da família”.	1	2	3	4	5
Estou muito contente por trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
Preocupo-me seriamente com o futuro desta organização.	1	2	3	4	5

PARTE 4 - MEDIDAS DE COMPORTAMENTO INOVADOR

Indique em que medida é que as seguintes afirmações se aplicam a si, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Definitivamente não se aplica a mim	Não se aplica a mim	É indiferente	Aplica-se a mim	Aplica-se totalmente a mim

No meu trabalho, tenho ideias com frequência.	1	2	3	4	5
Na minha empresa, as pessoas consideram-me como um forte defensor/a da renovação e da mudança.	1	2	3	4	5
Gosto de experimentar as coisas de uma maneira nova.	1	2	3	4	5
Penso em projetos inovadores como um desafio.	1	2	3	4	5
No meu trabalho, sou promotor de muitas iniciativas de melhoria.	1	2	3	4	5
Os meus colegas olham-me como alguém que gosta de fazer coisas novas.	1	2	3	4	5
Gosto de contribuir para a implementação das ideias dos outros.	1	2	3	4	5

PARTE 5 - MEDIDAS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim

Sou um empregado eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	1	2	3	4	5	6	7
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu superior vê-me como um empregado eficaz.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE 6 - MEDIDAS DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Conforme o seu grau de concordância, por favor responda às afirmações respeitando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo/ Nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente

É provável que procure outro emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5
Penso muitas vezes em me demitir desta empresa.	1	2	3	4	5
Se eu pudesse, gostaria de obter outro trabalho noutra empresa.	1	2	3	4	5
Logo que tenha oportunidade vou tentar sair desta empresa.	1	2	3	4	5
Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte.	1	2	3	4	5

É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.	1	2	3	4	5
A organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5
A organização estaria disposta a ampliar as suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5
A organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	1	2	3	4	5
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	1	2	3	4	5
A organização preocupa-se mais com os lucros (ganhos) do que comigo.	1	2	3	4	5
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	1	2	3	4	5

PARTE 7 - MEDIDAS DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Utilizando a mesma escala, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Não Concordo/ Nem Discordo	Concordo	Concordo
Fortemente				Fortemente

Em geral, as recompensas que recebo são justas.	1	2	3	4	5
O meu salário é justo.	1	2	3	4	5
Se considerar os restantes salários pagos pela organização, reconheço que o meu salário é justo.	1	2	3	4	5
Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	1	2	3	4	5
Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	1	2	3	4	5
A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	1	2	3	4	5
As questões que os funcionários colocam a respeito da remuneração e da avaliação do desempenho são normalmente respondidas.	1	2	3	4	5
Através dos vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos funcionários relativamente às decisões e políticas de remuneração.	1	2	3	4	5

Os colaboradores podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.	1	2	3	4	5
O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	1	2	3	4	5
O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	1	2	3	4	5
O meu superior torna claro o que espera de mim.	1	2	3	4	5
O meu superior trata-me com respeito e consideração.	1	2	3	4	5
O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionado com as minhas funções.	1	2	3	4	5

