

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Francisca Fonseca da Silva

A importância da comunicação interna na motivação dos trabalhadores das
organizações sociais e de saúde

ISCAC | 2023 Francisca Fonseca da Silva A importância da comunicação interna na motivação dos trabalhadores das organizações sociais e de saúde

Coimbra, abril de 2023



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Francisca Fonseca da Silva

**A importância da comunicação interna na motivação dos
trabalhadores das organizações sociais e de saúde**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Pinto e coorientação da Professora Doutora Sara Nunes.

Coimbra, abril de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTO

O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.

Robert Collier

DEDICATÓRIA

Para a minha avó Lulu

.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de mestrado é uma longa viagem, com inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos obstáculos, mas é com muita satisfação que expresso aqui os meus agradecimentos a todos aqueles que, de uma forma especial, contribuíram para o sucesso deste trabalho.

À Professora Doutora Ana Pinto, por ter aceite o convite de ser minha Orientadora, agradeço a orientação exemplar pautada por um elevado nível científico e visão crítica, pelo apoio incondicional, pela disponibilidade, por todos os conhecimentos transmitidos e total colaboração ao longo deste trabalho.

À Professora Doutora Sara Nunes pela ajuda, apoio e disponibilidade em esclarecer qualquer dúvida na análise de dados.

A todas as entidades, empresas e organizações que participaram neste estudo, possibilitando uma maior recolha de dados para a realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmão, por todo o apoio, por acreditarem no meu futuro e por todas as palavras de encorajamento proferidas durante todo o meu percurso académico.

À minha restante família, especialmente à minha avó Lulu, que já não está presente fisicamente, mas sempre acreditou em mim e deu-me motivação para não desistir, foi a minha maior força ao longo destes anos.

Ao meu namorado, pela motivação, companheirismo, paciência, amor e apoio incondicional.

Aos meus amigos pelo acompanhamento, amizade e compreensão das minhas ausências.

Aos meus colegas de trabalho que sempre acreditaram em mim e me deram ânimo nestes últimos meses.

A todos os professores e colegas do ISCAC.

RESUMO

A comunicação interna é um elemento fundamental para a motivação dos trabalhadores e, em particular, dos trabalhadores das organizações sociais e de saúde, uma vez que estas organizações têm como principal objetivo o bem-estar dos utentes e, para isso, contam com profissionais motivados. Uma comunicação interna efetiva permite que os trabalhadores se sintam valorizados e ouvidos, o que pode aumentar a sua motivação e empenhamento.

Apesar da comunicação e da motivação serem temas bastante estudados, esta investigação tem um carácter inovador, na medida que este é um setor de atividade menos investigado, mas que tem um papel cada vez mais relevante na nossa sociedade.

O presente estudo tem como principal propósito analisar a importância da comunicação interna na motivação dos trabalhadores das organizações sociais e de saúde.

De forma a alcançar os objetivos deste estudo seguiu-se uma metodologia quantitativa através da aplicação de um questionário, utilizando-se a escala CSQ, a escala Multi-Moti e, ainda, um grupo de questões sociodemográficas, tendo-se obtido 253 respostas validadas.

Da análise de dados concluiu-se que existe uma relação significativa entre a comunicação interna e a motivação, sendo que a maior parte dos colaboradores encontram-se razoavelmente motivados e satisfeitos com a comunicação. Concluiu-se também que o feedback é um fator motivacional, e como tal, influencia a motivação do trabalhador, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para futuras investigações poder-se-á optar pela combinação do uso de métodos qualitativos e quantitativos. Seria relevante a realização deste estudo noutros setores de atividade, bem como efetuar um estudo comparativo entre o setor público e o setor privado e entre funções operacionais e funções técnicas. Com a realização desta investigação pretendeu-se contribuir para a identificação de práticas efetivas de comunicação interna que possam ser implementadas nas organizações para melhorar a motivação dos trabalhadores.

Palavras chave: Comunicação; Comunicação interna; Comunicação organizacional; Motivação; Organizações.

ABSTRACT

Internal communication is a key element for the motivation of workers and, in particular, of workers in social and health organisations, since these organisations have the users' well-being as their main goal and, for this, they rely on motivated professionals. An effective internal communication allows workers to feel valued and listened to, which may increase their motivation and commitment.

Although communication and motivation are widely studied topics, this research has an innovative nature, insofar as this is a sector of activity that has been less researched but has an increasingly relevant role in our society.

The main purpose of this study is to analyse the importance of internal communication in the motivation of workers in social and health organisations.

In order to achieve the objectives of this study a quantitative methodology was followed through the application of a questionnaire, using the CSQ scale, the Multi-Moti scale and also a group of socio-demographic questions, having obtained 253 validated answers.

The data analysis concluded that there is a significant relationship between internal communication and motivation, with most employees being reasonably motivated and satisfied with the communication. It was also concluded that feedback is a motivational factor, and as such, influences employee motivation, contributing to their personal and professional development.

For future investigations a combination of the use of qualitative and quantitative methods may be chosen. It would be relevant to conduct this study in other activity sectors, as well as to carry out a comparative study between the public and private sectors and between operational and technical functions. This research aimed to contribute to the identification of effective internal communication practices that can be implemented in organisations to improve employee motivation.

Key words: Communication; Internal communication; Organizational communication; Motivation; Organizations.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1.1. Comunicação.....	5
1.2. Comunicação organizacional.....	7
1.2.1. Modelos de Comunicação organizacionais.....	10
1.3. Comunicação interna.....	11
1.3.1. Canais de comunicação.....	15
1.4. Motivação.....	17
1.4.1. Teorias motivacionais.....	19
1.5. A comunicação e a motivação na Gestão de Recursos Humanos.....	23
1.6. Organizações sociais e de saúde.....	25
2. CAPÍTULO 2- METODOLOGIA.....	27
2.1. Metodologia e objetivos do estudo.....	27
2.2. Instrumento e Técnica de recolha de dados.....	28
3. CAPÍTULO 3- RESULTADOS.....	33
3.1. Dados sociodemográficos.....	33
3.2. Estatística descritiva.....	35
4. CAPÍTULO 4- DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	50
4.1. Discussão de resultados.....	50
CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 Caracterização sociodemográfica	33
Tabela 3.2 Estatística descritiva CSQ.....	38
Tabela 3.3 Estatística descritiva M.Moti	40
Tabela 3.4 Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens da escala ESCALA CSQ- Communication Satisfaction Questionnaire e respetivas subescalas	42
Tabela 3.5 Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens da escala ESCALA MULTI- MOTI- Escala Multifatorial de motivação no trabalho de Ferreira et al. (2006) e respetivas subescalas	43
Tabela 3.6 Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas- Escala CSQ	43
Tabela 3.7 Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas- Escala Multi- Moti	44
Tabela 3.8 Correlações 1	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Gráfico de barras do grau de satisfação no trabalho	36
Figura 3.2 Gráfico de barras do nível de satisfação no trabalho nos últimos 6 meses ...	36
Figura 3.3 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função do sexo.....	46
Figura 3.4 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função da idade.....	46
Figura 3.5 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função da remuneração	47
Figura 3.6 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função das habilitações literárias	48

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

CASES- Conta Satélite da Economia Social

CD- Centro de dia

CSQ- Communication Satisfaction Questionnaire

ERPI- Estrutura residencial para pessoas idosas

GRH- Gestão de recursos humanos

IoIC- Institute of Internal Communications

Multi-Moti- Escala Multifatorial de motivação no trabalho

ROI (*Return of investment*)

SAD- Serviço de apoio domiciliário

UCC- Unidade de cuidados continuados

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são fundamentais para o desenvolvimento, crescimento, sucesso e produtividade de qualquer organização, pelo que, a comunicação e a motivação desempenham um papel fundamental no empenhamento e na qualidade do atendimento e dos serviços prestados pelas organizações. Deste modo, a comunicação interna é um fator chave na motivação dos trabalhadores das organizações sociais e de saúde, na medida em que a comunicação adequada é essencial para o bom funcionamento das equipas e para o alcance dos objetivos da organização.

A comunicação interna ajuda a promover a transparência e a confiança entre os colaboradores, permitindo que se sintam mais motivados para partilhar as suas ideias e opiniões, o que poderá levar a uma maior colaboração e a uma gestão mais eficiente. Além disso, a comunicação interna ajuda a manter os colaboradores informados sobre as mudanças na organização, incluindo novas políticas, procedimentos e projetos ajudando, desta forma, a minimizar a ansiedade e o stress, que poderiam afetar negativamente a motivação e a produtividade dos trabalhadores. Isso mesmo é o que refere Rego (2016), ao afirmar que nas organizações sociais para além das pessoas desempenharem um papel fundamental no funcionamento e sucesso destas, as pessoas também se desenvolvem a nível pessoal e profissional e, neste sentido, uma boa comunicação interna e uma adequada motivação dos colaboradores são fulcrais para o funcionamento de tais organizações.

Assim sendo, a presente investigação aborda a importância da comunicação interna na motivação organizacional. A comunicação é algo que faz parte do quotidiano e que é essencial à nossa sobrevivência. Esta é, também, a melhor e maior estratégia de qualquer organização. Como refere Cardoso (2006), o ato de comunicar é algo intrínseco ao ser humano, sendo que a comunicação é fundamental, permitindo que haja partilha de experiências e valores entre pessoas. Por sua vez, Silva, Nascimento e Nogueira (2007) referem que a comunicação que existe no seio das organizações, intrínseca à condição humana, é crucial e envolve a troca de ideias, factos, opiniões e emoções entre os elementos que a constituem e tem como principais objetivos providenciar informação, de forma a garantir a sua correta compreensão e proporcionar atitudes motivacionais entre os diversos elementos.

Por outro lado, segundo Souza e Santos (2014), a comunicação interna é entendida como uma contribuição para melhorar as relações interpessoais dos colaboradores nas organizações, uma vez que deverá ser entendido o valor das pessoas e a comunicação humana como um fator que é inerente à organização. Portanto, é pertinente para todos os colaboradores.

Eccheli (2008), explica que a motivação deriva do latim *movere* e pode ser considerada como algo que seja possível de originar uma ação, alcançando um certo objetivo. Esta motivação, importante no contexto organizacional, associa-se a conceitos como estímulo, realização, ação, objetivos, processos – na maior parte das vezes implementados e inculcados pelos líderes.

Por outro lado, Robbins e Judge (2016) entendem que a motivação é um processo que está interligado com a intensidade, a direção, a persistência e o esforço de cada pessoa para concluir um determinado objetivo. Torna-se então fulcral que a comunicação desempenhe um papel pertinente no funcionamento e sucesso de qualquer organização, de forma a garantir a motivação dos colaboradores. Se não existir uma comunicação construtiva, não se consegue captar a motivação desejada dos colaboradores.

Face ao exposto, o que motivou a escolha deste tema foi, essencialmente, o facto de diariamente acompanhar de perto a dinâmica organizacional de uma organização da área social, nomeadamente uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, e de todo o processo que é desempenhado, quer com as pessoas, quer com a organização, e a perceber o que tende a fazer a diferença e a ter impacto. Deste modo, com os estudos existentes na literatura, houve necessidade de especificar e aprofundar a importância da comunicação na motivação organizacional. A maioria das investigações dão mais destaque à área da satisfação interligada com a motivação, havendo ainda uma lacuna na literatura ao nível da comunicação interna e a influência que esta tem na motivação dos colaboradores das organizações sociais.

As organizações sociais atravessam diversos obstáculos, muitos deles provocados pela pressão da gestão da mudança, em várias dimensões quer pessoal, financeira, institucional, estrutural e, até mesmo, tecnológica. Neste processo, tanto as organizações como os colaboradores são afetados, sendo necessário que se dê mais importância à área da comunicação organizacional, tendo em conta que esta influencia a organização como um todo e, conseqüentemente, a motivação dos seus colaboradores.

Verčič, Verčič e Sriramesh (2012) afirmam que as investigações realizadas sobre a comunicação nas organizações demonstram que a comunicação interna está entre as cinco principais áreas de responsabilidade, dado que esta é assente na construção de uma base de confiança dentro das organizações, o que é fundamental para criar planos de comunicação e de produtividade na empresa. Estes autores referem, também, que aplicaram uma técnica Delphi/método Delphi (pode ser usada para se chegar a um consenso dentro de um projeto/estudo) a profissionais da área da comunicação interna na Europa e este estudo concluiu que existem diversas áreas associadas à comunicação interna, principalmente os recursos humanos, a gestão da mudança, o desenvolvimento organizacional, etc. Neste sentido, a comunicação interna interliga todas estas áreas, sendo uma área multidisciplinar e, daí a importância da comunicação interna na motivação dos trabalhadores das organizações sociais e de saúde.

Por sua vez, segundo Nunes (2011, pág. 50), “o compromisso entre estas duas variáveis [comunicação e motivação] contribui para efeitos visíveis no desenvolvimento da empresa, contribuindo para um ambiente favorável, onde as pessoas se sentem motivadas, conseguindo enfrentar a sua relação para com a empresa como elemento de valor”. Esta afirmação reforça a ideia de que a comunicação interna é relevante para o desempenho bem como para o desempenho das equipas das organizações. Do mesmo modo, Almeida (2013) refere que a comunicação interna e a motivação estão interligadas, dado que para um melhor desenvolvimento organizacional é essencial que haja uma boa comunicação interna e motivação nos colaboradores. Isto permitirá a criação de dinamismo e de melhores resultados na organização. Este autor indica ainda que, aparentemente, os gestores das organizações deduzem que a comunicação interna pode afetar a gestão dos processos de comunicação enquanto contributo para a motivação da equipa, uma vez que utilizam uma estratégia para juntar estas duas variáveis, comunicação e motivação, como forma de relacionamento com os níveis de compromisso, entre colaboradores e organização.

Tendo por base a revisão da literatura e o anteriormente exposto, o presente estudo teve como principal objetivo perceber a relação entre a comunicação interna e a motivação dos colaboradores das organizações sociais e de saúde e, de forma a alcançarem-se os objetivos propostos, definiram-se as seguintes questões da investigação: “Existe uma relação entre a comunicação interna e a motivação organizacional? ; “A comunicação interna influencia e é determinante para os colaboradores na sua própria motivação e na

motivação organizacional?"; "A integração organizacional está interligada com a motivação no trabalho?"; "Existe uma relação entre o feedback e o clima comunicacional com a motivação com o desempenho?"; "A informação corporativa influencia a motivação no trabalho?"; "A comunicação horizontal e os media influenciam a motivação com a realização e poder?"; "Há uma relação entre a comunicação com o supervisor e a motivação com o envolvimento?".

Para dar resposta às questões da investigação, utilizou-se uma metodologia quantitativa, usando o inquérito por questionário para recolher os dados pretendidos. Após a recolha dos dados, foi realizada a análise dos mesmos utilizando o software IBM SPSS Statistics versão 27. O público-alvo deste estudo foram os profissionais da área da saúde e da área social, tendo-se obtido um total de 253 respostas válidas.

O presente trabalho de investigação assenta numa lógica de encadeamento da informação, dividindo-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo é abordado o enquadramento teórico que analisa conceitos como a comunicação, a comunicação interna e organizacional, a motivação, as diversas teorias da motivação, a interligação entre a comunicação e a motivação na Gestão de Recursos Humanos e, também, sobre as organizações sociais e de saúde, setor de atividade onde incidiu a investigação. O capítulo da metodologia refere o paradigma que a pesquisa seguiu, assim como a metodologia adotada, abordando a amostra, o processo de amostragem e os métodos utilizados para a recolha de dados, tal como toda a informação relativa ao trabalho empírico de construção e aplicação dos instrumentos de recolha de dados. No terceiro capítulo são apresentados os resultados e no capítulo seguinte é feita a análise e discussão desses resultados. Posteriormente, será apresentada também a conclusão, de forma a apresentar uma reflexão dos resultados obtidos, das limitações do estudo e recomendações para futuros estudos. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas e anexos.

1. CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Comunicação

Neste capítulo, torna-se pertinente investigar e aprofundar o conceito de comunicação. Nas organizações sociais e de saúde a comunicação é um fator de distinção porque é uma ferramenta para a interação humana. Ajuda a compreender as relações interpessoais e melhora o sucesso da organização, na medida em que a comunicação é fundamental para a motivação, satisfação, valorização e integração dos colaboradores, tal como para o sucesso organizacional.

A raiz etimológica do conceito de comunicação está no latim “communicatione”, já que esta deriva da palavra “commune”, que significa comum. Neste sentido, segundo Capucho (2003) comunicação significa entrar em relação com e/ou partilhar. Rego (2016) também refere que a palavra comunicação deriva do latim *communis*, que significa comum, dado que só existe comunicação quando o que se transmite tem um significado comum para os dois, por isso o processo de comunicação requer duas vias: um emissor e um recetor. Logo, este processo envolve: um emissor, que transmite uma ideia; o emissor traduz a ideia através de uma codificação; transmite a mensagem através de um meio; o recetor da mensagem descodifica a mensagem e atribui um significado; transmissão de uma ideia ao emissor e essa ideia pode ser codificada e traduzida numa mensagem, criando o *feedback* da comunicação.

Rego (2016) refere que a comunicação pode ter dois sentidos. Ou seja, quando o emissor envia uma mensagem e recebe feedback, o emissor fica com conhecimento se a mensagem foi recebida da forma correta. O feedback (retro informação) é parte da resposta do recetor que retorna ao emissor. O feedback ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidades e reações do recetor. De uma forma geral, Teixeira (2005) afirma que a comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas, envolvendo a existência de três elementos: emissor, recetor e canal de transmissão.

Segundo Rogala e Bialowas (2016), a comunicação pode ser considerada o aparelho circulatório da vida organizacional. Sem comunicação não pode haver gestão, motivação nem cooperação. Esta é fulcral no que concerne à inovação e, quando se fala em captação de recursos nas organizações sociais e de saúde é um desafio ainda maior. Portanto, a

comunicação surge como uma condição essencial para a sociedade, para as organizações e para a existência humana no geral, o que certifica que tem um papel crucial para um bom funcionamento na sociedade.

Para Deetz (2010, citado por Oliveira, 2018), a comunicação é considerada a ferramenta das dinâmicas organizacionais, essencial para o desenvolvimento das mesmas. O autor refere que no processo da comunicação há informações e atitudes que são transmitidas e podem originar uma mensagem. Marson, Mayer e Nogueira (2013) acrescentam ainda que a comunicação pode ser considerada um processo que funciona como um pilar para todas as atividades e é a base das organizações.

Segundo Chiavenato (2014) e Podgorodnichenko, Edgar, McAndrew (2020) a comunicação tem quatro funções básicas: controlo, ou seja, aquilo que gere o comportamento dos colaboradores, onde há percepção da necessidade de haver comunicação com os superiores caso algo aconteça; a motivação, que é uma parte integrante do processo de uma organização, a comunicação que é recebida por parte dos superiores traduz-se num sentimento de valorização para as pessoas, orientando sempre para os objetivos pessoais e metas organizacionais, o que se traduz numa maior estabilidade emocional para as pessoas sentirem que estão no caminho certo; expressão emocional, em que dentro de uma organização, as pessoas demonstram as suas expressões e reflexões, as suas necessidades e expectativas mostrando sentimentos de satisfação ou insatisfação com o trabalho, o que se torna importante e, por último, a informação para o sucesso de uma organização. É pertinente que haja planeamento, avaliação de recursos e comunicação, permitindo que haja feedback e a tomada de decisão.

Robbins (2007) acrescenta ainda que o feedback também é considerado como uma base essencial na comunicação, contribuindo para a produtividade, crescimento e motivação organizacional, valorizando o papel dos funcionários. Com o estabelecimento de objetivos específicos, é através da comunicação que são dados feedbacks relativos ao comportamento e ao esforço, estimulando a motivação. Dado que em qualquer organização há interações sociais, a comunicação também é uma forma de expressão de sentimentos, permitindo transmitir informações às pessoas. Através desta partilha de informações, é necessário que haja uma avaliação e tomada de decisões. Torna-se, por isso, essencial que estas informações sejam transmitidas de forma clara, concisa e, principalmente, que sejam aceites pela equipa.

Segundo Rego (2016), a comunicação envolve toda a vida organizacional, promovendo o desempenho da equipa tendo, também, inúmeras funções diferentes das enunciadas por Chiavenato (2014), funções formais ou informais, tais como a interação entre superiores, subordinados, colegas, fornecedores, delegação de responsabilidades nos colaboradores; desenvolvimento de elogios, ordens, ameaças, apelos e amizade dos gestores e subordinados; possibilidade de troca de opiniões, queixas e propostas; obtenção de informações das entidades ao realizar as funções; disseminação de informações a nível interno; coordenação, orientação e organização da equipa da organização; realização de reuniões, troca de opiniões, decisões e partilha de informações; oportunidade para comunicar e negociar; manifestações de poder e influência.

1.2. Comunicação organizacional

Antes de definir o conceito de comunicação organizacional, é pertinente abordar o conceito de organização. Greenwald (2008) define organização como sendo um conjunto de pessoas que trabalham dentro de um sistema que é regido com regras e procedimentos e com objetivos e prazos a cumprir. Cunha, Rego e Lopes (2013) defendem que nos espaços organizacionais existem diversos sentimentos e emoções como forças e fraquezas, mas, também, positividade e negatividade, sendo que numa organização as pessoas são todas diferentes, por isso pode considerar-se a comunicação como mandatário, dado que sem esta não seria possível o sucesso de qualquer organização. “A comunicação nas organizações é o processo através do qual as pessoas que nelas trabalham procedem ao ‘intercâmbio’ de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficácia” (Almeida, 2013, p. 98).

Keyton (2017) afirma que a comunicação organizacional é uma área que desde sempre foi pertinente ser abordada em quaisquer ambientes onde existissem interações sociais, onde se incluem as organizações, através dos seus objetivos, da sua missão e das suas atividades, mas também para uma melhor qualidade de vida e melhor desempenho organizacional dos colaboradores. Sem comunicação, não haveria organizações, dado que esta é uma área de extrema importância. A comunicação existe em todo o lado. Por isso, Cardoso (2006) refere que a comunicação organizacional necessita de ser vista como um todo, de forma integral, para fazer parte da identidade e cultura da organização

Numa organização, segundo Cunha et al. (2007), podem existir dois tipos de comunicação, a comunicação formal e informal. A comunicação formal é oficial, ou seja, é escrita e realizada normalmente pelos superiores da organização, portanto é uma comunicação mais pensada e protocolar. Quanto à comunicação informal, é mais espontânea e acontece diariamente, sem ser necessário ser oficial.

Numa organização, de forma que a informação consiga fluir, existem os fluxos de comunicação, que mostram quem deve comunicar e com quem. Segundo Rego e Cunha (2005), o fluxo de comunicação nas organizações é influenciado pela estrutura organizacional, mostrando os caminhos através dos quais a informação flui na organização.

Segundo Cunha et al. (2007) existem seis fluxos de comunicação numa organização:

1. Comunicação descendente: é realizada através do nível hierárquico superior para o nível inferior, utilizada normalmente em instruções de trabalho, diretrizes, palestras, etc;
2. Comunicação ascendente: é realizada do nível inferior para o nível hierárquico superior. É menos frequente, acontece em pedidos de esclarecimentos, sugestões, queixas, etc;
3. Lidar com o conflito: o conflito é algo natural no seio organizacional. É natural que aconteça, dado que as pessoas têm ideias e atitudes diferentes, por isso deve ser encontrado um equilíbrio, de forma a lidar com os conflitos da melhor forma;
4. Respeitar os colegas de trabalho: os colaboradores devem ter respeito e ser compreensivos na organização com outros colaboradores;
5. Comunicação horizontal ou lateral passa entre pessoas do mesmo nível hierárquico e tem três funções primordiais: coordenar o trabalho, partilhar informações e resolver problemas entre departamentos;
6. Comunicação diagonal é menos utilizada, é menos formal, sendo importante quando as pessoas não podem comunicar através de outros canais de forma eficaz).

De forma a haver uma melhor comunicação organizacional, as organizações devem ter por base algumas qualidades tais como a compreensão, compromisso e confiança entre

os colaboradores. Assim, Scarlett (2006) realizou um estudo, onde referiu qualidades que as organizações utilizam para uma melhor comunicação organizacional:

- Autoconsciência: tem de se reconhecer e identificar as emoções, compreendendo-as, tal como o processo de comunicar, nomeadamente os pontos fortes e as áreas que carecem de maior trabalho;
- Aumento do compromisso organizacional: a envolvimento dos colaboradores é pertinente no seio organizacional, dado que é intrínseco a qualquer pessoa pertencer a uma equipa;
- Boa comunicação entre gestores e colaboradores: deve ser transmitida informação de forma clara, dado que é importante que a chefia ouça os seus colaboradores, de forma que os mesmos se sintam valorizados, estimulados e que partilhem as suas ideias;
- Conhecer os colaboradores: compreender o interesse e a motivação dos colaboradores;
- Construção de confiança: a confiança é a base de qualquer relacionamento interpessoal, tem de ser construída, tendo por base a honestidade. Deve ser tido sempre em conta a organização e os colaboradores, proporcionando um ambiente claro e sincero;
- Criar empatia: é fundamental que qualquer pessoa se coloque no lugar do outro, para compreender como a pessoa se sente, dando atenção à forma como os colaboradores pensam e se sentem.

As atividades relacionadas com a comunicação são consideradas fundamentais dentro de uma organização. Grant (2012) refere que a comunicação mais evidente na organização é a comunicação interpessoal, dado que é a forma mais básica de comunicar e tem um impacto positivo nos colaboradores. A comunicação interpessoal é bem-sucedida se houver compreensão, mudança de atitudes, confiança, abertura e melhoria nos relacionamentos, estimulando então o entusiasmo e a motivação no trabalho dos funcionários.

Nas organizações sociais, segundo Braga, Henriques & Mafra (2004) procura-se uma comunicação baseada na liberdade, no diálogo e, principalmente, na corresponsabilidade. Nesse sentido, deve haver planeamento ao nível da comunicação e estratégias para motivar, integrar e associar os colaboradores, de forma a manter e a fortalecer as relações

interpessoais, assim como os objetivos da organização. Como Duarte e Monteiro (2009) referem, a comunicação numa organização é a “energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional, é o oxigénio que dá vida às organizações” (p. 334).

1.2.1. Modelos de Comunicação organizacionais

Segundo Rego (2016), a comunicação na organização envolve tudo o que diz respeito à vida organizacional, tendo inúmeras funções que permitem aos gestores, superiores e subordinados interagirem. É o meio de interligação entre chefias e colaboradores, onde se delegam as responsabilidades. É através da comunicação que os gestores mostram elogios, ordens, apelos, amizade aos seus subordinados, tendo em conta os objetivos organizacionais. Para além disso, é também através da comunicação organizacional que os subordinados elogiam os superiores, através de apalavras ou atos, a fim de se criarem boas impressões. Este processo desencadeará a possibilidade de troca de opiniões, sugestões e queixas, tal como facilitará aos gestores a obtenção de informações juntamente dos colegas que trabalham diretamente nas funções, facultando a coordenação do trabalho dos membros organizacionais, facilitando algumas orientações e decisões e, conseqüentemente, permitir dar feedback acerca do desempenho, elogiar, persuadir, sancionar, assim como realizar reuniões para a tomada de decisões.

Tendo em conta que a comunicação está interligada a tudo, foram desenvolvidos diversos modelos de comunicação. Desta forma, Ruão (2016) refere que o conceito de modelo de comunicação, funciona como um padrão. Ou seja, é o modo de fazer comunicação numa organização, através de explicação, arrumação e comparação de opiniões e decisões organizacionais acerca de como funciona o sistema de comunicação. No desenvolvimento das teorias da comunicação, este conceito é útil. Destacam-se algumas propostas como as de Lasswell (1948), Shannon e Weaver (1949) ou Jakobson (1960), em que o objetivo foi a explicação de como funciona a comunicação humana, através de modelos exemplificativos. Por outro lado, Grunig (1976; 2001) propôs a classificação de modelos simétricos e assimétricos no processo organizacional, na medida em que os modelos simétricos são aqueles que respeitam esse objetivo e os assimétricos os que se concentram na emissão.

A proposta de Van Ruler (2004) quanto ao modelo de comunicação que se usa numa organização é diferente daquilo que foi proposto por outros autores, dado que este autor sugere as seguintes características: considerar o recetor quando se descreve o processo de comunicação; tipo de pesquisa em que pode ser enquadrado; a explicação do processo de comunicação, implícita ou explícita e, por fim as metáforas utilizadas para definir o processo de comunicação.

Scroferneker (2009) considera três modelos para a comunicação organizacional. Após revisão de literatura de autores como Daniels, Spiker e Papa, também eles citados por Lima e Abbud (2015) é considerado o modelo tradicional, em que a comunicação pode ser medida através de padrões e classificações; o que está relacionado com a eficiência das organizações. O modelo interpretativo, cuja comunicação se centra numa simbologia diferente, em que as organizações têm uma realidade baseada em ideias como cultura e espaço onde são partilhados significados. O modelo crítico, no qual a comunicação é percebida pelos colaboradores como algo dominante e opressivo. Em forma de análise destes três modelos, pode afirmar-se que a comunicação nas organizações deve ser ordenada e respeitar alguns critérios, para que seja eficaz.

1.3. Comunicação interna

Segundo Yaxley e Ruck (2015), a comunicação interna teve origens nos finais do século XIX e início do século XX, tanto na Europa como nos Estados Unidos, numa sociedade mais industrializada, uma vez que os colaboradores produziam publicações, dando desenvolvimento e crescimento às empresas, acabando por criar uma plataforma onde se permitia a comunicação entre os colaboradores e os seus chefes.

O desenvolvimento e a evolução das organizações são cada vez mais notórios, existindo uma nova forma de abordar a comunicação interna, função esta que já nas organizações interliga inúmeras áreas e de extrema importância para a organização.

O *Institute of Internal Communications* (IoIC) (2017) aborda a comunicação interna como um processo de compreensão, de conhecimento e de união para os colaboradores. O IOIC compara a comunicação interna a uma função de dinâmica organizacional, um elo entre as pessoas e as suas funções, o que se torna num fator determinante para qualquer organização. Segundo Ruck, Welch & Menara (2017), os colaboradores são cada vez

mais exigentes, tanto em condições e ambiente de trabalho, mas também quanto à evolução das novas tecnologias, tendo as organizações que se adaptar às necessidades dos colaboradores.

Segundo Melo (2007), a comunicação interna tem sido considerada um elemento-chave nas organizações. Esta é realizada através de um processo de troca de informações entre pessoas, normalmente entre duas ou mais. A necessidade de comunicar é basilar, vem já de tempos remotos e nas organizações é semelhante. Os colaboradores precisam de ser integrados e informados do que se passa na organização, fazendo-os sentirem-se incluídos na equipa. Como resultado, surge a comunicação interna, essencial nas organizações e que tem um papel cada vez mais significativo.

Claudia e Constantin (2015) consideram que a comunicação interna é uma forma de comunicação interpessoal dentro de uma estrutura organizacional e acaba por ser a base de construção de uma boa cultura organizacional e, se todos conhecerem e respeitarem os mesmos valores e as políticas, então todas as pessoas dentro de uma organização têm uma missão em comum. Já para Kunsh (2006), a comunicação interna é um processo relacional entre pessoas, departamentos e organizações.

De forma a perceber melhor a comunicação interna e o seu fundamento, Welch e Jackson (2007), referem alguns objetivos da comunicação interna, como por exemplo a contribuição das relações internas caracterizadas pelo compromisso dos colaboradores, promovendo um ambiente positivo, o desenvolvimento de mudança e consciência ambiental e o desenvolvimento e compreensão dos colaboradores.

Segundo Miranda (2018), a comunicação interna compreende vários processos de comunicação, o que leva a que haja uma relação e contacto com as pessoas a nível organizacional e, posteriormente, que haja a criação de uma identidade da organização. Enquanto para Welch e Jackson (2007) a comunicação interna é compreendida como a gestão de forma estratégica das interações e relações entre as pessoas interessadas na organização.

Rajhans (2009), refere que a comunicação interna, para além de compreender vários processos de comunicação, também dá aos colaboradores informações pertinentes sobre os seus empregos acerca da organização, assim como da estrutura e do ambiente interno. Torna-se então pertinente, segundo Almeida (2013), que haja um diálogo aberto entre chefias e colaboradores, de forma a melhorar a vida organizacional, visto que a

comunicação interna ainda é uma área em discussão e investigação e, por isso, ainda pode ser desenvolvida, relativamente ao fator humano nas organizações.

Segundo Brandão (2018), a comunicação interna é uma ponte no campo organizacional, permitindo que haja uma evolução nas relações internas. Men e Bowen (2017) acrescentam ainda que a comunicação interna é uma função central na qual os funcionários partilham informações e emoções criando relações, construindo a cultura organizacional e promovendo a participação nas decisões das organizações.

Rajhans (2009) à semelhança de Men e Bowen (2017) acrescenta ainda que a comunicação pode ser uma forma de motivação, de apoio, de confiança, de identidade e, pode ser também, uma forma de partilhar e expressar emoções dos colaboradores, tal como expressar a sua esperança e ambição na organização. Comunicação é o que dá sentido à organização.

Segundo Dزامtoska, Matlievska e Denkova (2013), pode classificar-se a comunicação interna de vários tipos:

1. Informativa - transmissão de informações sobre algo específico;
2. Diretiva – dar linhas orientadoras e de intervenção para o desempenho dos supervisores e as suas tarefas;
3. Interativa – mútua troca de informação pela equipa;
4. Indireta – quando existe uma mudança na organização e há necessidade de adaptação dos canais de comunicação.

Segundo Lemos (2016), numa organização a comunicação é um processo, dado que a comunicação organizacional interna orienta e coordena as tarefas dos colaboradores através de canais de informação tendo, por isso, quatro funções: enaltecer e reforçar os objetivos, os regulamentos e as regras; coordenar os colaboradores nas atividades da organização; dar feedback aos líderes acerca de como comunicar e simplificar a integração e socialização dos colaboradores na cultura da organização.

Tendo em conta o processo de comunicação, a *International Association of Business Communicators* (IABC) realizou uma pesquisa sobre as melhores práticas de comunicação com os colaboradores. O principal objetivo era identificar os maiores desafios do século XXI. Como resultado, destacam-se quatro aspetos importantes: motivar os colaboradores para melhorar o cumprimento das estratégias da empresa (para estimular o diálogo entre superiores e subordinados); liderar e gerir a comunicação (deve

haver orientações entre o que é dito, principalmente pelos líderes, e o que é feito); gestão do excesso de comunicação (o excesso de informação pode invalidar as estratégias de comunicação); medir o ROI (*return of investment*) da comunicação interna (é necessário vincular a comunicação com os resultados).

Ruck & Welch (2011) argumentam que a comunicação interna eficaz é um pré-requisito para o sucesso organizacional, e Tourish e Hargie (2009) acrescentam que a comunicação dentro das organizações está associada a níveis mais elevados de desempenho e serviço.

Segundo Yates (2006), a empresa de consultoria de comunicação *Watson Wyatt Worldwide* realizou pesquisas em 2006 que mostraram que as empresas com práticas de comunicação interna eficazes obtiveram resultados superiores e uma elevada estabilidade organizacional, ou seja, confirmaram que a comunicação interna eficaz melhora o desempenho organizacional).

Para que haja uma comunicação eficaz, os gestores têm de desempenhar algumas funções básicas de gestão tais como planear, organizar, dirigir e controlar. Por isso, Teixeira (2005) delinea quatro funções de gestão: planeamento, organização, direção e controlo.

Segundo Teixeira (2005), estas funções de gestão são significativas para os gestores e para o bom funcionamento de qualquer organização. A função de planeamento refere-se aos objetivos e estratégias, à identificação e coordenação de atividades essenciais para o funcionamento da organização; a função de organização pode afetar o desenvolvimento, dado que informam das tarefas a desempenhar, como a executar e quem a executa, tal como estabelece os níveis da tomada de decisão; a função de direção é a função de gestão que movimenta os colaboradores para conseguirem atingir os objetivos organizacionais, o que determina e influencia o comportamento da equipa na organização. Este processo determina e influencia o comportamento do capital humano da organização e é considerada a função de gestão que envolve as práticas de motivação e liderança. Por fim, a última função, o controlo que supervisiona as atividades e certifica se o planeamento está a decorrer de forma normal. O gestor, através do controlo, percebe o desempenho na organização, através do processo de planeamento e execução das tarefas.

1.3.1. Canais de comunicação

Men & Bowen (2017) afirmam que para além dos tipos de comunicação, existem vários canais comunicativos que podem ser utilizados de forma a cumprir objetivos, já que há vantagens e desvantagens. No caso da comunicação cara a cara, esta inclui reuniões individuais e de equipa, onde se dá a oportunidade aos colaboradores de colocarem questões e de avaliarem pessoalmente a credibilidade das mensagens organizacionais. Para além da comunicação cara a cara, as *newsletters* são vistas como um canal mais dinâmico, onde se foca a história e reconhecimento dos colaboradores.

Segundo Men & Bowen (2017), estes canais comunicativos também podem ser eletrónicos, por exemplo audiovisuais, mais pertinentes nas áreas da informação e da educação. O email continua a ser um dos canais mais usados nas organizações e preferenciais para a equipa. Uma das ferramentas mais utilizadas tem sido a intranet, um meio de comunicação online com objetivos estratégicos, que tem evoluído e que as organizações têm utilizado para recolher o feedback dos colaboradores.

Men e Bowen (2017) salientam ainda que não existe um canal de comunicação que seja ideal e que funcione na organização em qualquer situação e contexto, mas os gestores devem ter um conhecimento geral dos canais apropriados da comunicação interna, de forma a utilizar da melhor maneira as ferramentas para um melhor processo de comunicação que, por conseguinte, influenciará a eficácia da comunicação e o conteúdo da mensagem que se pretende transmitir, tal como a recolha do feedback. Qualquer canal de comunicação, com uma comunicação transparente e coerente consegue alcançar objetivos pretendidos na organização.

Atualmente, a comunicação já conta com várias ferramentas de grande alcance, portanto melhora e facilita o autodesenvolvimento, melhorando resultados. Para atingir esses mesmos resultados e objetivos é essencial que os colaboradores estejam motivados. Estas novas ferramentas são uma contribuição para qualquer organização. A comunicação fica mais eficiente e há um maior envolvimento e sentido de equipa.

Desta forma, Welch e Jackson (2007), referem que a comunicação interna tem sido considerada como uma intervenção estratégica a nível organizacional, o que pode originar um maior *engagement* dos colaboradores, representando a organização, potenciando as suas dinâmicas e mostrando o sentimento de pertença e de valorização na organização, o

que pode contribuir para haver uma melhor gestão de interações com os seus *stakeholders*.

Almeida (2013) refere que a comunicação interna é um fator chave de qualquer organização, a nível estratégico e operacional, o que permite a integração e motivação dos colaboradores. Assim, as organizações recorrem a uma implementação que está planeada na estratégia da organização, com vantagens ao nível da motivação organizacional.

Em suma, a comunicação interna é considerada uma função fulcral para o sucesso de qualquer organização, assim como para o envolvimento dos colaboradores desta. É algo que mantém os colaboradores a par de todas as informações do seu trabalho e da organização, satisfaz a equipa, dá oportunidade aos colaboradores de darem o seu feedback acerca do seu desempenho e do desempenho e estratégias da organização. Portanto, a comunicação interna é a causa de uma maior confiança e lealdade por parte dos trabalhadores, cria relações internas, desempenhando um papel importante na vida organizacional (Brandão, 2018; Men & Bowen, 2017).

1.4. Motivação

Neste capítulo torna-se importante investigar o conceito de motivação e perceber a sua influência nas organizações. Na atualidade, verifica-se que a motivação dos colaboradores se tornou um tema de grande preocupação para as organizações, principalmente para as organizações sociais e de saúde, de forma a cativar e captar os seus recursos humanos, que são essenciais neste setor.

Dada a abrangência deste conceito, Alves e Souza (2015) referem que a motivação tem sido uma área com interesse de investigação ao longo dos anos, de forma a proporcionar uma melhor compreensão do comportamento das pessoas porque mesmo com a literatura já existente, ainda não há uma definição exata e igual acerca deste conceito. Segundo Salvi, Braga, Almeida, Cruz e Fraga (2019), este constructo é considerado um dos temas mais pertinentes dentro de uma organização, na medida em que um dos maiores desafios para os líderes gerirem é motivarem os seus colaboradores.

Ferreira, Neves e Caetano (2011) esclarecem que a motivação pode ser definida como o desejo de uma pessoa em realizar um determinado esforço, com o objetivo de alcançar certo objetivo organizacional e que, o mesmo, possa satisfazer as necessidades individuais. Pode ser definida e analisada ao nível do indivíduo, mas também das equipas, dos grupos ou setores organizacionais e da organização como um todo, compreendendo os níveis micro (relacionados com o comportamento individual que pode envolver variáveis como a personalidade, as atitudes, a motivação, a satisfação no trabalho), meso (com base na comunicação e no comportamento das pessoas, envolve variáveis como a socialização e a liderança) e o nível macro (normalmente um conceito mais amplo envolvendo a equipa, a estrutura da organização e o seu ambiente). Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que a motivação deve ser observada nos níveis individual, grupal, organizacional e mesmo cultural.

Robbins e Judge (2016) defendem um ponto de vista mais alargado, referem que a motivação é, muitas vezes, vista incorretamente como uma característica pessoal e mostram que não é verdade, dado que a motivação resulta da interação do indivíduo e da situação. A motivação varia de pessoa para pessoa e de circunstância para circunstância. Portanto, o facto de um indivíduo estar desmotivado num determinado momento, dado a uma certa circunstância, não significa que ele não possa estar motivado noutra momento, se a circunstância for outra.

Cunha et al. (2007) afirmam que a maioria das definições dos autores abrangem habitualmente que a motivação é um elemento de estimulação por despoletar o comportamento, por ser um elemento de ação e de esforço, através do comportamento observado. É também um elemento de movimento e persistência, ou seja, o termo advém do latim “*movere*” e prolonga-se no comportamento motivado e, por último, é um elemento de recompensa, dado que reforça ações anteriores.

Neste sentido, Robbins e Judge (2016) concluíram que a motivação é considerada um processo que corresponde à intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para atingir determinada meta.

A “motivação é um constructo multidimensional”, segundo Cho e Perry (2012, p. 382) dado que há uma maneira estabelecida de definir as dimensões da motivação que é segundo as origens da motivação individual: motivação intrínseca e extrínseca.

Segundo Cunha et al. (2007), a motivação intrínseca faz referência aos comportamentos no trabalho que ao ser executado com entusiasmo provoca estimulação, enquanto a motivação extrínseca é referente aos comportamentos que as pessoas levam a cabo com o objetivo de receber algo em troca ou para evitar algum castigo. A vantagem da motivação intrínseca prende-se com o facto de que esta mantém-se ao longo do tempo, enquanto a extrínseca normalmente desaparece tendo em conta o seu fator motivacional externo.

Note-se ainda que é necessário saber como motivar os colaboradores e Freixo (2010) refere que a tarefa de motivar um indivíduo é complexa, dado que é necessário adaptar o esforço que é exigido às singularidades de cada um, uma vez que face às atitudes, aos comportamentos, aos objetivos, aos antecedentes e, em especial, às necessidades que lhes são características, cada indivíduo é intrinsecamente diferente do outro. Alves e Souza (2015) acrescentam ainda que é necessária a motivação para melhor funcionamento de qualquer organização, dado que o desempenho dos colaboradores irá influenciar a motivação dos mesmos. A motivação deve ter alguns cuidados no seio organizacional, no qual existem várias teorias para explicar este conceito e como esta leva as pessoas a alcançarem determinados objetivos.

Segundo Ribeiro, Passos e Pereira (2018), após diversos estudos e várias teorias, a motivação dos colaboradores tem sido alvo de preocupação e de desenvolvimento, de forma a compreender os fatores que originaram a motivação.

Em suma, a motivação é a força geradora do comportamento humano. É um processo que abrange diversos fatores e vem de dentro do indivíduo produzindo esforço, persistência, mudanças e resultados.

1.4.1. Teorias motivacionais

Segundo Cunha et al. (2007), existem diversas teorias disponíveis na literatura científica para explicar as motivações humanas e estas teorias da motivação estão divididas em duas: as teorias do conteúdo, que explicam o que motiva as pessoas e que procuram perceber o que motiva as pessoas a atuarem de uma determinada maneira e as teorias do processo, que analisam a motivação com mais dinamismo. Ou seja, procuram responder a como o comportamento motivado se desenrola. Quando falamos no conceito da motivação, associamos à psicologia social e organizacional, dado que foram explicadas algumas teorias, tais como as de Maslow, de McGregor, de McClelland e Herzberg.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Ribeiro et al. (2018), refere que o modelo de Maslow (1954) organiza as necessidades segundo uma hierarquia e explica a motivação com base numa pirâmide que engloba cinco necessidades, que são tanto de foro psicológico como de foro fisiológico. O nível mais baixo representa as necessidades mais básicas, as necessidades fisiológicas (as mais urgentes e que determinam a sobrevivência), as necessidades de segurança (que surgem quando as necessidades de sobrevivência estão satisfeitas), as necessidades sociais (a necessidade de pertença, de participação e de afeto), necessidade de autoestima (relacionadas com a autoestima, com a integração em grupo e com o respeito dos outros) e, no topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização (desejo de realizar-se através do seu desempenho, do crescimento pessoal e profissional).

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Este autor defende a teoria dos dois fatores, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa, as condições físicas e ambientais do trabalho que são o salário, os benefícios sociais, políticas da empresa, supervisão, o clima entre colegas, regulamentos, a possibilidade de crescimento e oportunidades (Pereira, citado por Gonçalves, 2017). Segundo Ribeiro et al. (2018), os fatores motivacionais podem ser a realização, o trabalho, a responsabilidade, a realização e o desenvolvimento. Estes fatores causam satisfação quando estão presentes. Embora os fatores higiênicos não gerarem motivação, a sua ausência leva à insatisfação. Logo, estes fatores estão relacionados com as necessidades fisiológicas de segurança e sociais de Maslow, enquanto os fatores motivacionais mostrados por Herzberg estão interligados às necessidades de estima e autorrealização do modelo de Maslow (Segundo Gonçalves (2017), os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Ou seja, a autonomia na execução do trabalho, o pleno uso de competências, o reconhecimento, o sentimento de realização e o desenvolvimento pessoal. Souza (2020), aprofunda mais o conhecimento proposto anteriormente e refere que a teoria proposta por Herzberg considera dois grupos de necessidades humanas: as necessidades higiênicas (“*dissatisfiers*”) e as necessidades motivadoras (“*satisfiers*”).

A Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Cunha et al. (2007), referem que Alderfer (1972) explica a Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento) e defende que a motivação pode ser alcançada através da satisfação das necessidades das pessoas mas, opostamente ao que Maslow indica, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. As necessidades de existência interligam-se com as necessidades fisiológicas e de segurança material; as necessidades de relacionamento com as necessidades de âmbito social e de autoestima e, por fim, as necessidades de crescimento, que se comparam às necessidades de autorrealização.

A teoria dos motivos de McClelland

Segundo Ferreira (2011), esta teoria foi desenvolvida por David McClelland que descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. A necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação são impulsos básicos que, apesar de variarem de pessoa para pessoa e de contexto para contexto, influenciam o seu desempenho. Salientando a necessidade de realização como a constante necessidade de se ser excelente e bem-sucedido, a necessidade de poder como o desejo de controlo e comando do comportamento dos outros e a necessidade de afiliação como a necessidade de criar amizades e de ser aceite por outros. McClelland defende que estas características podem ser aprendidas, mas que estão presentes nos traços de personalidade do indivíduo. Almeida, Capucho e Ribeiro (2017) afirmam que esta teoria surgiu na década de 60 e baseia-se nas necessidades/motivos que as pessoas vão obtendo, ou seja, à medida que vão contactando com o seu ambiente social, sendo que 3 são pertinentes, o motivo de sucesso, ou seja, o alcance de sucesso através da excelência pessoal; as necessidades de poder que baseiam-se no desejo de controlar, de influenciar, de ser responsável por outros indivíduos e de ter prestígio e a necessidade de afiliação que se refere à vontade de manter e criar relações pessoais com outras pessoas. As pessoas, no geral, têm estes três tipos de necessidades, no entanto existe sempre uma que se manifesta mais.

As teorias X e Y de McGregor

Segundo Santos (2019), na Teoria X – a abordagem tradicional – existem princípios negativos a respeito das pessoas, onde o estilo de administração dos gestores é de característica autocrática e obrigatória. As pessoas são consideradas preguiçosas, é-lhes apontado que não gostam de trabalhar por isso precisam de ser coagidas, controladas e ameaçadas para trabalhar e alcançar o objetivo da organização. Para motivá-las, o gestor precisa de medidas de controlo e segurança, através de pagamentos. Na Teoria Y – a abordagem moderna – as pessoas são vistas de forma mais humana, que os gestores assumem uma postura democrática e consultiva. As pessoas são respeitadas, gostam de trabalhar (quando o trabalho é agradável), podem ser criativas, gostam de assumir responsabilidades e podem ter uma participação ativa na definição dos objetivos da organização e o ambiente organizacional pode proporcionar condições razoáveis e de

autorrealização das pessoas. Além disso, o reconhecimento é o estímulo primordial para a satisfação e autorrealização.

Teoria da Expectativa de Vroom

Cunha et al. (2007), referem a abordagem de uma forma cognitiva que apresenta que o comportamento e o desempenho são algo que resulta de uma escolha. Esta teoria está organizada em volta de três conceitos: expectativa, valência e instrumentalidade. O nível de motivação de cada pessoa depende da satisfação de algumas condições como, por exemplo, se a pessoa dá valor à organização e ao que esta lhe oferece, ou seja, uma valência elevada. Se a pessoa se apercebe que tem de atingir um desempenho mais elevado para alcançar os resultados, instrumentalidade elevada ou a pessoa tem a expectativa elevada, acreditando que com esforço vai alcançar o resultado pretendido. Segundo Reis e Silva (2014), existem três fatores que influenciam a motivação do indivíduo para produzir, tais como a expectativa de conseguir atingir determinado objetivo, o valor que atribui a cada alternativa e a percepção de alcance de um resultado associado a uma recompensa.

A teoria da Fixação de Objetivos de Locke

Segundo Cunha et al. (2007), esta é uma das teorias mais conhecidas da área da motivação, pela definição de objetivos, tendo por base alcançar desempenhos mais elevados. Esta teoria ainda concluiu que os objetivos se agrupam num conjunto de características, SMART- *specific* (específicos); *measurable*, (mensuráveis); *agreed*, (acordados), *realistic*, (realistas) e *timed* (com prazos). Neste sentido, os objetivos devem obedecer às seguintes normas: o facto de ser aceitável, fazer sentido e não ser contra os valores pessoais; ser partilhado: criar um comprometimento com as metas que foram fixas; ser desafiador: desafiar-se e ser possível desses objetivos serem alcançados e ser mensurável: especificar o quê, quanto e quando se quer atingir os mesmos objetivos.

Ribas (2011), refere que a Teoria da Fixação de Objetivos afirma que um empregado motivado é aquele que se esforça e empenha para alcançar os seus objetivos. Estes devem ser definidos pelos líderes de modo a tornarem-se importantes para os interesses da organização.

A teoria da equidade de Adams

Cunha et al. (2007), referem que esta teoria assenta numa base em que os trabalhadores comparam os contributos para a organização com aquilo que recebem da mesma. Portanto, a teoria defende a ideia de justiça e igualdade no local de trabalho, em função dos esforços e méritos dos seus trabalhadores.

Segundo Cunha, Cunha, Rego, Neves e Cabral-Cardoso (2016), a Teoria da Equidade refere que os trabalhadores estão preocupados não só com o que recebem, mas também com o que os outros colaboradores recebem. Esta relação de equidade ou iniquidade resulta da perceção que o colaborador tem sobre determinada situação e não de qualquer medida objetiva. Os colaboradores recorrem a dois tipos de referências: a equidade interna, em que os mesmos se comparam a colegas, dentro da mesma organização; e a equidade externa, em que a comparação é feita entre o mesmo e outra pessoa de uma outra organização, mas que desempenhe o mesmo cargo.

Compreender as teorias da motivação humana e articulá-las deve ser preocupação de qualquer gestor de uma organização, já que importa conhecer realmente as necessidades humanas para compreender também o comportamento humano, utilizando a motivação como um poderoso meio.

1.5. A comunicação e a motivação na Gestão de Recursos Humanos

Não existindo uma definição precisa de gestão de recursos humanos (GRH), Sotomayor, Rodrigues & Duarte (2014) afirmam que existem pontos comuns entre vários autores, visto que se pode concluir que se trata de um conjunto de práticas estruturadas que têm a capacidade de motivar, atrair, desenvolver e reter as pessoas na organização, fundamentais para alcançar o sucesso organizacional, assim como os objetivos propostos.

Bilhim (2009) refere que os recursos humanos são utilizados como uma estratégia, dado que há uma vantagem competitiva das organizações, o que torna a gestão de recursos humanos relevante e é considerada ativa, no sentido em que tem de intervir em várias áreas. Segundo Ribeiro et al. (2018), para qualquer organização, a comunicação e a motivação são parte da gestão de recursos humanos e práticas imprescindíveis. Para a organização ter produtividade, eficiência e eficácia é necessário que haja motivação nos colaboradores, de forma a melhorar o seu desempenho. Além disso, Verčič et al. (2012),

referem ainda que os inquiridos afirmam que a Comunicação Interna deve motivar os colaboradores e, conseqüentemente, gerar valor na organização.

A satisfação e a motivação dos colaboradores é algo cada vez mais importante. São as áreas da GRH onde há mais investimento por parte das organizações e, nesse sentido, estas têm de desenvolver medidas, dado que o salário que se recebe já não motiva totalmente, como é indicado em alguns estudos, nomeadamente pelos autores Júnior e Oliveira (2009). Segundo Almeida (2013), uma organização deve reger-se pela confiança e tem de cativar os seus recursos humanos, de forma a ter sucesso a nível organizacional. Para o sucesso organizacional é fundamental que haja motivação e comunicação interna. A comunicação interna tem uma ligação com o conhecimento dentro da organização, o saber-ser, saber-fazer e saber-saber, isto está interligado diretamente aos colaboradores, ou seja, se identificarem com as funções e tarefas dadas, tendo sido previamente informados e sabendo que são úteis e valorizados dentro da organização.

Segundo Motoi (2017), a relação entre a comunicação interna e a motivação é notória, dado que a gestão a nível organizacional tem sido com uma visão mais autoritária, que tem vindo a passar para uma gestão com base na comunicação e nos relacionamentos, tendo um aviso mais humana. Almeida (2013) refere ainda que a comunicação interna e a motivação estão aparentemente interligadas, dado que para um melhor desenvolvimento organizacional é essencial que haja uma boa comunicação interna e motivação nos colaboradores, de forma que haja dinamismo e melhores resultados da organização.

De modo a atingir o objetivo de alcançar o desempenho dos colaboradores, Ribeiro et al. (2018), referem que é fundamental que a equipa esteja motivada, o que tem sido cada vez mais importante nas organizações.

Verghese (2017), afirma que cada vez mais as organizações dão importância à comunicação interna organizacional, sendo uma ferramenta imprescindível para gerir negócios, dado que as organizações com melhor performance têm o reconhecimento de terem uma comunicação interna de forma eficiente.

A motivação é considerada como uma estratégia organizacional, que os gestores devem ter atenção de forma a uma melhor organização dos seus recursos humanos, cumprindo com os objetivos organizacionais. Neste sentido, torna-se pertinente afirmar que a comunicação e a motivação parecem estar interligadas e influenciam o ambiente na organização, fazendo parte de uma boa e melhor gestão dos recursos humanos.

1.6. Organizações sociais e de saúde

As organizações sociais e de saúde dependem do trabalho das pessoas, dos seus interesses, motivações, necessidades, valores, ideologias, etc. Estas pessoas que trabalham em organizações estão dispostas a ouvir, mas precisam também de ser ouvidas, é da responsabilidade de qualquer empresa a realização, motivação e satisfação dos colaboradores. Só assim é possível cumprir os objetivos (Parente, 2010).

Segundo Vieira (2015), o terceiro setor é composto por diversas organizações e iniciativas da comunidade que produzem serviços e bens, que podem não pertencer ao estado, ser privadas e/ou sem fins lucrativos. Estas organizações têm como principal objetivo satisfazer as necessidades das pessoas e não o de alcançar benefícios ou lucros organizacionais. As organizações de economia social têm como missão responder a problemas de cariz social ou ambiental, mas têm também problemas relacionados com a sustentabilidade económica.

A Carta de Princípios da Economia Social criada pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF) afirma que a economia social é o conjunto de empresas privadas organizadas de forma formal, com autonomia de decisão, concebidas para auxiliar as necessidades dos colaboradores através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo lucros, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital.

Namorado (2014) complementa e refere que a economia social assenta em três grandes princípios ou valores: cooperação, reciprocidade e solidariedade que, independentemente da maior proximidade com uma ou outra forma jurídica, estão presentes nos três.

A economia social presta serviços sem ter em conta os rendimentos económicos, não sendo as organizações produtoras de serviços, mas sim de relações sociais, que é fundamental. As organizações de economia social originam emprego, tendo um papel muito importante e a nível económico e social.

Azevedo e Couto (2010) referem que as organizações da economia social são organizações com mão de obra intensiva onde os recursos humanos assumem um papel determinante e, segundo os dados publicados em 2016, que são os mais recentes da CASES (Conta Satélite da Economia Social), referem que em 2013 a economia social e

solidária de Portugal era responsável por 6% do emprego remunerado e 5.2% do emprego completo integral.

Em suma, numa organização há pessoas, recursos e ideais que se resumem a um objetivo único. Portanto, neste estudo abordam-se as organizações sociais, que se diferenciam das outras organizações, dado que as que se associam ao setor social podem ser públicas ou privadas, mas o único objetivo, como referiram os autores acima, é o objetivo de satisfazer as necessidades das pessoas, criando um valor social e emocional.

2. CAPÍTULO 2- METODOLOGIA

2.1. Metodologia e objetivos do estudo

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos da investigação. Numa primeira fase, apresentam-se os objetivos do estudo, bem como a definição do método de estudo. Através da metodologia será definido o universo, a amostra e o procedimento de amostragem. Serão também apresentadas as hipóteses que se propõem a confirmar e os instrumentos que serão utilizados como forma de recolher informação, bem como os métodos de tratamento dos mesmos.

Jonker et al. (2018) explicam que a palavra metodologia vem do grego “*meta hodos*”, que significa, “o caminho ao longo do qual”, ou seja, a metodologia prevê que haja um caminho, de forma lógica e ordenada, que o investigador, para alcançar os objetivos da investigação, tem que seguir. Segundo Serrano (2008), o ponto central de um estudo são os seus objetivos, pois é a partir destes que a natureza e o plano de ação do trabalho ficam definidos.

Para esta investigação será utilizada uma metodologia quantitativa, uma vez que evita possíveis distorções relativamente à análise e interpretação dos dados e, portanto, dá uma margem mais elevada de segurança (Diehl, 2004 citado em Dalfovo, Lana & Silveira, 2008).

O presente estudo teve como principal objetivo perceber qual o efeito da comunicação na motivação dos colaboradores das organizações sociais e de saúde e, de forma a alcançar os objetivos propostos, definiram-se as seguintes questões da investigação: “Existe uma relação entre a comunicação interna e a motivação organizacional? ; “A comunicação interna influencia e é determinante para os colaboradores na sua própria motivação e na motivação organizacional?”; “A integração organizacional está interligada com a motivação no trabalho?”; “Existe uma relação entre o feedback e o clima comunicacional com a motivação com o desempenho?”; “A informação corporativa influencia a motivação no trabalho?”; “A comunicação horizontal e os media influenciam a motivação com a realização e poder?”; “Há uma relação entre a comunicação com o supervisor e a motivação com o envolvimento?”.

2.2. Instrumento e Técnica de recolha de dados

Quivy e Campenhoudt (2005) referem que o inquérito por questionário é um método vantajoso porque quando se trata de uma amostra grande, permite numerosas correlações e distingue-se pela possibilidade de verificação de hipóteses e da análise das correlações das mesmas. Segundo Pardal e Lopes (2011), os instrumentos de recolha de dados mais utilizados nas investigações de cariz social são os questionários, dado que têm diversas vantagens, podendo ser utilizados em amostras de maior dimensão e asseguram sempre a privacidade e o anonimato dos inquiridos.

Para dar resposta às restantes questões da investigação é utilizado um questionário validado, utilizando para a área da comunicação interna a escala CSQ e para a motivação organizacional a escala Multi-Moti. O questionário é finalizado numa terceira parte com a recolha dos dados sociodemográficos, os quais serão detalhados a seguir. Os inquiridos são colaboradores de organizações, de diferentes níveis hierárquicos, de organizações sociais e de saúde. O questionário encontra-se no Anexo 3.

Para a vertente da comunicação interna, utiliza-se a escala “*Communication Satisfaction Questionnaire*” (CSQ), também conhecida como o Questionário de Satisfação de Comunicação, desenvolvido por Downs e Hazen (1977). Esta escala é composta por oito dimensões com um total de quarenta indicadores, que compreende oito dimensões (a comunicação informal e horizontal, o feedback pessoal, a integração organizacional, clima comunicacional, a comunicação com o supervisor, a perspetiva organizacional, a qualidade dos media e a relação com os colaboradores, esta última dimensão apenas será preenchida por gestores/responsáveis das organizações). O questionário inicia com duas questões introdutórias, de forma a perceber a satisfação do trabalho de forma geral e nos últimos seis meses dos inquiridos.

Downs e Hazen (1977) referem que cada dimensão da escala CSQ inclui cinco questões para perceber a satisfação da comunicação, através de uma Escala de Likert de sete pontos, em que 1 corresponde a muito insatisfeito e sete corresponde a muito satisfeito. Nas primeiras trinta e cinco questões do questionário, é utilizada a Escala de Likert, que compreende então as hipóteses de resposta (1) Muito insatisfeito, (2) Insatisfeito, (3) Nem insatisfeito nem satisfeito, (4) Satisfeito e (5) Muito Satisfeito.

De forma a perceber as dimensões da escala CSQ, os autores do estudo que examinaram a validade do CSQ, DeConinck, Johnson, Busbin & Lockwood (2008),

explicam cada dimensão. O clima comunicacional é uma das dimensões da comunicação que se reflete tanto na organização como a nível pessoal, abordando como é que a organização motiva os colaboradores de forma a atingir os objetivos organizacionais. A comunicação com o supervisor engloba aspetos de como comunicar com os superiores. A integração organizacional explica como os colaboradores recebem informações acerca do ambiente de trabalho. A qualidade dos media refere aspetos como as reuniões são organizadas e qual a quantidade de informação necessária. A comunicação relativa aos colegas de trabalho faz referência até que ponto horizontal e de comunicação informal é necessária. A informação corporativa está associada a um tipo de informação mais geral acerca da organização como um todo. Quanto ao feedback, esta dimensão está relacionada com a necessidade de os colaboradores terem conhecimento sobre o seu desempenho e também da avaliação do seu trabalho.

As questões relativas à dimensão da integração organizacional são os itens 1, 2, 3, 8, 12, os itens relativamente ao feedback são a 4, 5, 6, 11, 15, as questões referentes à informação corporativa são as 7, 9, 10, 13, 14, as questões que estão associadas ao clima comunicacional são as 16, 18, 20, 21, 23, 24, os itens da comunicação horizontal são 25, 27, 28, 29, 34, as questões relativas aos media são a 30, 32, 33, 35, e, por fim os itens referentes à comunicação com o supervisor são 17, 19, 22, 26 e 31.

Segundo Nakra (2006), esta escala foi selecionada dado que a CSQ já foi utilizada em diversos estudos, o que confirma a sua confiabilidade e validade, tendo boas qualidades psicométricas. Através desta escala, consegue-se avaliar o processo de comunicação na organização de forma mais completa, indo ao encontro das perguntas de investigação, e de forma a responder ao objetivo da importância da comunicação interna nas organizações.

O estudo de DeConinck et al. (2008), examinou a validade do Questionário de Satisfação da Comunicação (CSQ) desenvolvido por Downs e Hazen (1977) e concluíram que os resultados não apoiavam a estrutura de sete fatores realizada por Downs e Hazen (1977), a solução de cinco fatores poderia ser o melhor ajuste a este modelo, apesar dos resultados indicarem apenas um suporte parcial para a validade do CSQ original. Neste sentido, os resultados mostraram correlações significativas entre as cinco dimensões que foram revistas do CSQ, como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Este questionário foi traduzido e adaptado para português, de autoria própria, de forma que as questões ficassem claras e neutras. Existem diversos passos para a tradução de um

questionário e que são pertinentes como a sua tradução, tradução reversa, revisão por uma equipa e a realização de um pré-teste. Para a tradução deste questionário foi tido em conta alguns destes passos, de forma a perceber se estava equivalente. Posteriormente, foi realizado um pré teste a uma pequena amostra para verificar se estava adequado e se era necessário fazer alguma alteração, tendo em conta a compreensão das questões e também o tempo de preenchimento do questionário. Este pré-teste apenas foi realizado na escala CSQ.

Para a tradução deste questionário foi realizado um levantamento das questões do questionário original, verificada questão a questão. Posteriormente, utilizada uma plataforma para a sua tradução, foi realizada a divisão das questões para cada Escala de Likert e, seguidamente, foram analisadas as questões no geral se faziam o mesmo sentido que as questões na escala original. Após esta clarificação, foram transcritas para o Excel, e colocadas na plataforma *Google Forms*.

Para a área da motivação organizacional, utiliza-se a escala Multi-Moti – Escala Multifatorial de motivação no trabalho de Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006). Foi solicitada autorização aos autores para a sua utilização (Anexo 1). A Escala Multi-Moti é constituída por 28 afirmações, através de uma Escala de Likert, entre 1 e 5, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”.

A escala é validada para a população portuguesa e tem bons índices de consistência interna, com valores entre os 0.72 e 0.84, na medida em que envolve uma estrutura que aborda quatro dimensões, a motivação com a organização do trabalho, a motivação com o desempenho, a motivação com a realização e poder, e a motivação associada ao envolvimento. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 fazem referência à motivação no trabalho, os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão relacionados com a motivação com o desempenho, as perguntas 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 referem-se à motivação com a realização e poder e as questões 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, estão associadas à motivação com o envolvimento (Ferreira et al., 2006).

A escala Multi-Moti foi selecionada dada a sua utilização em diversas investigações, apresenta bons índices de consistência interna e foi desenvolvida por portugueses, estando validada para a população portuguesa.

Ambos os instrumentos mencionados já foram validados em diversas amostras, estudos e contextos, como o inquérito por questionário que é realizado de forma adaptado à

literatura. É necessário realizar a testagem do *Alpha de Cronbach*, uma medida essencial que pode, posteriormente, influenciar a recolha de dados. A plataforma onde o questionário foi disponibilizado foi o *Google Forms*. As respostas dos questionários, a análise estatística e o tratamento de dados foram realizados através do *software IBM SPSS Statistics 27*. A amostra é não aleatória por conveniência, dado que inicialmente foi distribuído o questionário entre a rede de contactos e, posteriormente, e de forma a aumentar a amostra e a que houvesse um número significativo de respostas ao questionário, foi realizada uma pesquisa na ferramenta Google.

Através do site Carta Social, que é uma plataforma que tem informação e contactos de todas as instituições (públicas e privadas) e, por isso, constitui uma ferramenta útil para profissionais da área social e da saúde, tendo recolhido inúmeros emails de diversas instituições.

O envio do questionário por email foi endereçado ao/à Diretor Técnico/Serviços/Responsável de RH. Nesse email foi apresentada uma breve explicação da investigação, pedido de divulgação junto da sua equipa, referindo a participação voluntária e anónima, bem como o anexo do link para o preenchimento do questionário (Anexo 2). A divulgação do questionário ocorreu maioritariamente por email, mas também foi utilizada a rede social Facebook® através de uma publicação e da sua partilha.

Foram contactadas e convidadas, durante o ano de 2022, 2037 organizações a participar neste estudo sobre a importância da comunicação interna na motivação organizacional, sendo que foram recolhidas 253 respostas. Durante esta fase e com o objetivo de aumentar a amostra, foram também enviados emails a associações/sindicatos para encaminharem para os seus associados. Em julho foi realizada a 2ª fase de envio de emails e insistência às organizações que não deram resposta no primeiro email, dado que este processo durou cerca de 2 meses, de abril a junho. Foi possível receber 253 respostas, uma amostra considerável, mas aquém daquilo que foi objetivado e inferior ao número de emails enviados.

Este estudo abrange algumas organizações sociais e de saúde de Portugal, nomeadamente Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI's), Centros de Dia e Centros de Convívio, Serviços de Apoio Domiciliário (SAD), Unidades de Cuidados Continuados, Centros de Apoio para Pessoas com Deficiência, Centros de Saúde, Clínicas, Hospitais, etc. Os inquiridos desempenham diferentes funções, nomeadamente, Diretores Técnicos, Responsáveis, Médicos, Enfermeiros, Gerontólogos, Assistentes Sociais, Psicólogos,

Fisioterapeutas, Animadores, Educadores Sociais, Terapeutas Ocupacionais, Terapeutas da fala, Nutricionistas, Psicomotricistas, Formadores/instrutores, Técnicos de diagnóstico e terapêutica, Técnicos de Recursos Humanos, Técnicos de contabilidade, Técnicos de marketing, Administrativos e Recepcionistas, Cozinheiros, Ajudantes de Cozinhas, Ajudantes de Lar/Centros de dia/SAD, Auxiliares de serviços gerais, Massagistas, etc.

3. CAPÍTULO 3- RESULTADOS

3.1. Dados sociodemográficos

De forma a caracterizar a amostra, são apresentadas as principais características sociodemográficas, como se pode verificar na Tabela 3.1.

Quanto ao género, 86.5% são do sexo feminino e 13.5% do sexo masculino e a maioria dos inquiridos tem entre 45-54 anos, com 29.4% e 25-34 anos, com 28,2%. No que diz respeito ao estado civil, verifica-se que a maioria dos inquiridos é casado (43.6%) e a maioria tem filhos (61.6%), visto que a nível geral 58.9% respondeu que os filhos não eram menores. No que se refere às habilitações literárias, constata-se que a maioria dos participantes possuía formação superior, uma vez que 45% tinham licenciatura. Responderam essencialmente trabalhadores de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, representando 40.1%.

A maioria dos inquiridos são Diretores Técnicos/Responsáveis (37.7%). Quanto ao turno e horário de trabalho, 78.2% trabalham em horário fixo e a maioria (43.8%) trabalha entre 36-40 horas, sendo que 77.2% dos participantes têm um contrato sem termo, ou seja, são efetivos. No que se refere à remuneração, 21.8% recebe entre 1001-1200€. Relativamente ao tempo de serviço na organização, 22% estão na organização há 1 ano até 3 anos, e 20.8% estão entre os 4 e 8 anos.

Tabela 3.1 Caracterização sociodemográfica

		Número	Percentagem (%)
Sexo	Feminino	218	86.5%
	Masculino	34	13.5%
Idade	18-24	16	6,3%
	25-34	71	28.2%
	35-44	63	25%
	45-54	74	29.4%
	55-64	27	10.7%
	65 e mais	1	0.4%
Estado Civil	Casado	109	43.6%
	Divorciado	19	7.6%
	Solteiro	83	33.2%
	União de facto	36	14.4%
	Viúvo	3	1.2%
Filhos	Sim	154	61.6%
	Não	96	38.4%

Filhos menores	Sim	102	41.1%
	Não	146	58.9%
Habilitações literárias	Ensino Básico (1ºciclo)	2	0.8%
	Ensino Básico (2ºciclo)	5	2,0%
	Ensino Básico (3ºciclo)	8	3.2%
	Ensino Secundário	40	15.9%
	Licenciatura	113	45,0%
	Mestrado	48	19.1%
	Pós-graduação	33	13.1%
	Doutoramento	2	0.8%
	Administração Regional de Saúde e Centros de Saúde	12	5,0%
	Apoio à infância e terceira idade	15	6,0%
Tipo de organização	Centro de apoio para pessoas com deficiência	34	14.2%
	Centro de dia/Centro de convívio	18	13.6%
	Escolas/Universidades	5	2,0%
	Empresas/Escritórios	4	0.6%
	ERPI (Estrutura Residencial para Pessoas Idosas)	95	40.1%
	Hospital	19	8%
	Projetos/Centros Comunitários	6	2.4%
	SAD (Serviço de Apoio Domiciliário)	5	2.1%
	Unidade de Cuidados Continuados	24	10.1%
	Administrativo/Rececionista	13	5.3%
	Ajudante de Lar/Centro de Dia/SAD/Assistente Operacional	21	8.9%
	Animador/a	7	2.4%
	Auxiliar de serviços gerais	6	2.5%
	Auxiliar de educação	2	0.8%
	Assistente social	13	5.4%
	Cozinheiro/Ajudante Cozinha	5	2.1%
	Função na organização	Diretor Técnico/Responsável	97
Enfermeiro/a		21	8.8%
Fisioterapeuta		3	1.3%
Gerontólogo/a		19	7.9%
Médico/a		2	0.8%
Psicólogo/a		5	2.1%
Técnico de contabilidade		6	2.5%
Técnico de diagnóstico e terapêutica		3	1.3%
Educador social		3	1.3%
Professor		3	1.3%
Segurança/Vigilante		4	1.7%
Técnico de recursos humanos		6	2.5%
Turno/horário de trabalho		Fixo	194
	Rotativo/Turnos	36	14.5%
	Ambos	18	7.3%
	Menos de 30 horas	11	4.4%
	30-35 horas	74	29.7%

Número de horas trabalho por semana	36-40 horas	109	43.8%
	Mais de 40 horas	55	22.1%
Situação contratual	Contrato a termo certo (a prazo)	36	14.6%
	Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)	2	0.8%
	Contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida)	11	4.5%
	Contrato sem termo (efetivo)	190	77.2%
	Estágio profissional	1	0.4%
	Conta própria	1	0.4%
	Sem contrato	5	2,0%
Remuneração	Até 600€	6	2.4%
	601-700€	24	9.7%
	701-800€	42	16.9%
	801-1000€	49	19.8%
	1001-1200€	54	21.8%
	1201-1500€	45	18.1%
	Mais de 1500€	28	11.3%
Tempo de trabalho na organização	Há menos de 1 ano	32	12.8%
	De 1 a 3 anos	55	22%
	De 4 a 8 anos	52	20.8%
	De 9 a 13 anos	31	12.4%
	De 14 a 19 anos	26	10.4%
	De 20 a 30 anos	40	16%
	Há mais de 30 anos	14	5.6%

Fonte: Elaboração própria

3.2. Estatística descritiva

Nesta primeira fase, com o objetivo de descrever e caracterizar a amostra em estudo, foi realizada uma análise descritiva dos dados. Recorreu-se às medidas estatísticas: frequências absolutas, frequências relativas, média, desvio padrão, mínimo, máximo, mediana e gráficos de barras, de forma a descrever as duas primeiras questões do questionário.

Relativamente às duas primeiras questões do questionário, quanto à primeira questão: “Exprima o seu grau de satisfação com o seu trabalho”, 5 inquiridos estão muito insatisfeitos, 11 estão insatisfeitos, 19 estão algo insatisfeitos, 3 estão indiferentes, 44 estão algo satisfeitos, 119 estão satisfeitos e 50 estão muito satisfeitos.

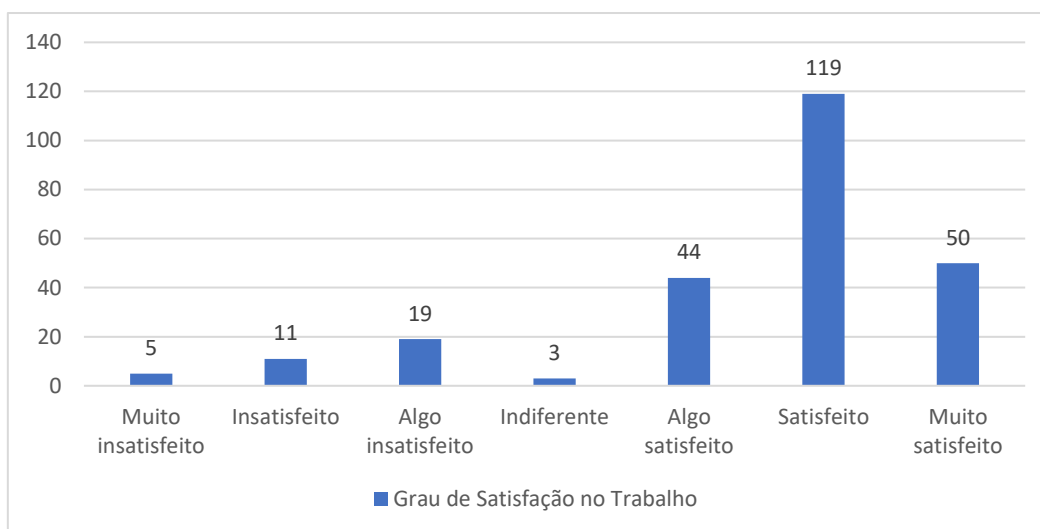


Figura 3.1 Gráfico de barras do grau de satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à segunda questão do questionário “Nos últimos 6 meses, o seu nível de satisfação com o seu trabalho”, 43 pessoas responderam que a satisfação aumentou 142 pessoas responderam que a satisfação se manteve e 66 afirmaram que diminuiu.

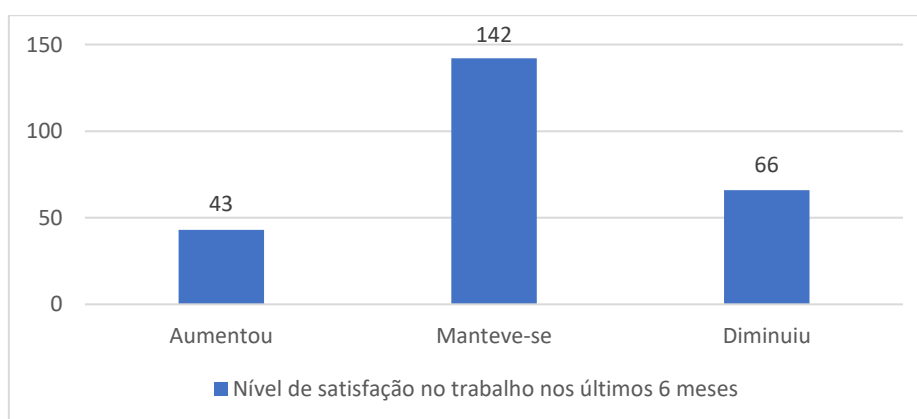


Figura 3.2 Gráfico de barras do nível de satisfação no trabalho nos últimos 6 meses

Fonte: Elaboração própria

De forma a averiguar a satisfação da comunicação com a satisfação no trabalho, iniciou-se o questionário com duas questões, para perceber o nível de satisfação dos colaboradores de forma geral.

Na escala de satisfação CSQ, os participantes responderam às afirmações, dado que que 1 corresponde a muito insatisfeito e sete corresponde a muito satisfeito. De seguida é apresentada a descritiva básica das respostas relativas à satisfação com alguns aspetos na

organização/trabalho, na Tabela 3.2, tendo em conta as médias mais baixas e mais altas. Os itens onde se verificam as médias mais altas, estão relacionadas com a satisfação dos inquiridos e são os seguintes: “Até que ponto a comunicação na organização é muito importante ($\bar{x}= 5,25$); “Até que ponto os meus superiores confiam em mim” ($\bar{x}= 5,08$) e relativamente às suas informações pessoais, “Informações pessoais” ($\bar{x}= 4,78$), ou seja, os colaboradores estão satisfeitos e acham importante que haja comunicação na organização, estão satisfeitos com a confiança que os superiores têm nos trabalhadores, assim como com as suas informações pessoais.

Os aspetos no trabalho que os inquiridos estão menos satisfeitos, com os valores mais baixos de média são os seguintes: “Até que ponto a comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos” ($\bar{x}=3,68$); “Até que ponto os boatos estão ativos na organização” ($\bar{x}=3,69$) e “Até que ponto os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores” ($\bar{x}= 3,72$), o que quer dizer que os colaboradores não estão satisfeitos com o facto de não haver comunicação nem motivação na organização, o que leva a que não haja entusiasmo para se cumprir os objetivos, tal como o facto de haver boatos ativos na organização e o facto de os superiores não conhecerem nem compreenderem os problemas que os trabalhadores têm no dia a dia.

Os itens que apresentam um valor elevado do desvio padrão, pode refletir que os aspetos no trabalho em que os inquiridos deram respostas mais heterogéneas são os seguintes: “Até que ponto a comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela” ($Dp=1,958$), “. Até que ponto a supervisão dos meus superiores é razoável”, ($Dp=1,927$) e “Até que ponto os meus superiores ouvem e prestam-me atenção” ($Dp=1,913$). No entanto, as respostas foram mais consensuais, ou seja, mais satisfatórias aos seguintes itens: “Informações sobre as ações do Governo que afetam a minha organização” ($Dp=1,674$); “Até que ponto as pessoas na minha organização são boas comunicadoras” ($Dp=1,697$) e “Até que ponto o meu grupo de trabalho é conciliável” ($Dp=1,703$).

Tabela 3.2 Estatística descritiva CSQ

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Informações pessoais	250	1	7	4,78	1,579
2. Informações sobre o meu progresso no trabalho	251	1	7	4,22	1,761
3. Informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais	250	1	7	4,31	1,783
4. Informações sobre o meu trabalho comparado com o dos outros	252	1	7	4,24	1,760
5. Informações sobre como estou a ser avaliado	251	1	7	3,90	1,847
6. Informações sobre os meus esforços	250	1	7	4,07	1,819
7. Informações sobre as políticas e metas departamentais	250	1	7	4,21	1,788
8. Informações sobre os requisitos do meu trabalho	250	1	7	4,30	1,766
9. Informações sobre as ações do Governo que afetam a minha organização	251	1	7	3,88	1,674
10. Informações sobre as mudanças na minha organização	250	1	7	4,14	1,844
11. Informações sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados	251	1	7	3,92	1,786
12. Informações sobre benefícios e pagamentos	250	1	7	3,97	1,908
13. Informações sobre a situação financeira da minha organização	251	1	7	4,26	1,840
14. Informações sobre as realizações e/ou falhas da organização	249	1	7	4,00	1,797
15. Até que ponto os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	251	1	7	3,72	1,805
16. Até que ponto a comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	249	1	7	3,68	1,798
17. Até que ponto os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	250	1	7	4,06	1,913
18. Até que ponto as pessoas na minha organização são boas comunicadoras.	249	1	7	3,76	1,697
19. Até que ponto os meus supervisores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	250	1	7	4,04	1,874

20. Até que ponto a comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	248	1	7	4,06	1,958
21. Até que ponto a comunicação na organização é muito importante.	248	1	7	5,25	1,796
22. Até que ponto os meus superiores confiam em mim	250	1	7	5,08	1,721
23. Até que ponto recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	248	1	7	4,56	1,767
24. Até que ponto os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	250	1	7	3,98	1,905
25. Até que ponto os boatos estão ativos na organização.	249	1	7	3,69	1,840
26. Até que ponto os meus superiores estão abertos às minhas ideias.	248	1	7	4,40	1,846
27. Até que ponto a comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização.	249	1	7	3,88	1,759
28. Até que ponto as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência.	250	1	7	4,16	1,764
29. Até que ponto o meu grupo de trabalho é conciliável.	246	1	7	4,56	1,703
30. Até que ponto as nossas reuniões são bem organizadas.	249	1	7	4,16	1,875
31. Até que ponto a supervisão dos meus superiores é razoável.	248	1	7	4,08	1,927
32. Até que ponto os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	249	1	7	4,30	1,817
33. Até que ponto o comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	249	1	7	4,02	1,825
34. Até que ponto a comunicação informal é ativa e precisa.	249	1	7	4,13	1,839
35. Até que ponto a quantidade de comunicação na organização é adequada.	248	1	7	4,06	1,785

Fonte: Elaboração própria

De forma a averiguar a concordância e nível de motivação dos colaboradores, os inquiridos responderam aos itens da Escala Multi-Moti, tendo em conta a Escala de

Likert, entre 1 e 5, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. A descritiva básica também é apresentada tendo em conta a organização onde os colaboradores trabalham e a sua concordância com alguns aspetos, na Tabela 3.3. Os itens onde se verificam as médias mais elevadas são os seguintes: “Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior” ($\bar{x}=4,12$); “Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar” ($\bar{x}=4,06$) e “Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho” ($\bar{x}=4,00$). Ou seja, os colaboradores sentem-se bem quando são elogiados pelos superiores, são reconhecidos pelos seus conhecimentos e têm a nível geral perspectivas de carreira aumentando, assim, a sua motivação no trabalho. Os itens em que os inquiridos apresentam médias inferiores são “Considero o meu trabalho monótono” ($\bar{x}=2,36$); “Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização” ($\bar{x}=2,59$) e “Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão” ($\bar{x}=2,60$), portanto os colaboradores discordam e manifestam que o seu trabalho, a nível geral, não é monótono, que não pretendem alcançar o cargo mais alto da organização, mas note-se que a nível geral referem que os funcionários não participam nas tomadas de decisão.

Quanto ao valor do desvio padrão, os valores mais elevados foram das questões seguintes: “Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização” ($Dp=1,346$); “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções” ($Dp=1,280$) e “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração” ($Dp=1,268$). Por outro lado, as respostas foram diferentes nos seguintes itens, ou seja, o valor do desvio padrão era mais baixo: “Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções” ($Dp=0,980$); “Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas” ($Dp=0,993$) e “Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar” ($Dp=1,010$).

Tabela 3.3 Estatística descritiva M.Moti

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	249	1	5	3,59	1,074
2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	248	1	5	3,50	1,159

3. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	247	1	5	2,68	1,268
4. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	248	1	5	3,29	1,235
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	248	1	5	2,60	1,203
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	247	1	5	3,02	1,203
7. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	247	1	5	3,11	1,200
8. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	245	1	5	2,82	1,252
9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	244	1	5	3,50	1,160
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	248	1	5	3,62	1,035
11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	247	1	5	3,57	1,120
12. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	247	1	5	3,71	993
13. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	247	1	5	3,79	980
14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	246	1	5	3,09	1,245
15. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	248	1	5	3,65	1,168
16. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	245	1	5	4,00	1,088
17. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	245	1	5	3,36	1,202
18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	248	1	5	3,83	1,125
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.	248	1	5	3,96	1,058
20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	246	1	5	2,59	1,346
21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	248	1	5	4,12	1,060
22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	246	1	5	3,83	1,024
23. Considero o meu trabalho monótono.	248	1	5	2,36	1,259

24. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	247	1	5	3,75	1,196
25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	246	1	5	4,06	1,010
26. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	248	1	5	3,31	1,280
27. Identifico-me com a função que desempenho.	247	1	5	3,96	1,131
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	247	1	5	3,68	1,265

Fonte: Elaboração própria

Análise das escalas CSQ e Multi-Moti

Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach, obtendo-se níveis muito satisfatórios para a Escala CSQ (cf. Tabela 3.4) que oscilam entre 0,913 (Comunicação horizontal) e 0,989 (Escala Completa). Para a Escala Muti-Moti (cf. Tabela 3.5) os índices variaram entre o 0,689 (Motivação com a realização e poder) e 0,928 (Escala Completa).

Tabela 3.4 Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens da escala ESCALA CSQ- Communication Satisfaction Questionnaire e respetivas subescalas

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
ESCALA COMPLETA	40	0,989
Integração organizacional	5	0,925
Feedback	5	0,948
Informação corporativa	5	0,932
Clima comunicacional	6	0,934
Comunicação horizontal	5	0,913
Media	4	0,939
Comunicação com o supervisor	5	0,939
Relação com os colaboradores	5	0,960

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3.5 Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens da escala ESCALA MULTI-MOTI- Escala Multifatorial de motivação no trabalho de Ferreira et al. (2006) e respetivas subescalas

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
ESCALA COMPLETA	28	0,928
Motivação no trabalho	7	0,791
Motivação com o desempenho	7	0,727
Motivação com a realização e poder	7	0,689
Motivação com o envolvimento	7	0,741

Fonte: Elaboração própria

Numa apreciação dos resultados obtidos, procedeu-se ao cálculo das pontuações observadas para cada uma das dimensões. De forma a tornar os resultados comparáveis, as pontuações foram ponderadas pelo número de itens que integra cada dimensão assumindo, por isso, como valor mínimo 1 e valor máximo 5. Na Tabela 3.6 e Tabela 3.7 encontra-se a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões obtidas.

Tabela 3.6 Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas- Escala CSQ

Fatores	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Integração Organizacional	251	1,00	7,00	4,31	1,549
Feedback	252	1,00	7,00	3,96	1,64
Informação Corporativa	251	1,00	7,00	4,09	1,58
Clima Comunicacional	250	1,00	7,00	4,21	1,578
Media	250	1,00	7,00	4,08	1,540
Comunicação Horizontal	250	1,00	7,00	4,13	1,68
Comunicação com o Supervisor	250	1,00	7,00	4,32	1,66
Relação com os Colaboradores	158	1,00	7,00	4,11	1,572

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3.7 Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas- Escala Multi-Moti

Fatores	N	Min	Max	Média	Desvio
					Padrão
Motivação no Trabalho	249	1,00	5,00	3,57	0,74
Motivação com o Desempenho	248	1,00	5,00	3,45	0,71
Motivação com a Realização e Poder	248	1,00	5,00	3,32	0,69
Motivação com o Envolvimento	248	1,00	5,00	3,40	0,75

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à estatística descritiva da Escala CSQ, as médias mais elevadas sublinhadas a verde na tabela acima, são os fatores da integração organizacional ($\bar{x}=4,31$), do clima comunicacional ($\bar{x}=4,21$) e da comunicação com o supervisor ($\bar{x}=4,32$). Ou seja, são os itens que os inquiridos mais valorizam. Enquanto os itens que são menos valorizados pelos inquiridos, sublinhadas a amarelo na tabela acima, ou seja, os fatores com médias mais baixas são o feedback ($\bar{x}=3,96$), o fator dos media ($\bar{x}=4,08$) e o fator da informação corporativa ($\bar{x}=4,09$).

Tendo em conta os valores do desvio padrão, pode-se concluir que as respostas foram mais consensuais, ou seja os inquiridos responderam de forma mais homogénea. Com os valores de desvio padrão elevados, registou-se o fator da comunicação horizontal (Dp=1,68), da comunicação com o supervisor (Dp=1,66) e o feedback (Dp=1,64). Por outro lado, as respostas foram menos consensuais nos fatores da integração horizontal (Dp=1,549), do fator dos media (Dp=1,540) e da relação com os colaboradores (Dp=1,572), havendo respostas mais heterogéneas dos inquiridos.

Quanto à estatística descritiva da Escala Multi-Moti, a média mais elevada sublinhada a verde na Tabela 3.4, é o fator da motivação no trabalho ($\bar{x}=3,57$). Ou seja, é a dimensão que os inquiridos dão mais valor e a média mais baixa é da motivação com a realização e poder ($\bar{x}=3,32$), que é o fator menos valorizado pelos inquiridos. Tendo em conta os valores do desvio padrão, note-se que as respostas mais consensuais, em que os inquiridos responderam de forma homogénea é do fator da motivação com o envolvimento (Dp=0,75). Por outro lado, as respostas menos consensuais, ou seja, em que os inquiridos

responderam de forma mais heterogénea, com o valor do desvio padrão mais baixo é do fator da motivação com a realização e o poder.

Relativamente à escala Multi-Moti, a média mais elevada é da dimensão da motivação no trabalho (itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25) do questionário, que se referem às condições de trabalho satisfatórias na organização, na participação dos funcionários da organização nos processos de tomada de decisão, na aceitação de avaliação do desempenho periodicamente, na importância de tarefas diversificadas para o bom desempenho das funções, do desempenho de funções com mais responsabilidade e da motivação quando se é elogiado pelo superior e dos conhecimentos serem determinantes na forma de trabalhar. A satisfação com o trabalho pode ser entendida com uma resposta a diversos fatores que estão associadas e ajustadas às expectativas das pessoas, as causas da satisfação podem ser organizacionais, que normalmente envolvem fatores como o salário, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de evolução de carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições de trabalho. A satisfação, de facto, determina o bem-estar dos colaboradores e está interligada com a perceção sobre a qualidade do serviço (Cunha, et al., 2016).

Com o objetivo de averiguar a existência de associações estatisticamente significativas, foram realizadas comparações estatísticas com algumas das variáveis sociodemográficas nomeadamente o sexo, idade, remuneração e habilitações literárias, onde se aplicaram testes não paramétricos e não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, não sendo o p-values significativos. Apesar de não terem sido encontradas diferenças estatisticamente significativas na perceção dos inquiridos em função do sexo, de acordo com a Figura 3.3, conclui-se que o género masculino tem tendência para pontuar mais alto.

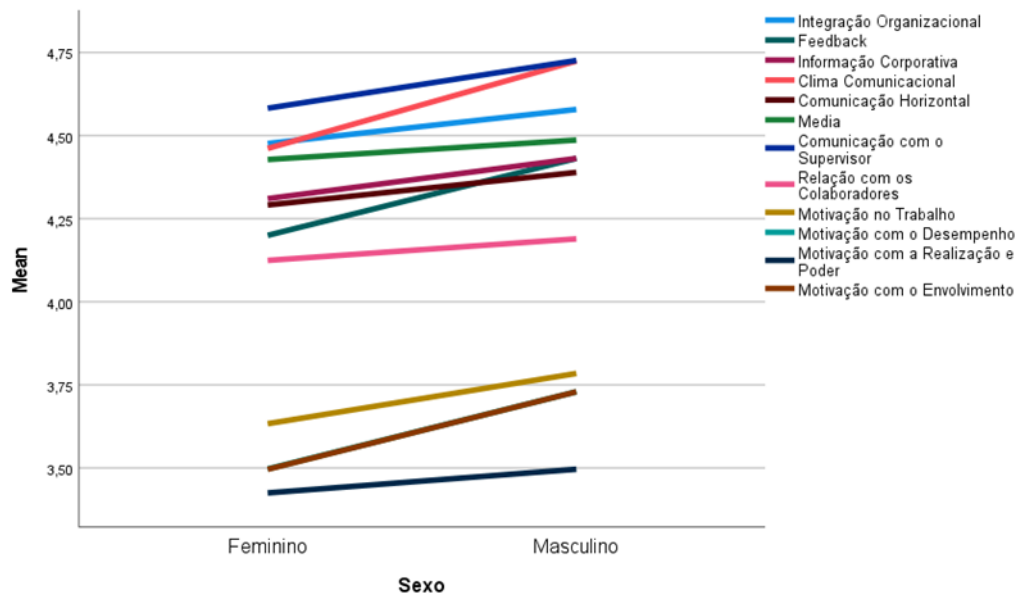


Figura 3.3 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função do sexo

Fonte: IBM SPSS 27.0

Relativamente à Figura 3.4, também não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, mas pode verificar-se que na percepção dos inquiridos em função da idade que há uma tendência para pontuar mais alto na faixa etária mais nova (18-24) e na faixa etária intermédia (35-44).

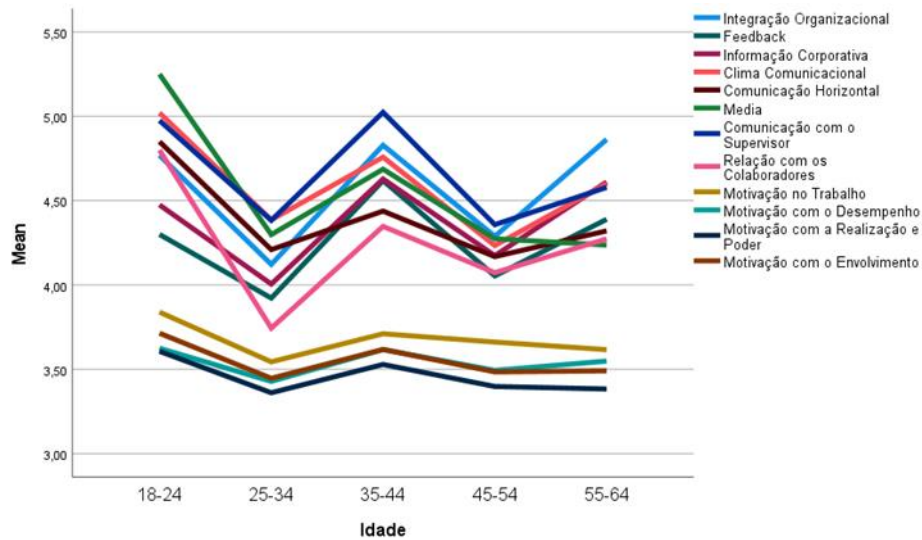


Figura 3.4 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função da idade

Fonte: IBM SPSS 27.0

Apesar de não terem sido encontradas diferenças estatisticamente significativas na percepção dos inquiridos em função da remuneração, como se pode verificar abaixo, na Figura 3.5, há uma propensão para o valor aumentar, cada vez mais. Em suma, os resultados obtidos não mostraram diferenças significativas nas quatro subescalas para as variáveis sexo, idade e remuneração, pelo que estas variáveis não inferem ao nível dos valores de motivação no trabalho para a presente escala.

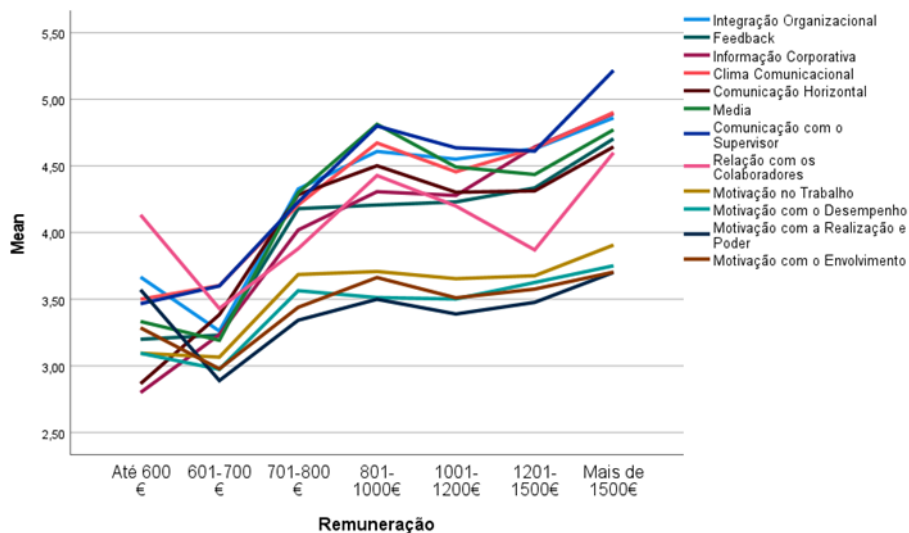


Figura 3.5 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função da remuneração

Fonte: IBM SPSS 27.0

Com o objetivo de averiguar a existência de associações estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e os níveis motivacionais dos inquiridos, como se pode verificar na Figura 3.6, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis. Existem diferenças estatisticamente significativas relativas ao fator da motivação com o envolvimento, com p-value <0.05, respetivamente 0,026.

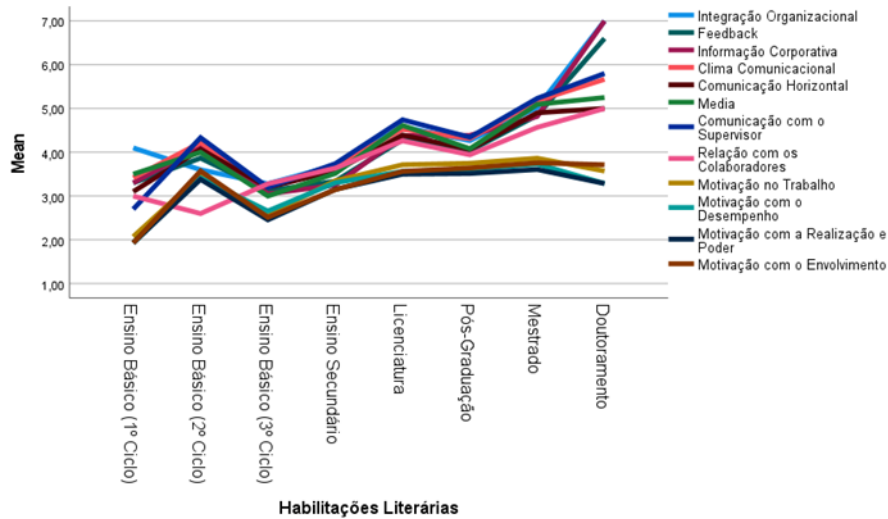


Figura 3.6 Diagrama de linhas da percepção dos inquiridos em função das habilitações literárias

Fonte: IBM SPSS 27.0

Na Tabela 3.8 podemos observar os coeficientes de correlação entre a satisfação com a comunicação e a motivação no trabalho. Em cinza-claro evidenciamos as correlações entre as dimensões da mesma escala. Assim, os coeficientes de correlação entre a satisfação com a comunicação e a motivação no trabalho são estatisticamente significativos, positivos e moderados. Como os coeficientes são positivos isso significa que quanto mais elevados são os níveis de satisfação com a comunicação mais elevados os níveis motivacionais. A correlação mais elevada ocorre entre a Comunicação com o Supervisor e a Motivação com o Envolvimento ($r = .677, p < .001$).

Tabela 3.8 Correlações 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Integração Organizacional	---										
2 Feedback		.926**									
3 Informação Corporativa			.903**	.884**							
4 Clima Comunicacional				.883**	.893**	.853**					

5	Comunicação Horizontal	,833**	,839**	,801**	,903**								
6	Comunicação Horizontal	,848**	,844**	,792**	,898**	,921**							
7	Comunicação com o Supervisor	,875**	,878**	,849**	,932**	,871**	,878**						
8	Relação com os Colaboradores	,759**	,772**	,741**	,794**	,806**	,777**	,745**					
9	Motivação no Trabalho	,648**	,587**	,631**	,674**	,670**	,637**	,669**	,643**				
10	Motivação com Desempenho	,602**	,549**	,583**	,654**	,639**	,600**	,638**	,621**	,879**			
11	Motivação Realização e Poder	,639**	,580**	,622**	,653**	,644**	,642**	,666**	,590**	,872**	,821**		
12	Motivação com Envolvimento	,636**	,611**	,613**	,673**	,653**	,660**	,677**	,591**	,873**	,832**	,835**	

Fonte: Elaboração própria

* $p \leq .05$ ** $p \leq .001$

Evidenciado na tabela, como os coeficientes são positivos isso significa que quanto mais elevados são os níveis de satisfação com a comunicação, mais elevados os níveis motivacionais. A correlação mais elevada ocorre entre a Comunicação com o Supervisor e a Motivação com o Envolvimento ($r = .677$, $p < .001$).

4. CAPÍTULO 4- DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Discussão de resultados

O presente estudo teve como principal objetivo perceber qual o efeito da comunicação na motivação dos colaboradores das organizações sociais e de saúde. Para tal, foram convidados colaboradores de diversas organizações a nível nacional, com funções distintas, para responder a um questionário com o intuito de perceber a sua satisfação com a comunicação organizacional e a sua motivação no trabalho.

Tendo em conta a questão principal da investigação, de forma a perceber qual o efeito da comunicação na motivação dos colaboradores das organizações sociais e de saúde, confirma-se que a relação entre estas duas variáveis existe, uma vez que os coeficientes de correlação entre a satisfação com a comunicação e a motivação no trabalho são estatisticamente significativos, positivos e moderados. Como os coeficientes são positivos, isso significa que quanto mais elevados são os níveis de satisfação com a comunicação mais elevados os níveis motivacionais. Portanto, conclui-se que há uma relação entre a comunicação e a motivação, dado que se os níveis de satisfação com a comunicação forem mais elevados os níveis motivacionais também serão. Segundo Ferreira et al. (2006), autores da Escala Multi-Moti, os resultados vão ao encontro da revisão de literatura desta escala, ou seja, procuraram encontrar diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões da motivação e apenas foram encontradas diferenças significativas na motivação face à organização do trabalho.

Relativamente à questão se “a comunicação interna influencia e é determinante para os colaboradores na sua própria motivação e na motivação organizacional?”; Tavares (2011) refere que os colaboradores afirmam que, se a mensagem for transmitida de forma correta, terá influência na motivação dos colaboradores que, conseqüentemente, terão melhores resultados.

Neste sentido, o anteriormente exposto vai ao encontro do afirmado por Tavares (2011) que refere que a comunicação interna visa um melhor desenvolvimento dos colaboradores contribuindo, assim, para o desenvolvimento de estratégias da organização, do crescimento de atividades e serviços, e da sua evolução organizacional. Doukakis (2003), também afirma que uma boa comunicação interna pode originar diversos resultados positivos, a nível individual e organizacional, sendo um deles a motivação. Almeida

(2013) refere ainda que a comunicação interna e a motivação estão aparentemente interligadas, contribuindo para um melhor desenvolvimento organizacional, dinamismo e melhores resultados da organização.

Men e Bowen (2017) acrescentam ainda que a comunicação pode ser uma forma de motivação, de apoio, de confiança e de identidade. Pode ser também uma forma de partilhar e expressar emoções dos colaboradores, tal como expressar a sua esperança e ambição na organização.

Quanto à questão “há uma relação entre a comunicação com o supervisor e a motivação com o envolvimento?”, comprova-se que existe uma relação entre estas duas variáveis, dado que a correlação mais elevada ocorre entre a Comunicação com o Supervisor e a Motivação com o Envolvimento ($r = .677, p < .001$). Segundo Chiavenato (2014) e Podgorodnichenko, Akmal, Edgar e Everett (2020) a comunicação que é recebida por parte dos superiores traduz-se num sentimento de valorização para as pessoas, orientando sempre para os objetivos pessoais e metas organizacionais.

Relativamente à dimensão da comunicação com o supervisor, os inquiridos valorizam a atenção que os supervisores dão: como se dão orientações para resolver os problemas relativamente ao trabalho, na confiança que dão, se dão abertura às ideias e da supervisão razoável. Portanto, está relacionado com a dimensão da motivação com o envolvimento, onde os inquiridos referem que o feedback recebido contribui como fator motivacional, que as avaliações periódicas motivam, que a utilização de estratégias para alcançar metas é um hábito. Estes resultados confirmam a revisão de literatura, nomeadamente quando Robbins (2007) refere que o feedback também é considerado como uma base essencial na comunicação, contribuindo para a produtividade, crescimento e motivação organizacional, valorizando o papel dos funcionários. Em suma, como podemos observar pelos resultados obtidos, a comunicação eficaz do supervisor para com os seus trabalhadores pode impactar significativamente na motivação e no envolvimento no trabalho e fará, ainda, com que os trabalhadores se sintam valorizados.

Os colaboradores referem também que ter perspetivas de carreira é importante para a motivação no trabalho e que um dos objetivos seria alcançar um cargo mais elevado na organização. Como é amplamente referido na literatura, veja-se por exemplo o que é referido por Schein, Herzberg e Vroom, quando afirmam que as perspetivas de carreira são importantes para a motivação no trabalho porque fornecem um senso de propósito e direção, incentivam o desenvolvimento de habilidades, oferecem recompensas e

reconhecimento, e promovem o envolvimento e o comprometimento com a organização, ie, quando os trabalhadores têm uma visão clara das perspectivas de carreira, são mais propensos a sentirem-se motivados e comprometidos com o seu trabalho e com a organização.

Outro dos resultados obtidos refere-se ao facto de os inquiridos referirem que se sentem envolvidos emocionalmente com a organização e que trabalhariam com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas. Não sendo a remuneração o único fator que afeta a motivação dos trabalhadores é um facto que quando os trabalhadores se sentem valorizados e recompensados pelo seu trabalho, isso pode aumentar a sua motivação e comprometimento com a organização. Outros fatores, como o ambiente de trabalho, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e perspectivas de carreira, também podem ter um impacto significativo na motivação dos trabalhadores. Nesse sentido, é importante encontrar um equilíbrio entre a remuneração e outros fatores motivacionais para garantir que os trabalhadores estejam satisfeitos e comprometidos com o trabalho e com a organização.

Com o objetivo de averiguar a existência de associações estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e os níveis motivacionais dos inquiridos, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis. Existem diferenças estatisticamente significativas relativas ao fator da motivação com o envolvimento, com p-value <0.05, respetivamente 0,026. Isto está relacionado com a dimensão da motivação com o envolvimento, onde os inquiridos referem que o feedback recebido contribuiu como fator motivacional, que as avaliações periódicas motivam, que a utilização de estratégias para alcançar metas é um hábito, que ter perspectivas de carreira é importante para a motivação no trabalho, que um dos objetivos seria alcançar um cargo mais elevado na organização, referem que se sentem envolvidos emocionalmente com a organização e que trabalhariam com maior empenho que existissem formas de remuneração alternativas.

Também foi constatado no estudo de Ferreira et al. (2006), que os funcionários que desempenham funções técnicas apresentam valores médios mais elevados do que colaboradores de funções administrativas, assim como aqueles que desempenham funções superiores de direção que apresentaram índices de motivação mais elevados. Os trabalhadores que desempenham funções de direção geralmente apresentam níveis de motivação mais elevados do que os que desempenham funções administrativas pelo facto de desempenharem as suas funções com maior autonomia, realizarem tarefas mais

complexas e desafiadoras, receberem maiores recompensas e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e por terem maiores perspectivas de carreira.

Também se verificou no estudo de Titoce (2012), na escala CSQ, que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas (todos os $p < 0,05$) relativas ao género e à idade, ou seja, são fatores que não influenciam a perceção da comunicação interna. Um aspeto que contribui para a motivação e satisfação é o nível de habilitações literárias. Fabra e Camisón (2009) concluem também que os colaboradores com maiores níveis de habilitações literárias mostram-se mais satisfeitos pois, acedem a empregos cujas características lhes conferem mais satisfação e conseqüentemente uma maior motivação.

Quanto às questões de investigação, se existe uma relação entre o feedback e o clima comunicacional com a motivação com o desempenho, se a informação corporativa influencia a motivação no trabalho e se a comunicação horizontal e os media influenciam a motivação com a realização e poder, não há dados estatísticos que comprovem estas relações. No entanto, sendo o feedback o processo de fornecer informações sobre o desempenho dos trabalhadores em relação aos objetivos organizacionais e, como tal, reforçar os comportamentos desejados ou indicar os comportamentos que precisam de ser melhorados é importante que os gestores saibam como fornecer feedback de maneira eficaz e construtiva, para que possam melhorar o desempenho dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, manter um clima comunicacional positivo e colaborativo, tal como afirmado por Robbins (2007).

No entanto, quanto à dimensão do clima comunicacional, que teve médias elevadas, os inquiridos valorizam mais os itens da comunicação na organização.

Relativamente à motivação e estímulo do entusiasmo para cumprir os objetivos, os inquiridos valorizam se as pessoas na organização são boas comunicadoras, se se identificam com a comunicação na organização e com sentimento de ser parte vital dela, se a comunicação na organização é muito importante, a receção da informação necessária para fazer o trabalho e se conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados (itens 16, 18, 20, 21, 23, 24).

Através dos resultados obtidos, pode concluir-se que os itens com médias mais elevadas, relativos à Escala CSQ – Communication Satisfaction Questionnaire correspondem aos itens das informações pessoais, das informações sobre o progresso no trabalho, sobre as

políticas e os objetivos organizacionais, sobre os requisitos do trabalho e sobre benefícios e pagamentos (1, 2, 3, 8, 12 do questionário). Conclui-se que os superiores devem dar as informações necessárias aos seus colaboradores regularmente e estar abertos às suas opiniões e ideias. Estes resultados vão ao encontro do afirmado por Fortes (2003) que indica que o colaborador de qualquer organização deve estar a par sobre tudo o que acontece na organização, devendo estar sempre integrado e informado, de forma a envolver os colaboradores com a organização. Mehta, Mehta e Mishra (2012), referem que quanto à comunicação da organização para os colaboradores, esta deve ter em conta a necessidade de usar uma comunicação baseada na integridade, na transparência e na honestidade para e com os seus colaboradores.

Relativamente à última dimensão da CSQ, com médias elevadas, a dimensão da comunicação com o supervisor (itens: 17, 19, 22, 26, 31) foi também valorizada pelos inquiridos com os itens relativos ao facto de se os superiores ouvem e prestam atenção, se os supervisores dão orientações para resolver os problemas relacionados com o trabalho, se os superiores confiam na pessoa, se estão abertos às ideias dos trabalhadores e se a supervisão superior é razoável. Estes resultados vão ao encontro daquilo que é afirmado por Robbins (2007), quando refere que os elogios e o feedback são uma ferramenta essencial por parte dos superiores, para se manter a equipa motivada. Robbins (2007) afirma também que a comunicação tem como funções principais o controlo, a motivação, as expressões emocionais e de informação, como é o caso do feedback, uma ferramenta indispensável na comunicação, que contribui para o crescimento organizacional e motivacional e para um aumento da produtividade.

No que se refere às habilitações literárias, constata-se que a maioria dos participantes possuía formação superior, especificamente com licenciatura. A maior parte dos participantes têm um contrato sem termo, ou seja, são efetivos. No que se refere à remuneração, os níveis são diferentes, tendo em conta a faixa etária, as habilitações e a função. Os níveis motivacionais e a satisfação da comunicação variam consoante a função, o tempo de trabalho e a remuneração essencialmente.

As organizações sociais e de saúde devem disponibilizar aos seus colaboradores meios e ferramentas que sejam necessários para desempenhar as suas funções, de forma a prestar um melhor serviço. Para alcançar esse objetivo e essas capacidades, as habilitações literárias são essenciais, dado que o conhecimento e a experiência adquiridos ao longo do

percurso académico e laboral disponibilizam ferramentas novas para trabalhar de uma forma melhor e mais produtiva (Dokko, Wilk & Rothbard, 2008).

Conclui-se que uma comunicação eficaz influencia a motivação dos colaboradores. Ou seja, é fundamental que os colaboradores se sintam envolvidos, empenhados e comprometidos de forma a realizar as funções com rigor, o que é essencial para que haja uma boa produtividade na organização. Há necessidade de uma liderança presente, de partilha de conhecimentos, que é favorável para o desenvolvimento de um bom clima organizacional e que incentiva um melhor desenvolvimento para alcançar os objetivos pretendidos (Devesa, 2016).

De acordo com as respostas dos inquiridos, pôde verificar-se que nestas organizações sociais e de saúde existia uma boa comunicação e os inquiridos demonstravam satisfação no trabalho e níveis motivacionais consideráveis. Estes resultados podem estar associados ao facto de no presente estudo a amostra ter um leque de diversas funções, de diferentes níveis hierárquicos e a maioria dos respondentes serem gestores.

A comunicação interna é fundamental para motivar os trabalhadores das organizações sociais e de saúde e pode ser vista como uma ferramenta estratégica para a gestão das pessoas, ajudando a atrair e reter talentos, a melhorar o clima organizacional e a aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a importância da comunicação interna na motivação dos trabalhadores das organizações sociais e de saúde.

O estudo desenvolvido teve como objetivo dar resposta ainda a outras questões de investigação, tais como “Existe uma relação entre a comunicação interna e a motivação organizacional?; “A comunicação interna influencia e é determinante para os colaboradores na sua própria motivação e na motivação organizacional?”; “A integração organizacional está interligada com a motivação no trabalho?”.

Para tal, desenvolveu-se uma fundamentação teórica relacionada com os conceitos de comunicação, comunicação interna e organizacional e acerca da motivação. Foi utilizado um questionário que, por sua vez, foi construído a partir de dois questionários validados, utilizando para a área da comunicação interna a escala CSQ e para a motivação organizacional a escala Multi-Moti. Além disso, o questionário tinha um terceiro grupo de questões que tinham como objetivo recolher os dados sociodemográficos dos inquiridos. O questionário foi aplicado a colaboradores de organizações sociais e saúde, utilizou-se o software IBM SPSS versão 27, para efetuar a análise estatística dos dados recolhidos.

Através dos resultados obtidos, pode-se concluir que há uma relação entre a comunicação e a motivação, sendo que os coeficientes de correlação entre a satisfação com a comunicação e a motivação no trabalho são estatisticamente significativos, positivos e moderados. Como os coeficientes são positivos, isso significa que quanto mais elevados são os níveis de satisfação com a comunicação mais elevados os níveis motivacionais.

Constata-se ainda que há uma relação entre a comunicação com o supervisor e a motivação com o envolvimento. Comprova-se que existe uma relação entre estas duas variáveis, dado que a correlação mais elevada ocorre entre a comunicação com o supervisor e a motivação com o envolvimento.

Conclui-se que o feedback é um fator motivacional, e como tal, influencia a motivação do trabalhador, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Para além da comunicação existem outros fatores que influenciam a motivação, nomeadamente os fatores remuneratórios extrínsecos, como por exemplo o salário. Neste sentido, os inquiridos salientam que, por um lado, se sentem envolvidos emocionalmente

com a organização mas, que trabalhariam com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas. Verificou-se, também, que a comunicação interna funciona como um agente de motivação nas organizações, ou seja, quando a comunicação não existe ou não é transmitida de forma correta pode levar à desmotivação dos colaboradores.

De acordo com estes resultados, constata-se que uma comunicação eficaz influencia direta e indiretamente a motivação dos colaboradores. Sendo assim, comunicar adequadamente para que os colaboradores se sintam envolvidos, empenhados e comprometidos de forma a realizar as funções com rigor e, assim haver um bom desempenho organizacional. Em suma, de acordo com as respostas dos inquiridos, pôde verificar-se que nestas organizações sociais e de saúde existia uma comunicação eficaz e os inquiridos demonstravam satisfação no trabalho e níveis motivacionais consideráveis.

Com base nos resultados, verifica-se que os participantes no estudo valorizavam que a informação fosse transmitida de uma forma correta e clara, e também consideram que a comunicação influencia a motivação e, conseqüentemente, o desempenho das suas funções.

Para além disso, valorizam o facto de se manterem informados sobre tudo o que se passa na organização, desde informações pessoais, políticas, objetivos, etc. Neste estudo, conclui-se, também, que os colaboradores dão valor a um tipo de comunicação mais clara, utilizada por parte dos seus superiores, assim como o uso de elogios e feedback sobre o seu desempenho, o que contribui para a sua motivação, tal como para a motivação organizacional.

Como limitação ao estudo, identifica-se o número de respostas obtidas e o desequilíbrio quanto ao género, uma vez que a participação do género masculino foi muito inferior quando comparada com o género feminino, no entanto reflete a realidade deste tipo de organizações. A escassez de estudos sobre esta temática na área social e da saúde também se revelou uma limitação.

Para futuras investigações sugere-se utilizar ambas as metodologias, quantitativa e qualitativa. No caso de se recorrer a uma metodologia qualitativa, seria interessante entrevistar os gestores deste tipo de instituições.

Por outro lado, e como a amostra que compõe o estudo é maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes a organizações sociais, seria interessante em futuros estudos

a aplicação a outros setores de atividade, bem como realizar um estudo comparativo entre o setor público e o setor privado e entre funções operacionais e funções técnicas.

Além disso, e pelo facto da nossa amostra ser constituída por indivíduos que desempenham um leque variado de funções, dispersas por diferentes níveis hierárquicos, poderá, de alguma forma, ter condicionado os nossos resultados. Pelo que, sugerimos que futuros estudos sejam efetuados com amostras compostas por um número mais restrito de funções ou cargos.

Quanto aos contributos que esta investigação pode trazer, e apesar da revisão da literatura nos mostrar que a comunicação e a motivação têm sido amplamente exploradas, a presente investigação procurou sistematizar a sua importância num setor menos estudado, mas cada vez mais presente na nossa sociedade.

Assim, acreditamos que este estudo pode contribuir para que as organizações ganhem conhecimento e capacidade para uma gestão dos seus colaboradores que vá ao encontro das suas necessidades e expectativas.

As organizações sociais e de saúde têm uma relação sólida a nível nacional e regem-se por valores como a solidariedade, a empatia, a cooperação e a reciprocidade, tendo por base a confiança. Estas organizações respondem a problemas de cariz económico, social e de saúde, contribuindo para uma mudança social.

Neste sentido, é fundamental repensar na forma como os gestores gerem os seus colaboradores, até porque, por norma, são pessoas que não têm formação na área da gestão de recursos humanos e não estão tão sensibilizados para a importância de gerir adequadamente os colaboradores e, em particular, comunicar de forma eficaz e capaz de motivar e envolver todos os intervenientes da organização. De igual modo, considera-se que deve existir um esforço dos gestores e administradores na aposta desta área, devidamente integrada e alinhada numa estratégia previamente definida.

Em termos práticos estes resultados são relevantes, na medida em que é perceptível que existe uma necessidade em melhorar a comunicação neste tipo de organizações. Por exemplo, a comunicação verbal deveria ser o tipo de comunicação mais utilizada para a interação entre colaboradores e gestores. Por outro lado, será importante que os gestores deem mais confiança e abertura às ideias dos trabalhadores, bem como transmitirem-lhes mais feedback e com maior regularidade.

Para além disso, para haver um bom relacionamento interpessoal, seria interessante utilizarem uma comunicação horizontal e uma comunicação interativa, onde há mútua troca de informação pela equipa, que origina uma maior motivação, desenvolvimento e desempenho dos trabalhadores.

Acreditamos que esta investigação possa contribuir para alertar para a importância da comunicação nas organizações como fator diferenciador na motivação e no desempenho dos colaboradores das organizações sociais e de saúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, (8), 91–103.
<http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>
- Almeida, S. L. de Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, (25), 27–53.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.345>
- Alves, L., & Souza, C. (2015). *A comunicação interna como fator motivacional*. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Brasil, 1-11.
<https://docplayer.com.br/20283863-A-comunicacao-interna-como-fator-motivacional.html>
- Azevedo, C., & Couto, P. (2010). O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças locais. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (pp. 371-407).
- Bedran Júnior, P. & Oliveira, J. (2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro–Brasil.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4.ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
https://www.academia.edu/71754812/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Recursos_Humanos?f_ri=282458
- Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91–102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Braga, C., Henriques, M., & Mafra, R. (2004). Planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da co-responsabilidade. In M. Henriques (Org.), *Relações Públicas e Mobilização Social: a construção estratégica de dimensões comunicativas* (pp. 33-58). Autêntica Editora.
<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8c92b3fe2872c4bf89ba9889e1593515.pdf>
- Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123–1144.
<https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000600010>
- Capucho, M. F. (2003). Communication verbale et non-verbale. In E. Maigret (Ed.), *Communication et Médias* (pp. 11 - 15). Documentation Francaise.
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26015/1/02FilomenaCapuchoComunicar27-53.pdf>
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2016). Conta satélite da economia social – 2013. *Instituto Nacional de Estatística*, 1-35.
http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2016/12/Destaque_Conta_Satelite_da_Economia_Social.pdf

- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações* (3.^a ed.).
- Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406. <http://doi.org/10.1177/0734371X11421495>
- Claudia, E., & Constantin, C. (2015). Employee voice – Key factor in internal communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 975–978. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.^a ed.). Editora RH
- Cunha, M., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>.
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.^a ed.). Editora RH.
- Dalfovo, M., Lana, R., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1–13. http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf~
- Mehta, D., Mehta, N., & Mishra, R. (2012). Overcoming recession through effective business communication approaches (A study in indian scenario). *Oeconomics of Knowledge*, 3(2), 2-9. https://sites.google.com/site/oconomicsofknowledge/v3_i2_2q_2011_mm.pdf
- Dokko, G., Wilk, S. L., & Rothbard, N. P. (2008). Unpacking prior experience: How career history affects job performance. *Organization Science*, 20(1), 1–18. <http://doi.org/10.1287/orsc.1080.0357>
- Fabra, M. E., & Camisón, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review*, 28(5), 600-610. <http://doi.org/10.1016/j.econedurev.2008.12.002>
- Fortes, W. G. (2003). *Relações públicas: Processo, funções, tecnologia e estratégias*. Editora Summus.
- DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Haze. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Internacional Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Duarte, J. & Monteiro, G. (2009). Potencializando a comunicação nas organizações. In M. Kunsch (Org.). *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas* (2.^o vol) Saraiva.
- Dzamtoska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: theoretical approach. *Journal of Process Management – New Technologies*, 1(2), 96-101.

<http://doi.org/10.5937/JPMNT1302096D>

- Eccheli, S. D. (2008). A motivação como prevenção da indisciplina. *Educar em Revista*, (32), 199–213. <https://doi.org/10.1590/S0104-40602008000200014>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187-198. <http://hdl.handle.net/10400.12/4992>
- Freixo, L. (2010). *Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional: estudo em duas empresas do setor metalúrgico do norte do país* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2256/3/DM_LaureanoFreixo.pdf.
- Gonçalves, B. M. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências*. [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Gon%20C3%A7alves.pdf.
- Greenwald, H. P. (2008). *Organizations: Management without control*. SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483329635>
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476. <http://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Institute of Internal Communication. (2018). The IoIC profession map. <https://www.ioic.org.uk/asset/5bb56167-78d6-4e83-ab62df84b1fc3c75/>
- Jonker, J., Pennick, B., & Morgado, P. (2018). *Metodologia de investigação em ciências económicas*. Edições Almedina.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Lemos, A. (2016). *A comunicação interna e a saúde laboral: estratégias e práticas das organizações* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/43844>
- Lima, M., & Abbud, M. (2015). Comunicação organizacional: Histórico, conceitos e Dimensões. *XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, Manaus*. <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila01.pdf>
- Marson, P., Mayer, V., & Nogueira, H. (2013). *Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira*, 20(1), 43–59. <https://doi.org/10.5700/rege486>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row. <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>

- Melo, V. (2007). *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. Tecitura, 1, 1-12. <https://docplayer.com.br/89670-A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes.html>
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Miranda, S. L. (2018). Comunicação pública: A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos. *Comunicação Interna Externa*, 13(25), <https://doi.org/10.4000/cp.2506>
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business Perspective*, 10(2), 41-51. <https://doi.org/10.1177/097226290601000206>
- de Oliveira, F. (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
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, Volume 30, Issue 3, 100685, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.04.001>.
- Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: a key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145–149. <https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional. Teoria e prática* (4.^a ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. (2005). *Comunicar*. Publicações Dom Quixote.
- Reis, F., & Silva, M. (2014). *Princípios de gestão* (1.^a ed.). Edições Sílabo.
- Ribeiro, M., Passos C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105–131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Organization behavior* (17.^a ed.). Pearson Education. <https://gibsoncollege.edu.et/wp-content/uploads/2022/01/Organizational-Behavior-17th-GLOBAL-Edition-c2017-txtbk.pdf>
- Robbins, S. (2007). *Comportamento organizacional* (11.^a ed.). Pearson Prentice Hall. https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <http://clou.uclan.ac.uk/17634/1/17634.pdf>
- Ruck, M. K. (2017). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice*. Gower Publishing.
- Salvi, T., Braga, A., Almeida, G. & Cruz, C., & Fraga, E. (2019). A importância da motivação nas organizações: um estudo num cartório de Aracaju/SE. *Revista Valore*, 4, 627-635. <https://doi.org/10.22408/rev402019396627-635>

- Santos, J. (2019). *Fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos: hospital de emergência Dr. Daniel Houly* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Sergipe]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Sergipe. <https://ri.ufs.br/handle/riufs/11875>.
- Scarlett, H. (2006). Manager-Employee Communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (pp. 215–226). Jossey-Bass, <https://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf>
- Scroferneker, C. (2009). Relações públicas e comunicação organizacional: Encontros, desencontros e reencontros. *Organicom*, 6(10-11), 76-82. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139007>
- Silva, S., Nascimento, T., & Nogueira, V. (2007). Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial – PICE no Hospital Regional de PICUI – PB. *QUALIT@S Revista Eletrônica*, 6(1). <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/95/76>
- Sotomayor, A., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2.^a ed.). Letras e Conceitos.
- Souza, J. S. (2020). *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso*. [Trabalho de Projeto, Instituto Politécnico de Santarém]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.15/3022>
- Souza, R., & Santos, J. (2014). Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(2), 180-199. <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/download/422/539>
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos do comportamento organizacional* (2.^a ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Tavares, E. (2011). *Comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores. Estudo de caso: Agência Nacional das Comunicações* [Memória monográfica, Universidade Pública de Cabo Verde]. Portal do Conhecimento. <http://hdl.handle.net/10961/231>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2.^a ed.). McGraw-Hill. https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira
- Titoce, M. R. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. RCIPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/2348>
- van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30(2), 123-143. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.01.002>

- Verghese, A. K. (2017). Internal communication: Practices and implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103–113.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/internal-communication-practices-implications/docview/2232610901/se-2>
- Vieira, T. (2015). Os papéis das organizações do terceiro setor na resposta aos problemas sociais [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra.
<http://hdl.handle.net/10316/29684>
- Quivy., R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em ciências sociais* (4.^a ed.). Gradiva.
<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
<http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Yaxley, H., & Ruck, K. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication. In K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication. Towards informed employee voice* (3.^a ed., pp. 3-13). Gower. <https://doi.org/10.4324/9781315255620>

ANEXOS

Anexo 1. Email recebido autorização dos autores para utilização escala multi-moti



Aristides Ferreira <Aristides.Ferreira@iscte-iul.pt>
para mim ▾

domingo, 12/12

Bom dia Francisca,

Venho por este meio autorizar a utilização da escala em baixo mencionada e deixar os meus votos para que tenha sucesso com os seus estudos.

Com os meus cumprimentos,

Aristides Ferreira

Aristides I. Ferreira, PhD
Researcher and Assistant Professor
Business Research Unit
ISCTE-IUL Business School
[Perfil Ciência-IUL](#)

ISCTE  **INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA**

Avenida das Forças Armadas, Edifício I, Reitoria
Room D415 / BOX 320
1649-026 LISBOA Portugal

Anexo 2. Email enviado às organizações para participação na investigação



Francisca Silva <franciscasilvaa1@gmail.com>

Participação Questionário Tese Mestrado Gestão Recursos Humanos

Francisca Silva <franciscasilvaa1@gmail.com>

18 de maio de 2022 às 23:32

Bcc: saovicente@scmalbufeira.com, geral@scmvrsa.pt, rh@scmvrsa.pt

Exmo. Sr./Sra. Diretor/a,

O meu nome é Francisca Silva, sou Gerontóloga numa ERPI e estou neste momento a desenvolver a minha **Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), do Instituto Politécnico de Coimbra, que tem como objetivo geral compreender a importância da comunicação organizacional na motivação dos colaboradores das organizações sociais e de saúde.

Este **questionário é anónimo**, as respostas são confidenciais, será apenas utilizado para fins estatísticos e tem a duração aproximada de 10 minutos.

Estou na fase de recolha de dados pelo que **pedia a colaboração e a participação da equipa da vossa organização neste estudo**.

Caso tenha alguma dúvida e/ou questão pode enviar para mim, Francisca Silva (franciscasilvaa1@gmail.com).

Poderão aceder ao questionário no seguinte link:

<https://forms.gle/9s1m3v32EoJRo8AM8>

Muito obrigada pela vossa disponibilidade e atenção!

Ao dispor para qualquer questão.

Com os melhores cumprimentos,
Francisca Silva

--

Francisca Silva
Gerontóloga

Anexo 3. Questionário do presente estudo

A importância da comunicação interna na motivação organizacional

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Escola Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O estudo tem como objetivo geral compreender a importância da comunicação organizacional na motivação dos colaboradores das organizações sociais e de saúde. Este questionário é anónimo, as respostas são confidenciais, será apenas usado para fins estatísticos e tem a duração aproximada de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua participação neste estudo.

Caso tenha alguma dúvida e/ou questão pode enviar para Francisca Silva

(franciscasilvaa1@gmail.com)

Obrigada pela colaboração!

I- Questionário de Satisfação com a Comunicação-Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs e Hazen, 1977)

1. 1. Exprima o seu grau de satisfação com o seu trabalho

Mark only one oval.

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Algo satisfeito
- Indiferente
- Algo insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

2. 2. Nos últimos 6 meses, o seu nível de satisfação com o seu trabalho

Mark only one oval.

- Aumentou
- Manteve-se
- Diminuiu

I- Questionário de Satisfação com a Comunicação-Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs e Hazen, 1977)

Exprima o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos relativos ao seu trabalho, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Muito insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Algo insatisfeito
- 4 - Indiferente
- 5 - Algo satisfeito
- 6 - Satisfeito
- 7 - Muito satisfeito

3. Indique o quanto está satisfeito com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação que tem acesso no seu trabalho.

Mark only one oval per row.

	1 - Muito Insatisfeito	2	3	4	5	6	7 - Muito Satisfeito
1. Informações pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Informações sobre o meu progresso no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Informações sobre o meu trabalho comparado com o dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Informações sobre como estou a ser avaliado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Informações sobre os meus esforços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Informações sobre as políticas e metas departamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Informações sobre os requisitos do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Informações sobre as ações do Governo que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

afetam a minha
organização

10.
Informações
sobre as
mudanças na
minha
organização

11.
Informações
sobre como os
problemas no
meu trabalho
estão a ser
encarados

12.
Informações
sobre
benefícios e
pagamentos

13.
Informações
sobre a
situação
financeira da
minha
organização

14.
Informações
sobre as
realizações
e/ou falhas da
organização

II- Questionário de Satisfação da
Comunicação-Communication Satisfaction
Questionnaire (CSQ) (Downs e Hazen,
1977)

Tendo em conta a organização
onde trabalha, responda às
seguintes questões.

4. Mark only one oval per row.

	1-Muito Insatisfeito	2	3	4	5	6	7-Muito Satisfeito
15. Até que ponto os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Até que ponto a comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Até que ponto os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Até que ponto as pessoas na minha organização são boas comunicadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Até que ponto os meus supervisores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Até que ponto a comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.

21. Até que ponto a comunicação na organização é muito importante.

22. Até que ponto os meus superiores confiam em mim

23. Até que ponto recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.

24. Até que ponto os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.

25. Até que ponto os boatos estão ativos na organização.

26. Até que ponto os meus superiores estão abertos às minhas ideias

5. Responda às seguintes questões apenas se é gestor/responsável de uma organização e indique a sua satisfação com o seguinte:

Mark only one oval per row.

	1- Muito insatisfeito	2	3	4	5	6	7- Muito satisfeito
1. Até que ponto os meus colaboradores respondem à comunicação diretiva descendente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Até que ponto os meus colaboradores antecipam as minhas necessidades de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Até que ponto eu não tenho uma sobrecarga de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Até que ponto os meus colaboradores são recetivos a avaliações, sugestões e críticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Até que ponto os meus colaboradores se sentem responsáveis por iniciar uma comunicação descendente que seja rigorosa/apelativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala MultiMoti – Escala Multifatorial de Motivação no trabalho- Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006).

Para a área da motivação organizacional, utiliza-se a Escala Multi-Moti – Escala Multifatorial de Motivação no trabalho de Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006).

A Escala Multi-Moti é constituída por 28 afirmações, através de uma Escala de Likert, entre 1 a 5, em que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 5 corresponde a "concordo totalmente".

6. Tendo em conta a organização onde trabalha, responda às seguintes questões.

Mark only one oval per row.

	1- Discordo totalmente	2	3	4	5- Concordo totalmente
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Considero que as avaliações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

periódicas me motivam.

9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.

10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.

11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.

12. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.

13. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.

14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

15. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

16. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha

motivação no trabalho.

17. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.

18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.

19. Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.

20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.

23. Considero o meu trabalho monótono.

24. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente

com a
organização.

25. Os meus
conhecimentos
são
determinantes na
forma de
trabalhar.

26. Aborreço-me
quando não
compreendo a
finalidade das
minhas funções.

27. Identifico-me
com a função
que
desempenho.

28. Trabalharia
com maior
empenho se
existissem
formas de
remuneração
alternativas.

Dados
sociodemográficos

De forma a finalizar o questionário, preencha por favor os seguintes dados.

7. Sexo

Mark only one oval.

Feminino

Masculino

8. Idade

Mark only one oval.

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 e mais

9. Estado Civil

Mark only one oval.

- Solteiro
- Casado
- União de facto
- Divorciado
- Viúvo

10. Tem filhos?

Mark only one oval.

- Sim
- Não

11. Tem filhos menores?

Mark only one oval.

- Sim
- Não

12. Habilitações Literárias

Mark only one oval.

- Ensino Básico (1º Ciclo)
- Ensino Básico (2º Ciclo)
- Ensino Básico (3º Ciclo)
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

13. Tipo de organização

Mark only one oval.

- ERPI (Estrutura Residencial para Pessoas Idosas)
- Centro de dia/Centro de convívio
- SAD (Serviço de Apoio Domiciliário)
- Unidade de Cuidados Continuados
- Centro de apoio para pessoas com deficiência
- Centro de Saúde
- Clínica
- Hospital
- Other: _____

14. Função na organização

Mark only one oval.

- Diretor Técnico/Responsável
- Médico/a
- Enfermeiro/a
- Gerontólogo/a
- Assistente social
- Psicólogo/a
- Fisioterapeuta
- Animador/a
- Educador/a social
- Terapeuta ocupacional
- Terapeuta da fala
- Nutricionista
- Psicomotricista
- Administrativo/Rececionista
- Cozinheiro/a
- Ajudante de cozinha
- Ajudante de Lar/Centro de Dia/SAD
- Auxiliar de serviços gerais
- Formador/Instrutor/a
- Técnico de diagnóstico e terapêutica
- Técnico de recursos humanos
- Técnico de contabilidade
- Técnico de marketing
- Massagista
- Other: _____

15. Turno/Horário de trabalho

Mark only one oval.

- Fixo
- Rotativo (por turnos)
- Ambos

16. Número de horas que trabalha por semana

Mark only one oval.

- Menos de 30 horas
- 30-35 horas
- 36-40 horas
- Mais de 40 horas

17. Situação contratual

Mark only one oval.

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a termo certo (a prazo)
- Contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida)
- Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)
- Sem contrato
- Other: _____

18. Remuneração

Mark only one oval.

- Até 600€
- 601-700€
- 701-800€
- 801-1000€
- 1001-1200€
- 1201-1500€
- Mais de 1500€

19. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

Mark only one oval.

- Há menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 8 anos
- De 9 a 13 anos
- De 14 a 19 anos
- De 20 a 30 anos
- Há mais de 30 anos

Conclusão

Submeta o questionário, por favor.
Muito obrigada pela sua participação!

