



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

A Comunicação Interna perante a Intenção de Turnover dos Colaboradores

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Rita Daniela Lopes Luís

A Comunicação Interna perante a Intenção de Turnover dos Colaboradores

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

Constituição do júri:

Presidente: Prof. Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Arguente: Prof. Doutora Alexandra Maria Fernandes Leandro

Orientador: Prof. Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes

outubro, 2022

Agradecimentos

Mais uma etapa concluída. Se perante todas as adversidades, por momentos achei que não fosse capaz, hoje devo agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente acompanharam todo o meu percurso académico. No início achei que seria difícil de concluir, no entanto consegui!

Agradeço ao meu orientador, Professor Daniel Roque Gomes, por toda a disponibilidade e ajuda prestada, não esquecendo também todos os docentes envolvidos da ESEC e da ESTGOH.

Um obrigado especial à minha família, ao meu pai, ao meu irmão e à minha madrinha que em momento algum me deixaram desistir.

Por fim quero agradecer a todos os meus amigos, principalmente à Rosa pela generosidade e toda a ajuda prestada ao longo de toda esta caminhada.

A Comunicação Interna perante a Intenção de Turnover dos Colaboradores

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo compreender o impacto da Comunicação Interna junto da intenção de abandono dos colaboradores. Mais especificamente, pretende-se estudar como (1) A Comunicação Interna está associada à intenção de abandono voluntário da organização; como (2) A Comunicação Interna está associada à Implicação Afetiva e se (3) A Implicação Afetiva exerce um efeito de mediação na relação entre a Comunicação Interna e a Intenção de Abandono.

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostragem aleatória simples constituída por 256 colaboradores de organizações variadas, e que voluntariamente responderam ao questionário divulgado em redes sociais. Após o tratamento dos dados através do software IBM SPSS Statistics, foram obtidos os seguintes resultados: a Comunicação Interna parece ser relevante junto das atitudes e intenção de comportamentos dos colaboradores, tais como a Implicação Afetiva e a Intenção de Abandono Voluntário da Organização/Intenção de Turnover; A Comunicação Interna está associada significativamente e negativamente à Intenção de Abandono da Organização; A Comunicação Interna está associada significativamente e positivamente à Implicação Afetiva; A Implicação Afetiva exerce um efeito de mediação na relação entre a Comunicação Interna e a Intenção de Abandono.

Por fim, foram apresentadas reflexões críticas sobre o tema, debatidas as implicações e limitações deste estudo e as indicações possíveis para futuras investigações.

Palavras-Chave: Comunicação Interna, Implicação Afetiva; Intenção de Abandono; Colaboradores;

Internal Communication regarding Employee Turnover Intention

Abstract: The present work aims to understand the impact of Internal Communication with the intention of abandoning employees. More specifically, we intend to study how (1) Internal Communication is associated with the intention of voluntary abandonment of the organization as (2) Internal Communication is associated with Affective Involvement and Whether (3) Affective Involvement exerts a mediating effect on the relationship between Internal Communication and Intention to Abandon.

In this research, a simple random sample was used, consisting of 256 employees from different organizations, who voluntarily answered the questionnaire published on social networks.

In this research, a simple random sampling was used consisting of 256 employees from different organizations, who voluntarily answered the questionnaire posted on social networks. After processing the data through the IBM SPSS Statistics software, the following results were obtained: Internal Communication seems to be relevant with the attitudes and intention of the employees' behaviors, such as the Affective Implication and the Intention of Voluntary Abandonment of the Organization/ Intention to Turnover; Internal Communication is significantly and negatively associated with the Organization's Intention to Leave; Internal Communication is significantly and positively associated with Affective Implication; The Affective Implication has a mediating effect on the relationship between Internal Communication and the Intention to Quit.

Finally, critical reflections on the topic were presented, the implications and limitations of this study were discussed, as well as possible indications for future investigations.

Keywords: Internal Communication, Affective Implication; Intention Abandon; Collaborators.

Índice

A Comunicação Interna perante a Intenção de Turnover dos Colaboradores	5
Índice.....	7
Lista de Figuras	8
Figura 1 – Modelo conceptual	258
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. Comunicação Interna.....	13
2.2. A Comunicação Interna e o Abandono da Organização.....	18
2.3. A Comunicação Interna e a Implicação Organizacional	21
2.4. MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	25
CAPÍTULO 3 - MÉTODO.....	26
3.1. Procedimentos de Recolha de dados.....	27
3.2. Estrutura do questionário	27
3.3. Técnica de amostragem e caracterização da amostra	27
3.4. Instrumento e operacionalização das variáveis em estudo.....	31
3.5. Análise e Discussão dos Resultados.....	31
3.5.1. Percentagens, Médias, Desvios-Padrão e Correlações	32
3.6. Relação existente entre as variáveis.....	32
3.6.1. Relação entre Comunicação Interna, Implicação Afetiva e Abandono da Organização/Intenção de Turnover	33
3.6.2. Relação entre Comunicação Interna e a Implicação Afetiva.....	33
3.6.3. Relação entre Comunicação Interna e Intenção de Turnover.....	34
3.6.4. Mediação da Implicação Afetiva nas relações entre a Comunicação Interna e a Intenção de Abandono	35
3.7. Síntese.....	36
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO	38
4.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
4.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	49
Anexo 1 - Questionário.....	50

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo conceptual	25
------------------------------------	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Género dos inquiridos	29
Gráfico 2 - Idade dos inquiridos	29
Gráfico 3 – Habilitações académicas	30
Gráfico 4 – Permanência na organização	30
Gráfico 5 – Setor de atividade	31

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Média, desvio-padrão e os coeficientes	33
Tabela 2 – Regressões hierárquicas: Relação entre a Comunicação Interna e a Implicação Afetiva	35
Tabela 3 – Coeficientes	35
Tabela 4 – Regressões hierárquicas: Relação entre a Comunicação Interna e a Intenção de Turnover	35
Tabela 5 – Coeficientes	36
Tabela 6 – Regressões hierárquicas: Mediação da Implicação Afetiva nas relações entre a Comunicação Interna e a Intenção de Turnover	36
Tabela 7 – Coeficientes	36/37

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Na era atual do conhecimento e da globalização, em que a economia funciona num ritmo acelerado, sendo cada vez mais difícil prever o futuro próximo, as pessoas podem ser um fator diferenciador e um pilar da sustentabilidade das organizações. (Mazur, 2015; Savanevičienė *et al.*, 2017). As organizações enfrentam constantes incertezas à medida que vão crescendo nos seus negócios, e aceitando os vários desafios que vão aparecendo. Sobre um leque enorme de opções e desafios que as mesmas enfrentam, hoje, deparam-se com uma realidade nunca antes vista e que as obriga a trabalhar e a adaptarem-se diretamente sobre um território sem precedentes, intitulado de COVID-19 (Carnevale *et al.*, Hatak, 2020).

O teletrabalho era iminente, mas a pandemia fez uma compulsão. Esta mudança teve um profundo impacto não só na forma como as organizações operam, mas também na relação entre empregados e empregadores (Lambert, 2020).

Uma das medidas implementadas pelas organizações, de forma a darem resposta à pandemia foi a adoção do teletrabalho, que embora já fosse uma prática utilizada por muitos, com a pandemia o seu uso foi obrigatório na generalidade das empresas (Losekann & Mourão, 2020). Este impacto trouxe várias transformações severas para as relações pessoais dos indivíduos (Venkatesh, 2020), o que significa que para além da preocupação das organizações em recuperar os seus negócios e em gerir da melhor forma a pandemia, os colaboradores passam também a ser prioridade no sentido de necessitar de apoio e suporte por parte da entidade empregadora (Dirani, 2020). Por estas razões, uma das áreas que mereceu especial consideração por parte das organizações na gestão dos seus colaboradores, foram os bons canais de comunicação e de articulação. Assim, a comunicação interna foi necessariamente um alvo de atenção por parte dos gestores das organizações, sobretudo enquanto forma de atuar e mitigar os efeitos do distanciamento físico entre gestores e colaboradores.

Para as organizações não é suficiente ter uma comunicação interna eficaz, se esta não permitir o sentimento de comprometimento afetivo dos colaboradores e consequentemente a vontade dos colaboradores em permanecer na organização. Entre outras variáveis, a intenção de turnover relaciona-se com o comprometimento dos colaboradores, sendo que quanto maior a intenção de turnover, menor o comprometimento do colaborador com a organização (Griffeth, *et al.*, 2000; Huang, *et al.*, 2007).

Os gestores necessitam de concretizar as relações positivas já conhecidas entre a motivação, satisfação e desempenho dos mesmos (Cunha, 2004). Assim, as organizações deverão estar mobilizadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam ‘cultivar’ pessoas para

desenvolver determinados objetivos ou resultados que sejam desejados e procurados. Nunes (2011, pág. 4) refere que “as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem”.

É crucial que os colaboradores que estejam afetivamente ligados ao seu trabalho e à sua organização, e que a percecionam enquanto uma organização positiva e socialmente responsável, têm também uma imagem mais positiva da própria organização (Sayğan, 2011).

Com esta investigação pretende-se compreender, avaliar e analisar as relações entre Comunicação Interna, Implicação Afetiva e Intenção de Turnover e como estas se relacionam entre si.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Comunicação Interna

A recente crise sanitária forçou as empresas a adaptarem a sua comunicação, sacrificando, por vezes, a eficácia dos canais de comunicação interna estabelecidos, uma vez que a pandemia alterou os comportamentos dos consumidores gerando novas tendências de consumo (Almeida, 2020), a par da forma como os trabalhadores se relacionavam com a sua organização. Estas transformações foram visíveis em várias áreas da gestão e da comunicação. Por exemplo, os gestores de *marketing*, mobilizaram-se fortemente em dar atenção à gestão de relacionamentos com os seus clientes dado que, as dificuldades económicas, sociais ou pessoais dos consumidores conduziram a que os mesmos atribuam facilmente problemas aos serviços e produtos comercializados pelas empresas, com consequência de depreciação de valor da marca (Ding *et al.*, Li, 2020). Com efeito, é neste contexto que existem referências apontando que a pandemia incutiu nos consumidores um sentimento de desconfiança relativamente a tudo o que as empresas comunicavam ou realizavam desde a higiene nos seus espaços, a segurança dos seus processos, a utilização dos dados do cliente, a transparência das empresas e consequente veracidade da comunicação da marca (Almeida, 2020).

Para Beirão (2008), à Comunicação Interna atribuem-se muitas funções, desde as mais elementares, como a transmissão da informação, às mais elaboradas, como envolver e motivar os colaboradores. Estas funções têm de ser mais ou menos desenvolvidas de acordo com a realidade de cada organização, e quando bem geridas e aplicadas, podem ajudar a promover a competitividade da organização. Assim, partindo do princípio de que a Comunicação Interna promove a competitividade da organização, vários autores atribuíram-lhe principais funções. No pressuposto de simplificação da informação seguidamente apresentada, as funções da Comunicação Interna serão analisadas de acordo com o efeito que produzem no indivíduo, no grupo e na organização (Beirão, 2008).

Villafañe (1998), defende que na organização são três os princípios fundamentais que regem a função da Comunicação Interna: a sua integração na gestão da empresa; a avaliação permanente do clima interno; a adoção de uma perspetiva estratégica. Desta forma, o autor realça a importância da função da Comunicação Interna e o seu impacto estratégico no funcionamento da organização. Todos os autores apresentados consideram que cada função da Comunicação Interna não atua de forma isolada, sendo que todas as funções se completam para atingir uma maior eficácia e eficiência da Comunicação Interna na Organização.

Henriet e Boneu (1990) definem como objetivo central da Comunicação Interna o de sensibilizar as pessoas para os desafios da organização, para construir um espírito de equipa e

coesão. Nesta perspetiva, foram definidas seis formas estratégicas para alcançar o objetivo central: (1) restaurar a confiança em torno da identidade da empresa; (2) promover o conhecimento da empresa por todos; (3) informar cada colaborador de forma adaptada às suas necessidades de informação; (4) desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores das chefias; (5) favorecer meios de expressão dos colaboradores; (6) dar a conhecer as iniciativas e sucessos das equipas de trabalho.

A Comunicação Interna gere estrategicamente as relações e interações no interior de uma organização, estando alinhada com os objetivos gerais da mesma, através de um processo sistemático de distribuição e gestão da informação a todos os níveis (Verghese, 2017). Assim, as funções da comunicação interna devem assumir um papel estratégico, servindo como uma fonte de referência de valores e fatores culturais para os colaboradores e atuar como um elemento decisivo das organizações, facilitador da integração das pessoas e agente da mudança e da coesão interna (Brandão, 2018).

Kreps (1995, p.28) defende a comunicação interna como um processo de organização que realça a importância da comunicação humana nas relações das pessoas junto da organização. O autor define que “a comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É um processo que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da Organização”. Já para Martín (1997) a Comunicação Interna pode ser formal ou informal e, por sua vez, os seus padrões de fluxo podem ser horizontais, ascendentes ou descendentes. A Comunicação Interna reúne ações que tem como objetivo informar o público interno, criando fluxos verticais nos dois sentidos e fluxos horizontais no interior da organização, com a finalidade de facilitar a produção, circulação, gestão da informação e também a relação e interação entre todos os constituintes (Almeida, 2009).

Segundo Westphalen (1992), a comunicação interna tem como algumas das suas principais funções as de facultar e facilitar a compreensão de fatores técnicos e humanos, bem como as contrariedades e as obrigações dos funcionários, de desencorajar a deturpação de factos, a construção de rumores e de boatos e a consequente informação falsa que provocam a diminuição de eficácia do/no trabalho (Kunsh, 2003, cit por Rego, 2007). Em simultâneo, permite que os funcionários compreendam a organização onde estão inseridos contribuindo para a construção do sentimento de pertença e de orgulho (Rego, 2010).

Almeida (2003) apresenta um conjunto de explicações sobre a forma como a Comunicação Interna foi evoluindo, e que importa sistematizar. Assim, o percurso histórico da

Comunicação Interna pode compreender-se através de uma incursão pelas principais teorias organizacionais constituídas através das exigências estratégicas dos tempos e contexto onde cada uma se inseria. No âmbito das abordagens da gestão (Gestão Científica e Burocrática; Taylorismo; Fayolismo; Weberismo, 1856-1915), a Comunicação Interna surge como uma ferramenta de comando e controlo, de forma a servir os próprios objetivos de eficiência das organizações (Almeida, 2003). O fluxo comunicacional funcionava verticalmente e de forma descendente, assumindo um carácter formal. Incidia principalmente na informação transmitida que era necessária ao desempenho das funções dos colaboradores (Almeida, 2003).

Segundo (Chiavenato, 1993), com a escola das Relações Humanas, o foco tomou-se no quadro das relações humanas em contexto de trabalho, que são capazes de constranger a eficácia e eficiência. Surgiram, então, novos conceitos e pressupostos de gestão como: a comunicação informal; grupos de trabalho; trabalho em equipa; estilos de liderança e os seus impactos na moral e na motivação das pessoas; descentralização da tomada de decisão. Os fluxos comunicacionais acontecem não só em sentido descendente, como também em sentido ascendente e horizontal.

De acordo com Rego (2007), estes fluxos favorecem não só a resolução de problemas, como também a promoção da participação dos colaboradores no planeamento e Organização. Porém, a comunicação com o meio externo apresentava, ainda dificuldades de conceção e entendimento. Os funcionários são frequentemente considerados um dos constituintes estratégicos mais importantes para as organizações (Grunig *et al.*, 1992; Grunig *et al.*, 2002; Kim & Rhee *et al.*, 2011). Eles são uma das partes interessadas mais críticas porque são os apoiantes mais fortes e, possivelmente, os críticos mais verbais da organização se as políticas internas não atenderem às suas expectativas (Waterset, 2013). Nunes (2011, pág. 4) refere que as “organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem”. Uma das áreas que permitem uma estimulação positiva do fator humano é a Comunicação Organizacional, nomeadamente, no quadro de atuação estratégica em Comunicação Interna (Kunsch, 2003). Face aos diversos *stakeholders*, destaca-se o público interno, mais especificamente, os trabalhadores, em que estes parecem-se revelar essenciais à organização, ao permitirem ancorar vantagem competitiva às organizações (Dantas, 2012 *et al.*, Almeida & Tavares *et al.*, 2013).

Porém, não é suficiente ter trabalhadores, pois estes têm de ser estimulados, caso contrário, não se consegue potencializar a força humana da organização e a referida vantagem

competitiva (Almeida & Tavares, 2013). É neste sentido que a comunicação interna ganha importância pois, consegue envolver, crescer conhecimento, motivar, conciliar os interesses da organização como o dos trabalhadores, despertar sentimentos através de experiências e partilhar informações esclarecedoras e atempadas (Almeida, 2003 *et al.*, Robbins *et al.*, 2005 *et al.*, Marchiori, 2009 *et al.*, Dantas, 2012).

Pode dizer-se que a comunicação interna é uma função essencial para o sucesso organizacional e para o real envolvimento dos colaboradores, na medida em que (Men & Bowen, 2017; cit por Brandão, 2018):

1. Mantém os colaboradores informados sobre o seu trabalho, sobre a organização e o contexto atual;
2. Satisfaz as necessidades de comunicação dos colaboradores;
3. Possibilita aos colaboradores um adequado *feedback* acerca do desempenho organizacional;
4. Ajuda os colaboradores a compreenderem a organização, as suas estratégias e políticas;
5. Contribui para a construção de uma identidade partilhada, inculcando nos colaboradores os valores e crenças da organização. Desta forma, gera confiança, lealdade e promove o envolvimento;
6. Conecta os colaboradores, constrói relações e fortalece o sentimento de pertença;
7. Funciona como uma máquina, assegurando que a organização continua a trabalhar normalmente;
8. Desempenha um papel essencial em vários processos como a tomada de decisão, socialização, valores e gestão da mudança.

De acordo com Henriët e Boneu (1990), ao planear a Comunicação Interna, deve-se ter em consideração o ato de comunicar e o conteúdo do que se comunica. No âmbito do ato de comunicar, as principais atenções estão movidas para a importância simples de comunicar. Comunicar ativamente sobre e pela organização é fundamental, e permite a partilha de valores e referências comuns a todos os membros da organização, facilitando e fomentando a Comunicação Interna. No âmbito do conteúdo do que se comunica, significa que a mensagem a transmitir, bem como a seleção dos meios e dos públicos devem ser justificados pelos fins que ambiciona e pelo princípio em comunicar ativamente. Os autores indicam que o ato de comunicar e o conteúdo do que se comunica devem estar sempre em harmonia para o sucesso da Comunicação Interna (Henriët e Boneu, 1990).

Paralelamente, Henriët e Boneu (1990) referem que todos os atos de comunicar têm ao mesmo tempo um aspeto individual e um coletivo. Neste sentido, para os autores, na

Comunicação Interna existem duas dimensões: (1) individual; (2) coletiva. As duas dimensões aparecem profundamente interligadas, a partir do momento em que o esforço de uma pode afetar a eficácia de outra. Para os autores, uma boa difusão de informação tem um efeito sobre as capacidades individuais de agir e facilitar a integração e dinamismo de todos; inversamente, uma mensagem destinada a manter ou criar uma identidade coletiva vai refletir sobre o sentido de comunidade e de comportamento individual: (1) A dimensão individual permite a cada um controlar os componentes da sua tarefa e refletir melhor a sua posição na organização; (2) A dimensão coletiva dá base para todo o grupo de funcionários, as referências comuns são comunicadas para facilitar a coordenação e aumentar a rapidez e fluência da Comunicação Interna.

Estes devem estar sempre em concordância, ou seja, à disposição em comunicar terá de estar ligado o conteúdo selecionado para essa disposição. Da dinâmica e consonância entre o foco no ato de comunicar e no conteúdo da comunicação surgem quatro diferentes finalidades representadas por quatro eixos estratégicos da Comunicação Interna (Henriet & Boneu, 1990).

Assim temos:

- (1) **Compreensão** sobre o conhecimento acerca da organização, os seus aspetos estruturantes e melhor capacidade da sua própria cognição;
- (2) **Circulação** da informação, da compreensão e coordenação de funções;
- (3) **Confronto** de opiniões pessoais e de opiniões dos outros;
- (4) **Coesão** com a empresa e com os colaboradores, estimulando maior identificação com a organização (Henriet & Boneu, 1990).

A articulação dos quatro eixos contribui para que as funções e as finalidades da Comunicação Interna se tornem mais visíveis dentro das organizações (Détrie & Broyez, 2001). Considera-se deste modo que a Comunicação Interna é essencial na gestão de uma organização, sendo principalmente direcionada para os benefícios dos colaboradores, para os seus interesses e ambições, através de um conjunto de ferramentas e instrumentos variados e adaptados a cada organização de acordo com a sua estrutura (Caetano & Rasquilha, 2007).

Além do seu caráter estratégico e, ao contrário do que se possa pensar, a comunicação interna está ligada aos comportamentos, às atitudes e à componente emocional do colaborador, através da gestão de significados no interior da organização. A comunicação interna tem tudo a ver com a influência e com a capacidade de construir entendimento, entusiasmo e compromisso (FitzPatrick, 2014).

2.2. A Comunicação Interna e o Abandono da Organização

A eficácia e eficiência das organizações só podem ser alcançadas desde que haja uma compreensão dos seres humanos, considerados enquanto indivíduos e grupos e não enquanto recursos situados no mesmo patamar dos recursos tecnológicos, financeiros e materiais (Ferreira, 2011, p. 1).

As condições sociais e psicológicas no local de trabalho tornaram-se no elemento mais preponderante, no momento de os trabalhadores optarem por uma organização, mais do que salários e benefícios, a qualidade de vida no trabalho é agora o principal motivador dos trabalhadores (Tavares, 2013). É por essa razão que, nos dias que correm, os trabalhadores já não ficam numa organização para sempre (Machado, 2012), eles vão em busca do melhor sítio para exercer as suas funções (Tavares, 2013). Como as organizações se consciencializaram de que o seu sucesso depende de cada pessoa no seu interior (Varga, 2012), criar uma conexão entre o público interno e a organização, tornou-se uma preocupação emergente (Quirke, 2002 *et al.*, Levering & Erb, 2011).

Segundo Neiva e Vasconcellos (2019), a intenção de abandono da organização pode ser definida como “uma vontade individual, consciente e deliberada do trabalhador em sair de sua atual organização em um futuro próximo”, sendo também chamada na literatura de intenção de abandono ou de rotatividade. Os mesmos autores referenciam ainda que, observam que a intenção de abandono também possui relação direta com as expectativas de carreira na organização e com o futuro da própria organização. As expectativas favoráveis detêm a necessidade de retribuição por alto comprometimento e baixa intenção de abandono. Os autores ainda concluem que, ao contrário, quando as expectativas são negativas, a troca social e a reciprocidade cessam, propiciando a diminuição do comprometimento e o fortalecimento da intenção de abandono.

O ambiente no local de trabalho é um dos fatores que influencia a intenção de abandono, mas também a insatisfação no trabalho, a falta de compromisso com a organização e os sentimentos de *stress* (Firth, *et al.*, 2004). Outras determinantes da intenção de abandono abordadas por Macedo (2008) são o empenhamento e identificação com a organização, a percepção externa de prestígio, os ambientes políticos e de cooperação e as alternativas percebidas.

Para Steers e Mowday (1981) o comportamento de um funcionário que se quer desligar da organização passa, basicamente, por quatro momentos: (1) baixa expectativa de trabalho e

valores compartilhados com a organização; (2) respostas afetivas negativas; (3) intenção de deixar a organização; e, por fim, (4) oportunidades de trabalho melhores no mercado. Complementando a ideia, Cappellozza (2014) observa que a rotatividade se manifesta em função de fatores como políticas organizacionais inadequadas, desalinhamento entre o funcionário e a cultura organizacional, falta de incentivos e capacidade ineficiente.

As organizações investem recursos financeiros e tempo para encontrar as pessoas que melhor se ajustam às vagas em aberto, aos objetivos e valores da organização, assim como em dar-lhes formação. Hammes, *et al.*, (2016, cit por Nunes, 2019), concluíram que a saída destes colaboradores, para além da perda de um funcionário, acontece também a perda de investimento e tempo, pois terão de demitir, admitir e integrar, além de oferecer formação, e estas situações representam custos para as organizações. Além do custo financeiro, influência ainda no decréscimo de produtividade, perda de conhecimento interno e perda de comprometimento por parte dos colaboradores que permanecem na organização. Mobley (1982, cit por Sequeira, 2016) afirma que o turnover pode levar à diminuição da satisfação e do envolvimento dos restantes trabalhadores, da coesão das equipas e da eficácia dos sistemas de comunicação. Medeiros, *et al.*, (2012), concluíram num estudo que a baixa expectativa de promoção, a reduzida identificação com a função, a falta de cooperação e respeito entre colaboradores, entre outros, são fatores importantíssimos na decisão de sair da empresa. Morrell, *et al.*, (2001, cit por Medeiro, *et al.*, 2012) afirmam também que a análise do turnover deve priorizar dois fatores: o mercado de trabalho económico e o fator psicológico. No mercado de trabalho é considerada a oferta de trabalho, a procura de emprego e a disponibilidade de alternativas. Já no fator psicológico, é analisada a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros (Morrell, *et al.*, 2001, cit por Medeiro, *et al.*, 2012).

Lee (p.3, 2017) considera que além da Intenção de Turnover voluntária e involuntária existe uma terceira categoria, sendo ela a “transferência de colaboradores”. Por outras palavras, baseia-se na passagem de colaboradores de uma organização, sem a concorrência de novos candidatos ao cargo. As consequências da Intenção de Turnover voluntário correspondem à perda de capital humano social, em termos de desempenho organizacional (Dess & Shaw, 2001). Além disso, provoca alguns custos à empresa como despesas administrativas mais elevadas, a necessidade e integração e socialização de novos funcionários, o custo de oportunidade para a organização e a instável dinâmica de grupo interferida por novos indivíduos (Abelson & Baysinger, 1984).

A intenção de turnover pode ser influenciada por uma série de fatores do ambiente organizacional, tais como as relações interpessoais, o salário, diminuição do comprometimento no desempenho de funções ou, mesmo, por razões externas à organização (Macedo, 2008; *et al.*, Freitas, 2016), mas trazem custos e prejuízos organizacionais (recrutamento e seleção de novos quadros, custos de formação, desmoralização dos colaboradores, quebra no fluxo de trabalho, etc) (Mowday, 1984 *et al.*, De Oliveira, 2015). Normalmente, um colaborador que recebe maiores incentivos é menos propenso a deixar a sua organização. Assim, uma organização que valoriza e se preocupa com os seus colaboradores, oferecendo apoio organizacional percebido (Perceived Organizational Support) cria no colaborador um sentimento de obrigação de permanência perante a organização (Allen, *et al.*, 2003). No fundo, este colaborador sente-se influenciado em recompensar a organização, preocupando-se em alcançar os seus objetivos organizacionais (Arshadi, 2011).

A dinâmica competitiva dos mercados, o aumento da concorrência e a constante pressão resultante da mudança do panorama económico, da globalização (Bae & Lawler, 1999) e do desenvolvimento tecnológico (Stefano, *et al.*, 2006) têm pressionado as organizações a desenvolverem práticas e estratégias que lhes permitam marcar a diferença no mundo organizacional. A chave para obter a vantagem competitiva, e atingir o sucesso em meios cada vez mais concorrentes, está na inovação, na capacidade de adaptação e na flexibilidade, de atributos que se podem encontrar ao nível dos recursos humanos (Pfeffer, 1998; *et al.*, Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). As organizações procuram adotar modelos de gestão que valorizem mais a vertente humana (Klein, 1998 cit por Cordeiro, 2008), visto que o capital humano se tornou no principal fator diferenciador (Fridman, *et al.*, 2000). Além disso, nas organizações em que existe uma gestão eficiente do capital humano, verifica-se um aumento do valor de mercado da empresa (Huselid, 1995), dos níveis de desempenho (Mahoney & Pandian, 1992; Fox, *et al.*, 1999), da probabilidade de sobrevivência (Welbourne & Andrews, 1995) e das perceções de suporte organizacional (Agarwala, 2003). Logo, é possível formular-se a hipótese de investigação:

H1: A Comunicação Interna está significativamente e negativamente associada ao Abandono da Organização

2.3. A Comunicação Interna e a Implicação Organizacional

A pandemia incutiu nos consumidores um sentimento de desconfiança, relativamente a tudo o que as empresas comunicavam ou realizavam desde a higiene nos seus espaços, a segurança dos seus processos, a utilização dos dados do cliente, a transparência das empresas e consequente veracidade da comunicação da marca (Almeida, 2020).

Apesar dos impactos negativos provocados pelo surto de Covid-19, este também serviu como estimulante para que as empresas e os consumidores adotassem serviços, especialmente *online*, que, de outra forma, não seriam adotados em um futuro recente (Ding & Li, 2020). Ferramentas como a aplicação *Zoom* e *Skype* que permitem realizar reuniões de forma digital explodiram não só entre a comunidade adolescente, mas também entre as faixas etárias mais avançadas que utilizavam esta mesma ferramenta, para comunicar com os seus familiares e amigos assim como em um contexto mais profissional de relação entre comprador e fornecedor (He & Harris, 2020).

Um dos constructos mais frequentes explorados no estudo do comportamento organizacional é o de implicação organizacional (Meyer, *et al.*, 2002). Este pode ser descrito como um estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a organização, e exerce influência na decisão de continuar ou abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991). Assim, diz respeito à identificação e envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização (Porter, *et al.*, 1974).

A implicação organizacional é geralmente abordada na literatura de acordo com duas perspetivas distintas. Por um lado, a abordagem comportamental, que considera que a implicação organizacional resulta de um conjunto de comportamentos que advêm do facto do indivíduo pertencer a uma organização (Besser, 1993). Por outro lado, a abordagem atitudinal considera a implicação como uma ligação psicológica à organização, visível através do empenho com que o indivíduo trabalha e na vontade de continuar na organização (Allen & Meyer, 1990).

Contudo, o modelo dos três componentes desenvolvidos por Meyer e Allen (1991) constitui o modelo dominante no estudo do constructo e, como tal, representa o modelo considerado na presente dissertação. Os autores concluíram que existem três formas de ligações psicológicas entre os trabalhadores e a organização onde trabalham, concretamente:

- Implicação Afetiva: refere-se à identificação, envolvimento e ligação afetiva do colaborador à organização, pelo que leva os colaboradores a quererem ficar na organização;

- Implicação Normativa: refere-se a um compromisso baseado na sensação de obrigação e lealdade para com a organização, pelo que os colaboradores ficam na organização porque acham que o devem fazer;
- Implicação de Continuidade: refere-se a um compromisso baseado no reconhecimento por parte do colaborador dos custos associados à sua saída da organização, pelo que o colaborador permanece na organização porque sente que precisa.

Do mesmo modo, a implicação organizacional apresenta consequências ao nível dos comportamentos dos colaboradores na organização, pelo que quando os colaboradores percecionam níveis elevados de implicação organizacional verifica-se uma redução da intenção de saída (Joo, 2010), aumento do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional e diminuição dos níveis de *stress* (Meyer, 2002). De acordo com Meyer e Allen (1991) os colaboradores com elevada Implicação Afetiva possuem um sentimento de pertença e identificação com a sua organização, o que aumenta o seu envolvimento nas atividades organizacionais e a sua dedicação no desempenho diário das suas tarefas com um forte sentido nos objetivos organizacionais. Perante Mowday, (1979, p. 226, cit por Ribeiro, 2009) aprofunda o conceito referindo que a implicação afetiva “envolve uma relação ativa com a organização, na qual o indivíduo deseja dar algo a si próprio contribuindo para o bem-estar da organização”. Ou seja, manifestar-se por uma grande consonância entre valores e objetivos pessoais e organizacionais levando a que o colaborador exerça uma maior dedicação e vontade de permanecer na organização (Lillian, *et al.*, 1999).

A procura da valorização da Comunicação Interna deve ser entendida como uma estratégia básica dos gestores que desejam o sucesso da sua organização. “Chega a ser irónico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas” (Marchiori, 2001). O sucesso da comunicação interna passa por se entender o que as pessoas querem e precisam no seu trabalho. Trata-se do essencial para assegurar níveis de motivação adequados e consequentemente o envolvimento na missão. Por outro lado, as organizações precisam que os bons funcionários fiquem, façam o seu melhor, sejam flexíveis e digam boas coisas da organização para fora. Para tal, é preciso que as pessoas se sintam envolvidas e valorizadas, o que acontece quando os dirigentes nos vários níveis empregam parte do seu tempo, para explicar as ligações entre o seu trabalho e visão para a organização. Falar de

comunicação interna é, assim, falar de partilha de informação, criar consentimentos e envolvimento, e resultados desejados (FitzPatrick, 2014, p.7).

A comunicação interna tem sido encarada como um caminho possível para o desenvolvimento do comprometimento organizacional (Almeida, 2007), porquanto se percebeu que é por seu intermédio que se constrói um sistema de interações e se partilham significados simbólicos, que quando interiorizados pelos trabalhadores determinarão o seu comportamento (Câmara, *et al.*, 2007). Apenas quando os trabalhadores sabem mais sobre a organização é que se sentem a sua parte integrante, ficando mais comprometidos e motivados (Filho & Godoy, 2006), originando efeitos na produtividade, motivação, envolvimento e rotatividade (cit por Robbins, 2005).

Um colaborador que apresente elevados níveis de compromisso afetivo está mais motivado, para atingir os objetivos definidos pela organização, e valorizar a vinculação com a organização. Outros estudos também reforçam que caso os colaboradores se sintam valorizados e satisfeitos no seu trabalho, poderão vincular-se com a cultura organizacional, o que iria beneficiar o seu desempenho individual, assim como a sua motivação (Meyer & Herscovitch, 2001 *et al.*, Meyer *et al.*, 2002; Meyer *et al.*, 2004; Mercurio, 2015). O compromisso é assim um fator-chave organizacional, uma vez que poderá ser crucial para o desempenho das organizações, assim como na forma como a organização é competitiva no mercado. Ou seja, ao manterem-se os colaboradores afetivamente comprometidos faz com que estes cumpram os objetivos organizacionais, possibilitando, deste modo, que a organização tenha sucesso (Rego, 2003). Assim, os líderes responsáveis poderão, especialmente se os colaboradores tiverem interesse em ações de responsabilidade social, aumentar o compromisso afetivo dos mesmos, o que resultará em maior produtividade organizacional (Haque, 2019). Logo, é possível formular-se as hipóteses de investigação:

H2: A Comunicação Interna está associada significativamente e positivamente há Implicação Afetiva

H3: A Implicação Afetiva exerce um efeito de mediação na relação entre a Comunicação Interna e a Intenção de Turnover

Neste sentido, têm vindo a surgir vários estudos organizacionais que revelam a associação entre a Implicação Afetiva e importantes indicadores de produtividade organizacional, como é o caso do Suporte Organizacional; Turnover e recompensas organizacionais (Rhoades, *et al.*, 2001).

Desta forma, importa clarificar quais os indicadores que preveem a Implicação Afetiva e que por outro lado surgem como consequentes desta. De acordo com Meyer e Allen (1991, cit por Ribeiro, 2009), os preditores da Implicação Afetiva podem ser divididos entre:

- Características pessoais (ex: idade, habilitações, género...), relações fracas e pouco consistentes.
- Características da função (ex: identidade da função, descentralização da tomada de decisão, feedback...), resultados significativos quando as variáveis são mediadas pelas experiências no trabalho.
- Experiências de trabalho (ex: atitudes de grupo, dependência da organização, equidade na distribuição de recompensas), relação direta e significativa.

O desenvolvimento do comprometimento e identificação dos trabalhadores para com a organização revela-se igualmente um dos maiores desafios das organizações, tanto do setor público como do privado (Johansen *et al.*, 2012).

A Comunicação Interna é um processo interno que permite a partilha de informações proporcionando, dentro da organização, a existência de um relacionamento que envolve confiança e companheirismo entre colaboradores, chefias e a própria organização. Segundo Karanges (2014) o colaborador tende assim a desenvolver diversas relações profissionais dentro do seu local de trabalho, sendo que os autores manifestam duas das principais relações que dominam a vida profissional do mesmo como (1) o relacionamento com a organização e com (2) o chefe direto.

Portanto, a Comunicação Interna, é diretamente um lado estratégico da comunicação organizacional que provoca importantes contribuições competitivas para as organizações, como tal, as características de Comunicação Interna diferem de organização para organização, visto que a mesma depende da realidade de cada uma (Gomes, 2011)

A Comunicação Interna é, portanto, claramente, um lado estratégico da comunicação organizacional que acarreta importantes contribuições competitivas para as organizações e, como tal, as características de comunicação interna diferem de organização para organização, visto que mesma depende da realidade de cada uma (Gomes, 2011).

2.4. MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Uma vez consideradas as hipóteses em estudo aqui propostas, foi desenvolvida uma metodologia de natureza quantitativa, e será efetuada uma abordagem descritiva e interpretativa dos dados recolhidos deste estudo de âmbito *cross-sectional*. É fundamental descrever as opções metodológicas adotadas para o desenvolvimento desta investigação.

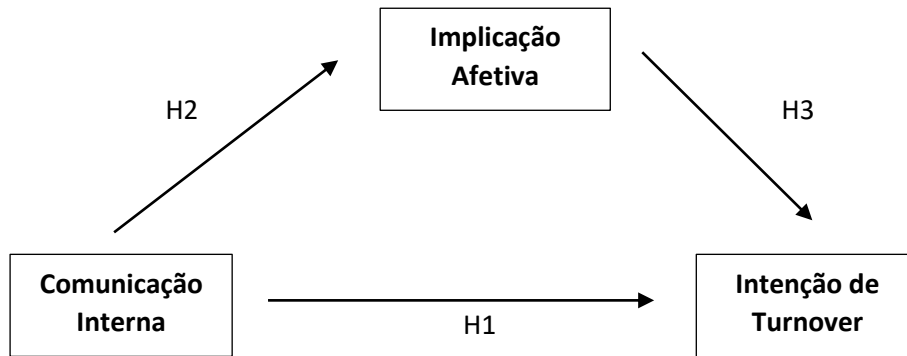


Figura 1 – Modelo conceptual

CAPÍTULO 3 - MÉTODO

3.1. Procedimentos de Recolha de dados

Relativamente ao procedimento de recolha de dados, o questionário foi estruturado para que cada participante respondesse ao mesmo conjunto de questões, numa ordem pré-determinada e desenvolvido através da plataforma *Google Forms*, e disponibilizado na rede social *Facebook*, de forma a permitir a admissão diversificada de participantes no estudo.

3.2. Estrutura do questionário

O questionário utilizado neste estudo encontra-se composto por três partes principais e pode ser consultado no Anexo 1.

A primeira parte é composta por uma introdução a agradecer a disponibilidade e a cooperação do participante para o sucesso desta investigação, também é explicado nesta fase o tema e o objetivo de estudo e mencionado o professor orientador do estudo.

Numa segunda parte são feitas questões referentes ao tema em estudo, que se encontra dividido em 3 partes. No primeiro momento é solicitado ao participante que reflita sobre o líder da organização em que está inserido, de acordo com os 7 itens apresentados. O segundo momento é solicitado ao participante que pense nos seus comportamentos enquanto colaborador de acordo com os 9 itens apresentados, sendo que 5 itens se referem à Implicação Afetiva e 4 itens à Intenção de Turnover. No terceiro momento é pedido ao colaborador para pensar na sua relação com os colegas de trabalho e chefias.

A terceira parte do questionário é dedicada aos dados sociodemográficos do participante onde é questionado a idade, o sexo, qual a função que desempenha, o tempo de permanência na organização.

3.3. Técnica de amostragem e caracterização da amostra

De modo a estudar as três hipóteses apresentadas utilizou-se a técnica de amostragem aleatória simples, sendo investigada uma amostra de conveniência constituída por 256 indivíduos – colaboradores de vários setores.

Segundo os dados recolhidos, obteve-se uma amostra com as seguintes características:

a) A maioria dos inquiridos são do género feminino, sendo apenas 33,2% do género masculino (Gráfico1);

- b) Em relação às idades, apenas dois indivíduos apresentam uma idade superior a 60 anos, sendo a maioria dos inquiridos com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos (Gráfico 2);
- c) Relativamente às habilitações académicas a maioria dos inquiridos (68,4%) possuem licenciatura, enquanto apenas 2 indivíduos possuem o 2º ciclo de escolaridade (Gráfico 3).
- d) No que se refere ao tempo de permanência na organização apenas 1 indivíduo permanece há 1 ano, enquanto a maioria dos inquiridos (19,5%) permanecem na organização entre 5 e 10 anos (Gráfico 4);
- e) Em relação ao setor de atividades: 53,1% dos indivíduos são operários fabris; 8,2% estão na área da saúde e apenas 3,5% trabalham em restauração. Foram ainda inumeradas outras áreas como o turismo, construção civil, desporto, ensino, consultoria entre muitas outras (Gráfico 5).

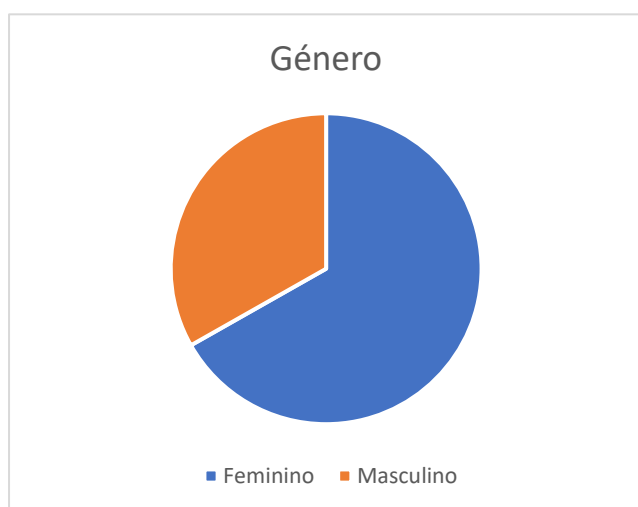


Gráfico 1 – Género dos inquiridos

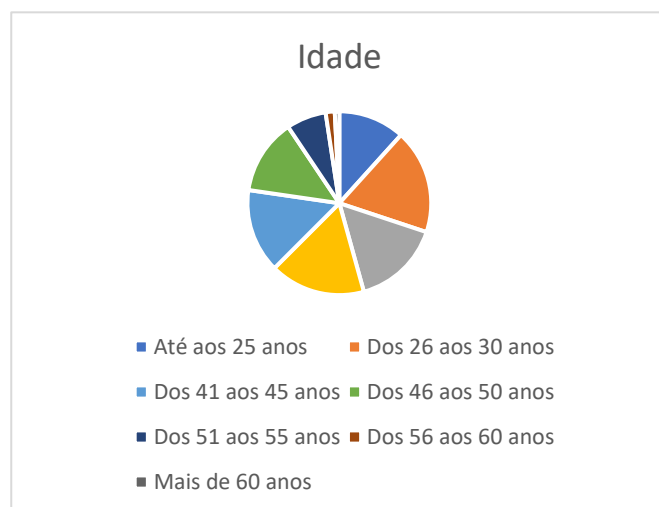


Gráfico 2 – Idade dos inquiridos

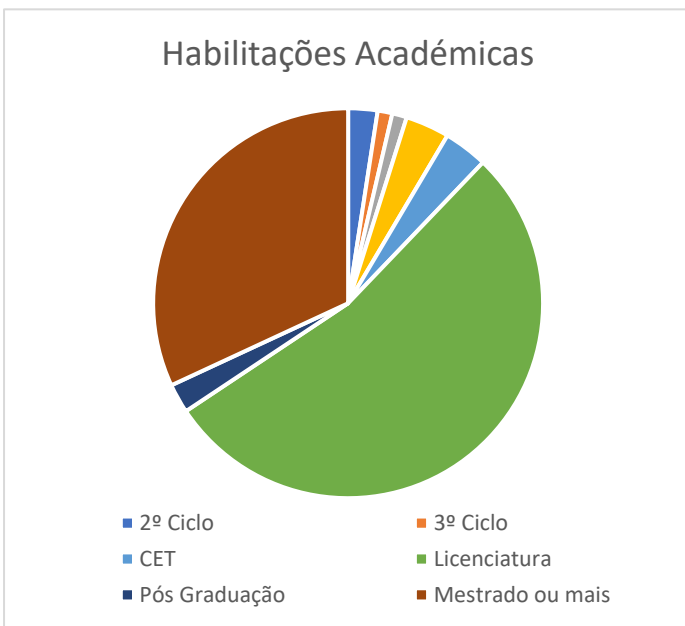


Gráfico 3 – Habilitações Académicas



Gráfico 4 – Permanência na organização

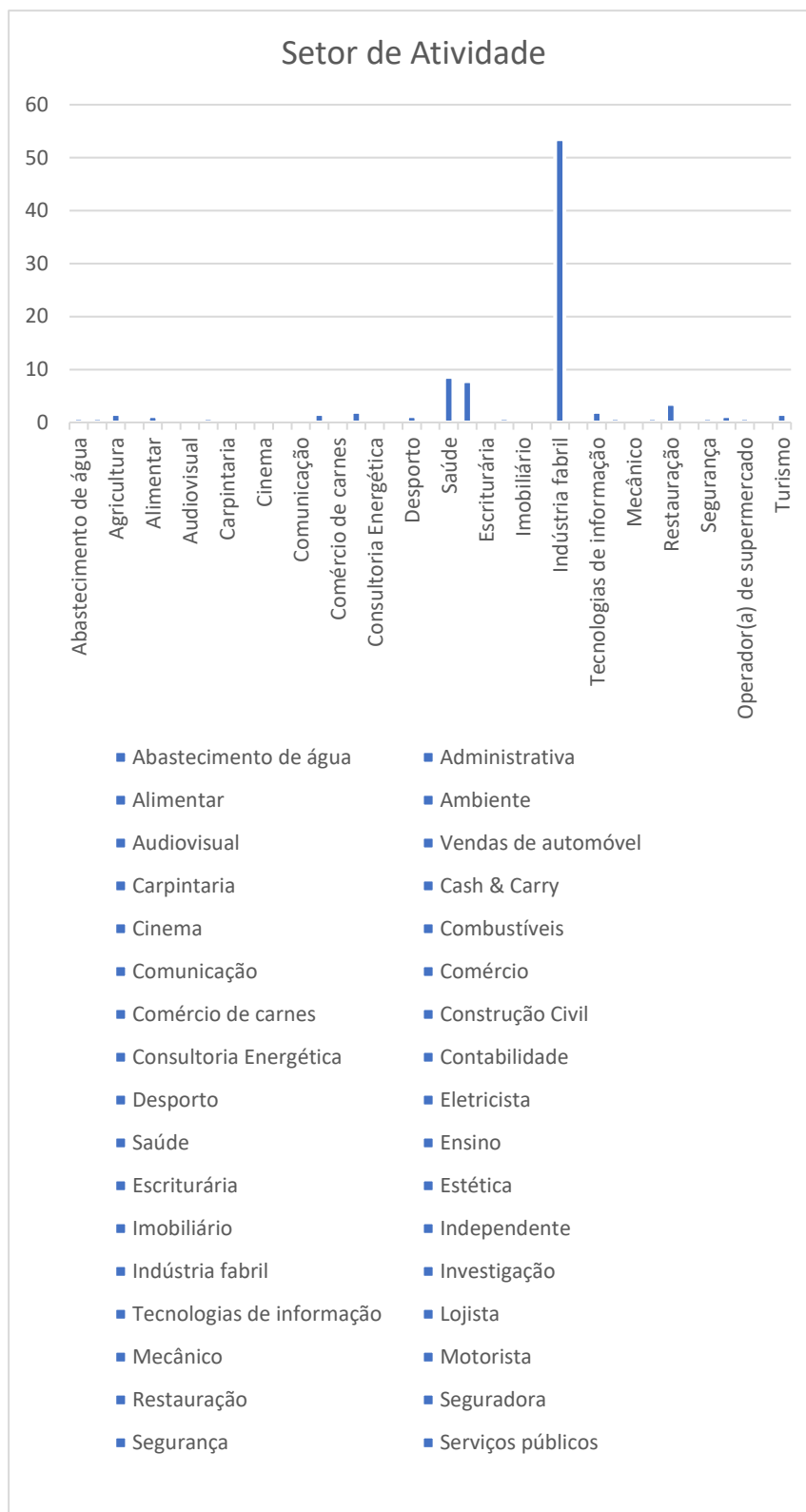


Gráfico 5 – Setor de Atividade

3.4. Instrumento e operacionalização das variáveis em estudo

Para recolher os dados fundamentais para testar as hipóteses previamente apresentadas, foram utilizadas medidas desenvolvidas e aprovadas por investigadores reconhecidos, nas respetivas áreas de pesquisa e para o tratamento dos dados recolhidos foi utilizado o *Software de Análise Estatística – SPSS* – como instrumento para interpretação dos mesmos.

É neste subcapítulo que é exposta a operacionalização de cada uma das variáveis em estudo como também os valores de consistência interna dos itens através do Alpha de Cronbach.

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

- **Comunicação Interna:** 8 itens utilizados, evidenciando um Alpha de Cronbach de .96 baseados em Henriët e Boneu (1990). Item de exemplo: “A informação que a organização me fornece destinada ao bom desempenho das minhas funções é suficiente”;
- **Abandono da Organização/ Intenção de Turnover:** 4 itens utilizados, evidenciando um Alpha de Cronbach de .92 baseados em Neiva e Vasconcellos (2019). Item de exemplo: “Logo que tenha oportunidade vou tentar sair da empresa”;
- **Implicação Afetiva:** 5 itens utilizados, evidenciando um Alpha de Cronbach de .92 baseados em Allen e Meyer (1991).

3.5. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados relativos à análise de dados recolhidos, por intermédio da análise das médias, desvios-padrão, coeficientes de correlação de Spearman entre as variáveis e da análise de regressões lineares. Pretende-se com esta análise compreender mais correntemente a relação entre as variáveis Comunicação Interna, Abandono da Organização/ Intenção de Turnover e Implicação Afetiva, testar as 3 hipóteses expostas previamente e finalmente, adquirir as conclusões válidas para uma clara reflexão crítica sobre o tema.

3.5.1. Percentagens, Médias, Desvios-Padrão e Correlações

Para uma melhor análise e compreensão dos dados recolhidos, apresenta-se a Tabela 1, que expõem uma análise descritiva dos dados através das médias, desvios-padrão e as correlações existentes entre as variáveis em estudo.

		Média	Desvio Padrão	1	2	3
1	Comunicação Interna	3,558	.857	-	-	-
2	Intenção de Turnover	2,731	.963	-.412**	-	-
3	Implicação Afetiva	3,746	1.233	.801**	-.523**	-

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Tabela 1 – Média, desvio-padrão e os coeficientes

Num primeiro momento, de acordo com a Tabela 1, são expostos os valores das médias dos dados demográficos e das variáveis em estudo. Em relação às variáveis em médias, os intervenientes consideram que os níveis de Comunicação Interna perante os colaboradores, aparentam estar positivamente implicados com a organização. A Intenção de Turnover apresenta o valor médio mais baixo, em que se pode verificar na tabela acima.

Num segundo momento, relativamente aos desvios-padrão apresentados, o maior é registado na Implicação Afetiva (1.233) e o menor na variável é a Comunicação Interna (0.857), o que significa que existe uma elevada dispersão de respostas.

Verifica-se que a Comunicação Interna está significativamente e positivamente correlacionada com a Implicação Afetiva ($r=.80$) e negativamente e significativamente correlacionadas com a Intenção de Turnover ($r=-.412$).

Por fim, na variável dependente, a Intenção de Turnover apresenta um valor negativo (-.412), ou seja, significa que quanto mais investimento em Comunicação Interna, menos intenção de abandono dos trabalhadores. Quanto mais Comunicação Interna, mais laço afetivo existe entre o trabalhador e a organização.

3.6. Relação existente entre as variáveis

Este estudo incide na Comunicação Interna e na Intenção de Turnover, tem como objetivo compreender o impacto da Comunicação Interna perante o abandono por parte dos colaboradores e, para isso recorreu-se à utilização de regressões lineares, que visam antecipar o comportamento de uma variável perante uma ou mais variáveis independentes (Pestana &

Gageiro, 2014). Para além das relações que existem e intensidades das mesmas, também será examinada a mediação existente entre as variáveis apresentadas, da Implicação Afetiva sobre a relação entre Comunicação Interna e Intenção de Turnover.

3.6.1. Relação entre Comunicação Interna, Implicação Afetiva e Abandono da Organização/Intenção de Turnover

São apresentados os resultados obtidos, na Tabela 2, onde se pode analisar as relações entre as variáveis em causa. Esta análise foi efetuada através de uma primeira fase, onde foram inseridas as variáveis de controlo como a Comunicação Interna, a Implicação Afetiva e a Intenção de Turnover; e numa segunda fase foi inserida a variável independente Comunicação Interna para ser calculada a variância complementar por esta explicada e, desta forma testar-se a hipótese 1, hipótese 2 e hipótese 3.

3.6.2. Relação entre Comunicação Interna e a Implicação Afetiva

Além dos testes de relação apresentados anteriormente, foram também realizados testes de mediação para uma melhor compreensão da importância do papel da Comunicação Interna, como mediador da relação existente entre a Implicação Afetiva e a variável Intenção de Turnover. Desta forma, segundo Baron e Kenny (1986), apenas é possível mediação se se validar a existência das seguintes condições:

1. A variável independente (Comunicação Interna) explique a variável dependente (Intenção de Turnover);
2. A variável independente (Comunicação Interna) explique a variável mediadora (Implicação Afetiva);
3. A variável mediadora (Implicação Afetiva) explique a variável dependente (Intenção de Turnover);
4. Ao introduzir na regressão a variável independente (Comunicação Interna) e mediadora (Implicação Afetiva) na predição da variável dependente (Intenção de Turnover), o poder preditivo da variável independente baixa, alcançando uma mediação parcial ou reduz-se a zero, alcançando-se assim uma mediação total.

Como forma de sustentar a hipótese 1 que prevê a relação entre a Comunicação Afetiva e a Implicação Afetiva, como é possível analisar os resultados obtidos na Tabela 2.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão de estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.412 ^a	.170	.166	1.12618	.170	51.906	1	254	.000

Tabela 2 – Regressões hierárquicas: Relação entre Comunicação Interna e a Implicação Afetiva

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizado S Beta	T	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4.841	.301		16.075	.000
	Com_Inter	-.593	.082	-.412	-7.205	.000

A variável independente (Comunicação Interna) explique a variável dependente (Intenção de Turnover).

Tabela 3 – Coeficientes

No que diz respeito a esta análise, é possível avaliar que a variável dependente Implicação Afetiva tem um valor B (Beta) de -.412, que por sua vez é elucidada através da variável Comunicação Interna em proximamente – 7.205 (valor do teste T) perante um nível de .000.

Em todas as regressões obteve-se um coeficiente significativo ao nível de 0% ($p=.000$) e, com estes resultados, não é possível suportar a hipótese 1.

3.6.3. Relação entre Comunicação Interna e Intenção de Turnover

Perante a Tabela 4, é possível analisar os resultados conseguidos para a relação Comunicação Interna e Intenção de Turnover de forma a testar a hipótese 2.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão de estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.412 ^a	.170	.166	1.12618	.170	51.906	1	254	.000
2	.523	.273	.268	1.05554	.104	36.134	1	253	.000

A variável independente (Comunicação Interna) explique a variável mediadora (Implicação Afetiva).

Tabela 4 - Regressões hierárquicas: Relação entre Comunicação Interna e a Intenção de Turnover

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	T	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	.544	.154		3.523	.001
	Com_Inter	.900	.042	.801	21.332	.000

Tabela 5 – Coeficientes

É possível verificar que o modelo de regressão relativo à variável dependente Implicação Afetiva apresenta um valor de B (Beta) de .801 em que é explicada através da variável Intenção de Turnover em apenas cerca de 0,8% (variância única). Através desta regressão não se obteve um coeficiente significativo ao nível de 0% ($p=.000$) e, com este resultado, não é possível suportar a hipótese 3.

3.6.4. Mediação da Implicação Afetiva nas relações entre a Comunicação Interna e a Intenção de Abandono

Neste estudo, todas estas condições (1) (2), (3) se aplicam como foi referido nos subcapítulos anteriores e na Tabela 6 são apresentados os resultados obtidos em ambas as mediações.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão de estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.801 ^a	.642	.640	.57732	.642	455.075	1	254	.000

Tabela 6 – Regressões hierárquicas: Mediação da Implicação Afetiva nas relações entre Comunicação Interna e a Intenção de Turnover

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	T	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4.841	.301		16.075	.000
	Com_Inter	-.593	.082	-.412	-7.205	.000
2	(Constante)	5.216	.289		18.044	.000
	Com_Inter	0.28	.129	0.19	.215	.830
	Implica_Afec	-.690	.115	-.538	-6.011	.000

A variável mediadora (Implicação Afetiva) explica a variável dependente (Intenção de Turnover);

Ao introduzir na regressão a variável independente (Comunicação Interna) e mediadora (Implicação Afetiva) na predição da variável dependente (Intenção de Turnover), o poder preditivo da variável

independente baixa, alcançando uma mediação parcial ou reduz-se a zero, alcançando-se assim uma mediação total.

Tabela 7 – Coeficientes

Na inserção da variável Comunicação Interna e da variável Implicação Afetiva, como variáveis independentes na explicação da variável Intenção de Turnover no modelo de regressão linear, é possível aferir que a relação entre estas variáveis deixa de ser significativa ($\beta = -.412$, p – value > .05). Por outro lado, o efeito da variável Comunicação Interna sobre a variável Intenção de Turnover mantém-se negativo ($\beta = -.538$) e significativo ao nível de .000. Valida-se assim, o pressuposto (4), uma vez que o valor do coeficiente é reduzido e deixa de ser significativo, podendo-se alegar a existência de uma mediação total. Isto é, a variável Comunicação Interna medeia totalmente a relação existente entre Implicação Afetiva e Intenção de Turnover e assim se suporta a Hipótese 3.

3.7. Síntese

Este estudo tem como objetivo compreender o impacto da Comunicação Interna e do abandono da organização, por parte dos colaboradores. É essencial esclarecer o que é a Comunicação Interna e os benefícios que traz às organizações devido aos efeitos positivos que representa no comportamento dos trabalhadores.

A comunicação interna gere estrategicamente as relações e interações no interior de uma organização, estando alinhada com os objetivos gerais da mesma, através de um processo sistemático de distribuição e gestão da informação a todos os níveis (Verghese, 2017).

A síntese que aqui se apresenta tem como ponto de partida a Comunicação Interna.

Face a estudos anteriores Henriot e Boneu (1990), definem o objetivo central da Comunicação Interna como um desafio da organização, de modo a sensibilizarem as pessoas perante um espírito de equipa e união. Os mesmos autores demonstram que na Comunicação Interna é crucial o ato de comunicar e o conteúdo do que se comunica, sendo fundamental saber o que comunicar, bem como a mensagem que se quer transmitir, selecionando os meios e os públicos necessários. Henriot e Boneu (1990), consideram que o ato de comunicar e o conteúdo que se comunica, estejam em harmonia para o sucesso da Comunicação Interna. Portanto,

**A Comunicação Interna relaciona-se significativamente e negativamente ao
Abandono da Organização**

De seguida, testou-se a Hipótese 2, onde se afirmou perante Neiva e Vasconcellos (2019), que a intenção de abandono da organização pode ser definida como “uma vontade individual, consciente e deliberada do trabalhador em sair de sua atual organização em um futuro próximo”, sendo também chamada na literatura de intenção de abandono ou de rotatividade. Portanto,

A Comunicação Interna relaciona-se significativamente e positivamente à Implicação Afetiva

Com a hipótese 3, pretende-se averiguar a relação que existe entre a Comunicação Interna e a Implicação Afetiva quando mediada pelo Abandono da Organização/ Intenção de Turnover. Perante Allen e Meyer (1991), constatam que a Implicação Afetiva é um estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador e a organização, exercendo preponderância na decisão de continuar ou abandonar a organização. Os colaboradores com elevada Implicação Afetiva, detêm um sentimento de pertença e de identificação com a sua organização. Afirma-se então que,

**A Implicação Afetiva medeia a relação entre a Comunicação Interna e o Abandono da
Organização/ Intenção de Turnover**

Por fim solicita-se com as hipóteses 1, 2 e 3 pretende-se examinar a relação entre a Comunicação Interna e Intenção de Turnover quando mediada com a Implicação Afetiva, e os 256 resultados comprovam que esta mediação é total. Isto é, um líder, ao identificar elevados níveis de Comunicação Interna nos seus colaboradores através dos seus comportamentos autênticos e confiáveis, fará com que estes posteriormente desenvolvam capacidades mais orientadas para o cliente, satisfazendo as necessidades do mesmo. Afirma-se então que,

**A relação entre a Implicação Afetiva e a Intenção de Turnover é mediada pela Comunicação
Interna**

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

4.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação Interna torna-se fundamental, sendo importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, como a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores, bem como a Intenção de Turnover.

Para confirmar esta teoria Argenti, (2007) salienta que “A Comunicação Interna desempenha um papel importante nas organizações no sentido em que promove as relações entre os colaboradores e a administração, mantém os colaboradores informados, aumenta o seu conhecimento e entendimento sobre a organização (produtos, cultura, envolvente externa, entre outros) e promove um maior envolvimento com os assuntos que afetam a organização. Ou seja, contribui para a criação de um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se podem sentir importantes e reconhecidos”.

Para reafirmar segundo os autores (Tavares, 2013 *et al.*, Machado, 2012), estes concluem que “As condições sociais e psicológicas no local de trabalho tornaram-se no elemento mais preponderante, no momento de os trabalhadores optarem por uma organização, mais do que salários e benefícios, a qualidade de vida no trabalho é agora o principal motivador dos trabalhadores. É por essa razão que, nos dias que ocorrem, os trabalhadores já não ficam numa organização para sempre, eles vão em busca do melhor sítio para exercer as suas funções.

De acordo com Marchiori, (2001) consta que “A procura da valorização da Comunicação Interna deve ser entendida como uma estratégia básica dos gestores que desejam o sucesso da sua organização”. “Chega a ser irónico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas”.

Este estudo apresenta uma perspetiva de articulação entre a Comunicação Interna e a Implicação Afetiva, em que esta conseguirá trazer uma consonância de valores entre a organização e os *stakeholders* internos, desenvolvendo assim o bem-estar entre os colaboradores e ambientes motivadores.

4.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras

A limitação existente neste estudo foi a dimensão da amostra devido ao estado pandémico (covid-19), o que impossibilitou uma amostra maior. A amostra utilizada foi recolhida através das redes sociais, em que o inquérito partilhado alcançou indivíduos e diversas áreas de trabalho e regiões. O presente estudo numa perspetiva teórica, foi fundamentado por diversas informações já existentes.

Com as limitações deste estudo sugere-se que para futuras investigações sobre o tema “A Comunicação Interna perante a Intenção de Turnover dos Colaboradores” um questionário com uma difusão mais alargada, de modo a ampliar o estudo com mais profundidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331–341. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277675>
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175 – 197.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Almeida, L. (2007). *Comunicação Interna como um Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de caso em uma empresa global de comunicação*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá.
- Almeida, A. (2009). Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: Kunsh, M. (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 215-242. F.G.A.
- Almeida, F., João Lima, M., & Paiva Reis, R. (2020). *Marketeer no291 – Hiperconectividade Consumidores e Empresas. O que mudou?* 22–4.
- Argenti, P. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill
- Arshadi, N. (2011). Social and the relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p. 1173-1182.

- Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Matos, L., Fernandes, A., & Nunes, M. I. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Corroios: Platano Editora S.A.
- Besser, T. (1993), "The commitment of Japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature", *American Sociological Review*, Vol. 58, pp. 873- 881.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, 18(33), 91-102. Disponível em https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Carnevale, J. B., & Hatak I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cappelozza, A., Costa, L. V., & Silva, R. S. (2014). O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4(3), 314-329.
- Carrier, J., & Bourque, C. (2009). "The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating Role of Communication Satisfaction", *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral Da Administração*. São Paulo: Makron Books.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dantas, L. L. (2012). *Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Estratégias de Sucesso do Magazine Luiza*. Faculdade Social da Bahia – FSBA: XII Congresso de Ciências da comunicação na Região Nordeste.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Détrie, P. & Broeyer C., «*La communication interne au service du management*», in: Ed. Liaisons, Paris, (2001).

- Ding, A. W., & Li, S. (2020). *National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic*. Business Horizons, 108591. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino, R. G., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23, 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Ferreira J.M., Carvalho Ferreira, J., Neves, J. et al., Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Filho, F. & Godoy, L. (2006). *A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(1/2), pp. 170-187.
- FitzPatrick, P. (2014). *Internal Communications*. Reino Unido: KoganPage.
- Fox, D., Byrne, V., & Rouault, F. (1999). Performance improvement: what to keep in mind. *Training and Development*, 53, 38-54.
- Fridman, B., Hatch, J., & Walker, D., M. (2000). *Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade*. São Paulo: Editora Futura.
- Gomes, D., Fernandes, J., & Sobreira, R. (2011). *Promoting a Path for Organizational Competitiveness: The role of internal communication*. Exedra, 55-77.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic Management Publics, and Issues. In J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117-150). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organizational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>

He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116(May), 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

Henriet B., & Boneu F. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Les Editions de l'Organisation.

Johansen, Winni, Aggerholm, Helle & Frandsen, Finn (2012), "Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations", *Public Relations Review*, 38(2), pp.270-279.

Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. *J Bus Mark Management*, 7(2), 329-353.

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéraud, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (julho de 2020). How the COVID-19 epidemic changed working conditions in France. *Population & Societies*, 579(6), pp. 1-4.

Lee, S. (2017). Employee Turnover and Organizational Performance in U. S. Federal Agencies. *American Review of Public Administration*, 00(0), 1–13. <https://doi.org/10.1177/0275074017715322>

Lillian, E., Freeman, D., Rush, M. & Lance, C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, p. 463-483.

Losekann, R. G., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando do Home vira Office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>

Macedo, I. C. de. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afetivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

- Machado, M. D. (2012). *Comunicação interna no contexto de instabilidade das relações de trabalho (19ª ed.)*. Contemporânea, 10(1), 1-15.
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Boch S.A.
- Marchiori, M. R. (2001). *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados - Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Mazur, B. (2015). Sustainable Human Resource Management. The attempt of holistic approach. *Economics & Management*, 7(2), 7-12. <https://doi.org/10.12846/j.em.2015.02.01>
- Medeiros, R. K. R., Alves, R. C. & Ribeiro. S. R. (2012). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa Comércio LTDA. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios. Universidade Potiguar*.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17: 717-733.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace toward a general model*. Em *Human Resource Management*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. (2014). *Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links*. Article in Gagne, M. (ed.) *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford: Oxford University Press. 33-36.
- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, *Academy of Management Review*, 7, 111-116.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00065>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nunes, A. R. (2011). *Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral*. Lisboa: Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação apresentada na Universidade Católica Portuguesa (V.

Digital)

<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/104.00.14/8255/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Intern%20como%20factor%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20colaboradore>.

Neiva, E. R., & Vasconcellos, V. (2019) Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, 35*, e3557.

Nunes, D. F. (2019) *O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover*. Um estudo com

Comprometimento Organizacional, Intenção de Turnover e Pré-Reforma 47

Carolina.rodriques.sousa@hotmail.com profissionais de tecnologias de informação. (Mestre)

Instituto Politécnico de Tomar. Disponível em:

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31432>.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press

Quirke, B. (2002). *Are you ready to take on the communication challenge?* *Em Human Resource Review, 2*(1), 32-35

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas, 43*(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>

Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Sílabo.

Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics, vol. 94, p.107-127*.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Sayğan, F. (2011). Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity studies. Vol 3, No 2*.

Stefano, S., Zampier, M., & Maçaneiro, M. (2006). *Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: Um estudo de multi-casos na região central do paran *. Obtido a 29 de Mar o de 2016 de:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post decision accommodation processes. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (pp. 325-385). Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Tavares, T. A. (2013). *Comunica o interna: uma quest o de qualidade*. Universidade Estadual Paulista J lio De Mesquita Filho. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunica o Social – Rela oes-P blicas.

Varga, A. M. (2012). Best Practices in Employee Communications: Clarity, Community, Context, Convergence and Customization.

Venkatesh, V. (2020). *Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in their fight*. *International Journal of Information Management*, 55. Verghese, A. (2017a). *Internal Communication: Practices and Implications*. *Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113. Dispon vel em: https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf

Verghese, A. (2017b). *The evolving rules of internal communication*. Em IC Kollektif (Ed.), *Disrupting function of IC: A global perspective* (pp. 199-203). Dispon vel em: <https://www.ickollektif.com/ebook>

Welbourne, T., & Andrews, A. (1995). Predicting performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.

Westphalen, M. H. (1992). *A Comunica o na Empresa*. R s Formalpress.

ANEXOS

INSTRUÇÕES

1. Este questionário tem como objetivo recolher a sua opinião acerca da forma como avalia o seu trabalho.
2. O questionário é inteiramente **anónimo e confidencial**. Por isso, **não o assine, por favor**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Mas não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.
3. As perguntas do questionário estão construídas de modo que apenas tenha que fazer uma cruz ou inscrever um número na resposta que lhe parecer mais adequada. **Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.**
4. **Não há respostas certas ou erradas**. O que nos interessa é **exclusivamente a sua opinião pessoal**. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
5. **Procure, por favor, responder a todas as questões**. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Obrigado pela sua colaboração

Começamos por lhe apresentar uma série de frases que poderiam ser usadas para **descrever o seu trabalho**. Pedimos-lhe que indique **em que medida cada frase é uma descrição correta ou incorreta do seu trabalho durante este período de confinamento**. Procure ser o mais objetivo possível na escolha da resposta.

Para isso, escreva o número correspondente no espaço à direita de cada frase, baseando-se na seguinte escala: (Note que esta escala tem 5 possibilidades). Responda, por favor, a todas as questões.

Não corresponde nada	Corresponde pouco	Corresponde bastante	Corresponde muito	Corresponde muitíssimo
1	2	3	4	5

1. O trabalho que faço é variado e exige que execute tarefas muito diferentes, envolvendo diversas capacidades.....
2. A minha função permite-me liberdade e independência na organização das minhas atividades.....
3. Os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o trabalho.....
4. O meu trabalho é muito simples e repetitivo.....
5. O meu trabalho desafia frequentemente as minhas capacidades profissionais.....
6. É frequente os meus chefes comentarem comigo o que pensam sobre o resultado do meu trabalho.....
7. O meu trabalho proporciona-me bastante autonomia a escolha dos procedimentos para o realizar.
8. O meu trabalho requer novas aprendizagens técnicas ao longo do ano.....
9. A forma como o meu trabalho está estruturado apenas me permite realizar atividades parcelares..

3. Pedimos agora que avalie como se posiciona face a cada uma das afirmações seguintes, utilizando a escala apresentada:

Utilize a seguinte escala: (Note que a escala tem 6 possibilidades).

Muito insatisfeito	Bastante satisfeito	Em parte satisfeito	Nem satisfeito/ Nem insatisfeito	Bastante satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5	6

Pensando na sua vida profissional na empresa onde trabalha, por favor indique o seu grau de satisfação face aos seguintes elementos:

1. Ambiente de trabalho.....
2. Sistema de incentivos.....
3. Qualidade da sua chefia.....
4. Formação profissional.....
5. O modo como a administração gere a minha empresa.....
6. Recompensas extra-salário que recebe.....
7. Condições de trabalho.....
8. Prestígio social por trabalhar na empresa.....
9. Clima das relações com colegas de outros serviços.....
10. Sistema de avaliação de desempenho.....
11. Autonomia que possui na realização do seu trabalho.....
12. Organização e funcionamento do seu serviço.....
13. O projeto de expansão e crescimento da empresa.....
14. Leque de benefícios existentes na minha empresa.....
15. Considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida na sua empresa, o seu grau de satisfação é.....

3.

Pedimos agora para manifestar concordância ou discordância face a cada uma das afirmações apresentadas seguidamente

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

Quando me encontrei (ou se me encontro) em situação de teletrabalho, verifico que...

1. Houve aumento no meu custo de água e luz.....
2. Houve aumento no meu custo de água e luz.....
3. Reduzi o meu gasto como transporte.....
4. Não tive a infraestrutura necessária para o teletrabalho.....
5. Tive formação específica para começar o teletrabalho.....
6. Montei a minha própria estrutura em casa.....
7. Tive economia nos meus custos.....
8. A tecnologia disponível está adequada.....
9. Estou menos exposto à poluição.....
10. Eu sinto-me mais seguro a trabalhar em casa.....
11. As atividades domiciliárias são uma fonte de distração.....
12. Consigo fazer outros trabalhos por conta própria.....
13. A flexibilidade de horários é um benefício.....
14. A qualidade de vida melhorou.....

1. Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta organização.....
2. Eu sinto uma forte afeição por esta organização.....
3. Nesta empresa eu sinto-me como “parte da família”
4. Eu estou muito contente por trabalhar nesta organização.....
5. Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta organização.....

6.

Pedimos novamente que manifeste em que medida cada uma das seguintes afirmações se aplicam a si, utilizando a escala que se indica...

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

1. No meu trabalho tenho ideias com frequência.....
2. Na minha empresa, as pessoas consideram-me como um/a forte defensor/a da renovação e da mudança.....
3. Gosto de experimentar as coisas de uma maneira nova.....
4. Penso em projetos inovadores como um desafio.....
5. No meu trabalho sou promotor de muitas iniciativas de melhoria.....
6. Os meus colegas olham-me como alguém que gosta de fazer coisas novas.....
7. Gosto de contribuir para a implementação das ideias dos outros.....
8. De forma contínua procuro acompanhar as tendências e os desenvolvimentos no meu trabalho, através da leitura, da presença em conferências ou participação em cursos de formação, etc.....

7.

Indique o grau de concordância, que se aplicam nas seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala:

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

1. É provável que eu procure outro emprego.....
2. Penso muitas vezes em demitir-me desta empresa.
3. Se eu pudesse, gostaria de obter outro trabalho noutra empresa.....
4. Logo que tenha oportunidade vou tentar sair desta empresa.....
5. Esta organização ignoraria qualquer reclamação da minha parte.....
6. Esta organização não considera os meus interesses quando toma decisões que me afetam.....
7. É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.....
8. Esta organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.....
9. Esta organização estaria disposta a ampliar as suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.....
10. Esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.....
11. Esta organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.....
12. Esta organização preocupa-se mais com os seus lucros do que comigo.....
13. Esta organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.....

9.

Utilizando a escala seguinte, pedimos que manifeste a sua concordância ou discordância para com cada uma das afirmações que seguidamente se apresentam.

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

1. Em geral, as recompensas que recebe são justas.....
2. O meu salário é justo.....
3. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização reconheço que o meu salário é justo.....
4. Se tiver em conta a minha experiência sinto-me justamente recompensado.....
5. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.....
6. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.....
7. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas satisfatoriamente.....
8. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões políticas de remuneração.....
9. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.....
10. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.....
11. O meu superior é completamente fraco e sincero comigo.....

3. Indique, por favor, o seu local de trabalho:

4. Qual o seu grau máximo de instrução escolar?

Igual ou menos que 12º ano	Licenciatura completa	Mestrado ou mais
1	2	3

5. Qual a sua idade? (assinale com uma cruz).

Até 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	50 a 55 anos	55 a 60 anos	Mais de 60 anos
-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------------

6. Sexo:
Masculino:

Feminino:

7. Qual o seu setor de atividade? _____.

8. Qual a localização da empresa? _____.

9. Quantos funcionários existem na empresa? _____.

10. Qual o tipo de empresa? (assinale com uma cruz).

Familiar	Nacional com Gestão Profissional	Multinacional
----------	----------------------------------	---------------

