

A Comunicação Interna e a sua Relação no
Comprometimento dos Colaboradores:
Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do
Zêzere

Por: Ana Sofia Fonseca da Silva Marques

Orientadores

Professor Doutor Ricardo Filipe da Silva Pocinho
Professora Doutora Sara Maria de Oliveira Gordo

Relatório Final para obtenção de Grau de Mestre em
Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social

setembro de 2024

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação de mestrado representa, para mim, o culminar de uma jornada repleta de desafios, aprendizagens, crescimento pessoal e profissional. Esta conquista, não seria possível sem o apoio, orientação e incentivo de muitas pessoas, às quais expresso a minha mais profunda gratidão.

Primeiramente, agradeço à minha família, especialmente aos meus filhos Maria Raquel e João Pedro, pelo amor, apoio incondicional, por acreditarem em mim em todos os momentos e por aguentarem firmes as minhas ausências e impaciências. Ao meu namorado Hélio e ao meu enteado Salvador, pela confiança, pela força e pelo apoio em todo este processo. Aos meus pais, João e Maria dos Anjos que nunca me deixaram desistir e que me transmitiram os valores e a confiança, para chegar onde hoje cheguei. Um enorme agradecimento à minha irmã Raquel, que foi fundamental em várias fases desta investigação. Sem eles não teria sido possível concretizar este objetivo de vida.

Agradeço aos meus orientadores, Professor Doutor Ricardo Filipe da Silva Pocinho e Professora Doutora Sara Maria de Oliveira Gordo, pela orientação, pela paciência e por partilharem comigo os seus vastos conhecimentos. As suas sugestões e críticas construtivas foram fundamentais para a realização deste trabalho.

À Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere, na pessoa do Sr. Provedor Luís Ribeiro Pereira, por permitir a realização deste estudo de caso na “nossa” instituição e por me apoiar incondicionalmente neste desafio. Às minhas colegas de trabalho e amigas, que tornaram esta jornada mais leve e colaborativa.

Por fim, agradeço a todos os professores do Mestrado de Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, pelo contributo na minha formação académica e pela motivação para a realização deste trabalho.

A todos, o meu sincero MUITO OBRIGADA!

“Nunca é tarde, basta querer e crer e fazer acontecer.”

Sofia Marques

Resumo

A comunicação nas organizações sociais é um elemento-chave para garantir a coesão interna, o sucesso nas suas iniciativas e o impacto positivo na sociedade. Esta investigação teve como objetivo estudar a comunicação interna e a sua relação no comprometimento dos colaboradores através do estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere.

Pretende-se desta forma fornecer ferramentas importantes e recomendações práticas para melhorar a comunicação interna e o comprometimento dos seus colaboradores.

Para a realização deste estudo, foram recolhidos dados sobre as ferramentas de comunicação interna existentes na instituição. Paralelamente foi utilizado, um questionário estruturado, com recurso a duas escalas validadas, distribuído em formulário online via *Microsoft Forms*, respondido pelos trabalhadores de todos os setores da instituição de forma anónima, onde foram recolhidos dados e posteriormente feita uma análise estatística com o objetivo de auditar o estado da comunicação interna da instituição.

Os resultados e conclusões deste estudo identificam que existem algumas debilidades na comunicação interna da organização em estudo, que afetam o comprometimento dos trabalhadores. O estudo incidiu sobre diferentes fluxos de comunicação, ascendente, descendente e horizontal e em três domínios, comunicação líder imediato, comunicação afetiva e comunicação engajadora, estabelecendo relações com os três setores da instituição, setor da infância, setor da terceira idade e setor de serviços comuns. Foram usadas técnicas de recolha de dados e posteriormente analisados os resultados qualitativos e quantitativos.

A realização desta investigação proporcionou a aquisição de competências académicas, profissionais, mas sobretudo pessoais que levarei para a vida.

Palavras-chave: comunicação interna; comprometimento organizacional; terceiro setor

ABSTRACT

Communication within social organizations is a key element to ensure internal cohesion, the success of their initiatives, and a positive impact on society. This research aimed to study internal communication and its relationship with employee commitment through a case study of the Santa Casa da Misericórdia of Ferreira do Zêzere.

The goal is to provide important tools and practical recommendations to improve internal communication and employee engagement.

For this study, data on the existing internal communication tools within the institution were collected. Simultaneously, a structured questionnaire using two validated scales was distributed through an online form via Microsoft Forms, answered anonymously by workers from all sectors of the institution. The collected data was then subjected to statistical analysis to audit the state of internal communication in the institution.

The results and conclusions of this study identify certain weaknesses in the internal communication of the organization under study, which affect employee commitment. The study focused on different communication flows—upward, downward, and horizontal—and three domains: immediate leader communication, affective communication, and engaging communication, establishing connections with the institution's three sectors: childhood, elderly care, and common services. Data collection techniques were employed, followed by qualitative and quantitative analysis of the results.

This research has provided the acquisition of academic, professional, but above all, personal skills that I will carry with me for life.

Keywords: internal communication; organizational commitment; third sector

Índice Geral

Capítulo I: Introdução.....	9
A importância do tema em estudo.....	9
Objetivos e Organização do estudo.....	10
Capítulo II: Fundamentação Teórica.....	11
Comunicação Interna	11
Comprometimento Organizacional	18
O Terceiro Setor e as Misericórdias em Portugal	25
Capítulo III: Metodologia da Investigação.....	34
Caracterização do estudo e objetivos	34
Métodos de pesquisa e análise	35
Participantes.....	36
Instrumentos	41
Procedimentos éticos e metodológicos	43
Capítulo IV: Apresentação e análise dos resultados.....	44
Auditoria aos instrumentos de comunicação interna	45
Caracterização da comunicação ascendentes, descendente e horizontal	46
Caracterização da comunicação organizacional	52
Capítulo V: Considerações finais, Limitações, Sugestões de Intervenção para aplicação na comunicação interna	56
Bibliografia	64
Anexos	69

Índice de Figuras

Figura 1 O processo de comunicação interpessoal	14
Figura 2 Interação das dimensões da comunicação organizacional.....	17
Figura 3 Antecedentes do comprometimento	19
Figura 4 Relação entre os setores e as dimensões da comunicação organizacional.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 Técnicas de recolha de dados	36
Tabela 2 Caracterização Sociodemográfica	39
Tabela 3 Dimensões da Escala de ECOI	43
Tabela 4 Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal	46
Tabela 5 Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal no setor da infância	47
Tabela 6 Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal no setor da terceira idade	48
Tabela 7 Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal no setor dos serviços comuns	50
Tabela 8 Caracterização da comunicação organizacional por dimensão	52
Tabela 9 Valores das comparações múltiplas através do teste post-hoc de Dunn entre as dimensões da comunicação organizacional	53
Tabela 10 Correlação de Person entre as 3 dimensões da comunicação organizacional	53
Tabela 11 Caracterização da comunicação organizacional nos diversos setores.....	54
Tabela 12 Valores das comparações múltiplas através do test post-hoc de Dunn entre os diferentes setores para cada dimensão da comunicação	55

Abreviaturas

SCMFZ – Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere;

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social;

UMP – União das Misericórdias Portuguesas;

ISS – Instituto de Segurança Social;

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas;

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres;

ECOI – Escala de Comunicação Organizacional Interna;

CI – Comunicação Interna.

Capítulo I: Introdução

A importância do tema em estudo

As organizações sociais do terceiro setor, atravessam atualmente grandes desafios para se posicionarem de uma forma sustentável sem perderem a sua essência de solidariedade e de prestação de serviços humanizados e centrados na pessoa. No contexto atual, são constantes as alterações, fruto das exigências sociais e das mudanças de paradigma com que se deparam diariamente. As imposições associadas à prestação humanizada de serviços direcionados a populações fragilizadas, requer um estudo aprofundado de todos os fatores adjacentes. É de salientar que estas organizações, trabalham com pessoas e para pessoas (Jesus, et al., 2022; Pocinho et al., 2022).

A valorização de recursos humanos é um aspecto crucial na gestão de pessoas dentro de uma organização. Ela envolve o reconhecimento do valor que os funcionários trazem para a organização, não apenas em termos das suas capacidades e conhecimentos, mas também em relação à sua contribuição para a cultura organizacional e para o alcance dos objetivos, tendo por base a missão a que cada uma se propõe. Não se trata apenas de uma questão de boas práticas; é também um fator crítico para a retenção de talentos, a motivação dos funcionários e o sucesso a longo prazo da organização. Quando os funcionários se sentem valorizados, eles tendem a ser mais produtivos, mais leais e mais propensos a contribuir para a inovação e o crescimento da organização.

É neste sentido que a comunicação ganha especial importância no seio das organizações sociais, ela assume um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho positivo, aumenta o comprometimento dos funcionários, alinha os objetivos e promove o sucesso da organização. Uma comunicação eficaz pode transformar uma equipa de colaboradores numa força unida e comprometida, trabalhando com vista a alcançar objetivos comuns, e a promover a felicidade no trabalho. (Curvello,2012; Kunsch,2006; Pocinho et al., 2022; Rego, 2022)

O estudo realizado foi desenvolvido com recurso a uma amostra por conveniência na Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere com o objetivo de identificar as fragilidades e as necessidades contribuindo para uma melhoria da comunicação nos

diversos setores. Este estudo pretende investigar a relação do comprometimento dos trabalhadores com a comunicação interna da organização, centrando-se numa auditoria aos fluxos comunicacionais e ao estado da comunicação interna.

Objetivos e Organização do estudo

Esta investigação tem como objetivo geral estudar a comunicação interna e a sua relação no comprometimento dos colaboradores através do estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere. Pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

- Quais os instrumentos de comunicação existentes e utilizados na comunicação interna da organização;
 - Qual o estado da comunicação interna ascendente, descendente e horizontal nos diversos setores;
 - Qual a relação entre a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores;
- Este estudo foi desenvolvido em quatro etapas: numa primeira etapa foi efetuado um levantamento bibliográfico, com revisão da leitura sobre os estudos empíricos relacionados com a importância da comunicação interna, do comprometimento organizacional e da história das Misericórdias em Portugal; numa segunda fase foi realizada uma observação documental, aos instrumentos de comunicação existentes na organização com recolha de amostras documentais; a terceira fase consistiu na elaboração e divulgação de um questionário online a responder via Microsoft Forms, dirigido aos colaboradores da instituição, com escalas validadas cientificamente sobre a comunicação interna e o comprometimento organizacional; a quarta fase foi a análise, discussão e conclusão dos resultados obtidos.

Assim o estudo divide-se em cinco capítulos:

Capítulo 1. Introdução, que aborda a importância do estudo em causa e os seus objetivos;

Capítulo 2. Fundamentação Teórica, que reflete o estado de arte através de uma revisão bibliográfica dos conceitos em estudo;

Capítulo 3. Estudo Empírico, no qual são abordados os aspetos metodológicos, através de uma caracterização do estudo, a amostra de participantes, instrumentos de avaliação e procedimentos éticos e deontológicos;

Capítulo 4. Análise dos resultados, no qual são apresentados os resultados obtidos das variáveis em estudo, nomeadamente comunicação e comprometimento organizacional;

Capítulo 5. Discussão e Conclusão, no qual são efetuadas as considerações finais as limitações encontradas, estudos futuros e elenca sugestões de intervenção para aplicação na comunicação interna, com vista à melhoria da comunicação na organização.

Capítulo II: Fundamentação Teórica

Comunicação Interna

A comunicação remonta aos tempos mais primórdios da existência humana, vários estudos tentaram chegar à conclusão sobre como os homens primitivos começaram a comunicar entre si. Alguns investigadores sugerem que isso possa ter ocorrido por meio de gritos, grunhidos, gestos ou pela combinação desses elementos. De qualquer modo, a associação de sons e gestos para designar um objeto deu origem ao signo. A invenção de uma quantidade de signos levou o homem a criar um processo de organização para combiná-los, caso contrário, a utilização desordenada dos signos dificultaria a comunicação. Essa combinação de signos deu origem à linguagem. (Perles, 2015)

Ferreira, Neves e Caetano, (2001) descrevem que o processo de comunicação, envolve uma fonte que cria uma mensagem com um significado específico, codifica essa mensagem e envia-a por meio de um canal. O recetor recebe a mensagem, descodifica o significado percebido e, se necessário, fornece um feedback à fonte. Esse processo é contínuo e pode ser influenciado por vários fatores, como a clareza da mensagem, a escolha dos canais de comunicação e a interpretação do recetor.

Assim, a comunicação é um processo essencial na transmissão de ideias e vontades, é com recurso à comunicação que são emitidas orientações, explicados procedimentos e expressados sentimentos. Quanto mais fluida e limpa for a comunicação mais fácil é para

o recetor entender a mensagem. Rego (2022) refere que “A comunicação é a base de toda a interação humana – inclusive nas organizações.” (p. 20)

Já Ferreira, Neves e Caetano (2001), enumeram algumas modalidades de comunicação, como sendo as mais frequentemente usadas por membros de grupos para se comunicarem entre si; a comunicação face a face, a comunicação escrita, a comunicação áudio e a comunicação mediada eletronicamente. Estas modalidades de comunicação foram estudadas e comparadas para perceber a sua influência no desempenho dos grupos. Segundo os mesmos autores, a sua eficiência está diretamente relacionada com a complexidade da mensagem e da tarefa a realizar. Quando se trata de partilhar ideias ou debater problemas simples, como por exemplo *brainstorming*, não há grande diferença nos canais de comunicação a utilizar, no que diz respeito à eficácia na transmissão da mensagem e na realização da tarefa. No entanto quando se trata da tomada de decisões mais complexas, as modalidades menos restritivas, como a comunicação face a face, facilitam a compreensão mútua e a resolução de problemas complexos de uma forma mais colaborativa. (Ferreira et al., 2001)

Alguns estudos definem a comunicação através de Modelos de Comunicação. O Modelo Linear de Lasswell, por exemplo, sustenta que para um ato de comunicação devem ser respondidas cinco perguntas: Quem?; Diz o Quê?; Através de que meio?; A quem?; Com que efeito?. No entanto, é importante ressaltar que o modelo de Lasswell possui algumas limitações. Ele enfatiza a perspectiva do emissor e minimiza o papel ativo do recetor na comunicação. Na realidade, a comunicação é um processo dinâmico em que tanto emissor quanto recetor desempenham papéis ativos e se influenciam mutuamente. Além disso, o modelo não leva em consideração o contexto em que a comunicação ocorre, as barreiras e ruídos que podem interferir no processo, bem como a interpretação subjetiva da mensagem por parte do recetor. (Sanches, 2016)

Por sua vez, o Modelo Linear de Shannon e Weaver, refere-se a um modelo que define a comunicação eletrónica como um processo que envolve a troca de informações entre emissores e recetores através de meios eletrónicos. Assim, o processo de comunicação, segundo este modelo, é composto por várias etapas: a fonte de informação, o transmissor, o sinal, o recetor e a mensagem. A fonte de informação é responsável por elaborar a mensagem e enviá-la. O transmissor é o responsável por transformar a mensagem num sinal, que poderá sofrer interferências durante a transmissão - ruído. O

recetor capta o sinal e o transforma novamente na forma original da mensagem, para que possa ser percebida e compreendida pelo recetor. Este modelo pode ser aplicado ao estudo de outras formas de comunicação, adaptando-se os elementos e canais específicos de acordo com o contexto. Por exemplo, pode ser utilizado para analisar a comunicação verbal face a face, onde o emissor e o recetor são duas pessoas interagindo diretamente sem a necessidade de meios eletrónicos. (Sanches, 2016)

Nem sempre estamos conscientes da importância e da complexidade dos processos de comunicação que estão constantemente presentes na vida pessoal, organizacional e social. Segundo Rego (2022), para entendermos verdadeiramente os processos comunicacionais, devemos ter em atenção três aspetos essenciais: A clareza na forma como nos expressamos; Testar permanentemente a forma como a mensagem está a ser recebida e interpretada pelos interlocutores e ajustarmos a mensagem aos objetivos do que queremos transmitir e às características de quem a recebe. Outro aspeto a ter em conta é a ambiguidade de significados formados por nós e por quem recebe a mensagem, podendo a diversidade de interpretações ser proveitosa ou não para encarar a realidade ou resolver problemas. (Rego, 2022)

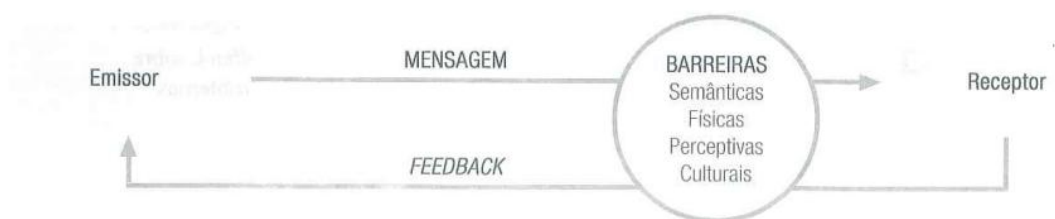
A comunicação pode ser ainda não verbal. Rego, descreve a comunicação não verbal englobando “os gestos, o contacto visual, o modo de vestir, a distância física entre os interlocutores, as expressões faciais, o toque, o tom da voz, os movimentos dos olhos e a aparência.” Esta forma de comunicar é fundamental, gerando muitas vezes mais impacto do que as mensagens verbais. A eficácia da expressividade não verbal é evidente para uma boa comunicação. (Rego, 2022, p 183). No entanto, muitas vezes existe o chamado ruído que distorce e interfere com a transmissão das mensagens, podendo perturbar, confundir ou interferir na comunicação (Rego, 2022). Ocorrem frequentemente distrações que influenciam a comunicação quer do emissor quer do recetor da mensagem. Por exemplo, quando uma reunião presencial é interrompida por um telefonema ou quando estamos a comunicar num local com muito ruído e estão a decorrer vários acontecimentos ao mesmo tempo. A atenção pode ser desviada e perdida a mensagem (Ferreira et al., 2001).

Por outro lado, o processo de comunicação pode também ser influenciado pelas perturbações que interferem na transmissão e receção das mensagens, reduzindo a fidelidade e a sua eficácia, são chamadas as Barreira à comunicação. A credibilidade da

fonte; problemas de semântica; diferenças culturais; juízos de valor, estereótipos e preconceitos; barreiras físicas; características do meio ou canal ou o efeito das emoções, são algumas das barreiras que podem ser perturbadoras da comunicação. Rego (2022), refere-se ao ruído como “... qualquer fator que perturbe, confunda, ou interfira na comunicação.” (p. 75) Na figura 1 podemos compreender de uma forma simples o processo de comunicação interpessoal.

Figura 1

O processo de comunicação interpessoal



Fonte: Ferreira et al., (2001)

A comunicação interna nas Organizações

É cada vez mais evidente a importância da comunicação no seio de qualquer organização. Segundo Menezes (2022) uma comunicação interna eficaz é essencial para criar um ambiente de trabalho transparente, tendo em consideração que, além de ajudar os colaboradores a entenderem melhor os seus papéis, também promove a colaboração, o sentimento de pertença e a motivação para atingir metas comuns.

Para Kunsch, (2006) a “comunicação tem de ser entendida como parte inerente à natureza das organizações, pois essas, são formadas por pessoas que se comunicam entre si, por meio de processos interativos.” (p. 1)

Assim, a comunicação é fundamental em todas as interações humanas, incluindo no ambiente organizacional. Ela desempenha um papel crucial na prestação de serviços, influenciando a satisfação do cliente, a eficiência operacional e a cultura das organizações. Uma comunicação clara e eficaz é essencial para o sucesso de qualquer organização. (Jesus et al., 2022; Pocinho et al., 2021; Rego, 2022)

Segundo Curvello, (2012) ouvir, mobilizar, educar e manter a coesão interna são elementos-chave para fortalecer a cultura organizacional e construir uma imagem pública positiva. A escuta ativa e uma comunicação transparente ajudam a compreender as necessidades e preocupações dos colaboradores, enquanto a mobilização e educação garantem que todos estejam alinhados com os valores da organização. A coesão interna, por sua vez, é crucial para promover um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. No entanto, grande parte das organizações, não perspectiva a comunicação como uma estratégia prioritária. A falta de recursos humanos e financeiros são motivos para que as organizações não invistam num adequado plano de comunicação. No entanto, uma estratégia de comunicação bem estruturada e elaborada de acordo com os públicos-alvo, pode trazer grandes benefícios para as organizações.

A Comunicação Estratégica é um tema que tem sido debatido e estudado por vários investigadores. É cada vez mais relevante enquanto área científica de especialidade, integrada nas Ciências da Comunicação. Trata-se de uma área disciplinar que tem incidência na influência da comunicação no cumprimento da missão de uma organização. (Ruão, 2016)

Para Curvello (2012) a comunicação interna nas organizações engloba três grandes áreas de atuação: a comunicação administrativa com recurso a memorandos, cartas, circulares, instruções, entre outros; a comunicação social que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet e a comunicação interpessoal, representada pela comunicação face a face entre funcionários/funcionários, chefias/subordinados e subordinados/chefias. Ainda para este autor, a comunicação no interior das organizações se opera por meio de quatro fluxos identificados como: o fluxo descendente, o que prevalece nas organizações que se caracteriza pela informação transmitida dos quadros superiores para o quadro de funcionários, através de canais como boletins internos, circulares, ou jornais das organizações; o fluxo ascendente, caracterizado pelas informações, sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas às chefias; o fluxo horizontal que se traduz na comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal e que geralmente move a organização. O quarto fluxo identificado pelo autor é o fluxo transversal que permite subverter as hierarquias com a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes,

sobretudo no contexto de projetos e programas. O mesmo autor refere ainda, que através da observação, pode estabelecer-se uma tipologia em virtude da prevalência de um determinado tipo de fluxo, classificando os sistemas de comunicação em burocrático, quando a prevalência é o fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais; retroalimentador, quando o predomínio do fluxo é ascendente, possibilitando permanente feedback; espontâneo ou informal, onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal; e democrático, quando distintos fluxos coexistem sem se sobreporem.

Rego (2022) identifica os mesmos tipos de fluxos de comunicação, considerando que a comunicação ascendente flui de níveis hierárquicos superiores para inferiores e “Quando não é eficaz, esta comunicação suscita equívocos.” (p. 243). A comunicação ascendente, de subordinados para superiores hierárquicos, permite perceber se a comunicação descendente é facilmente perceptível e se está de acordo com os objetivos da mensagem. Para o autor a comunicação horizontal ou lateral decorre dos mesmos níveis hierárquicos, adotando uma comunicação menos formal. A comunicação diagonal é a menos frequente e consiste na comunicação entre setores. (Rego, 2022)

Nos últimos anos, Kunsch (2021), tem procurado através dos seus estudos teóricos e aplicados, identificar as dimensões da comunicação organizacional e com isso compreender como a comunicação está configurada nos dias de hoje e quais são as interferências nas práticas organizacionais. Segundo a autora podemos identificar quatro dimensões da comunicação organizacional:

- i. *Dimensão humana*: que considera a valorização da comunicação entre as pessoas e a sua interação na partilha de informação. A comunicação ocorre primeiro de uma forma interpessoal e subjetiva, cada indivíduo com o seu nível cognitivo de entendimento, relacional, afetivo que constituem um pilar fundamental nos relacionamentos comunicacionais de uma organização;
- ii. *Dimensão instrumental*: Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica e representa os meios utilizados para passar a mensagem, os instrumentos disponibilizados para viabilizar os processos de comunicação;
- iii. *Dimensão cultural*: Contempla os níveis micro e macro. O nível micro é identificado pelas diferenças culturais de cada indivíduo que integra a organização e que tem necessidade de se adaptar aos valores e princípios filosóficos do

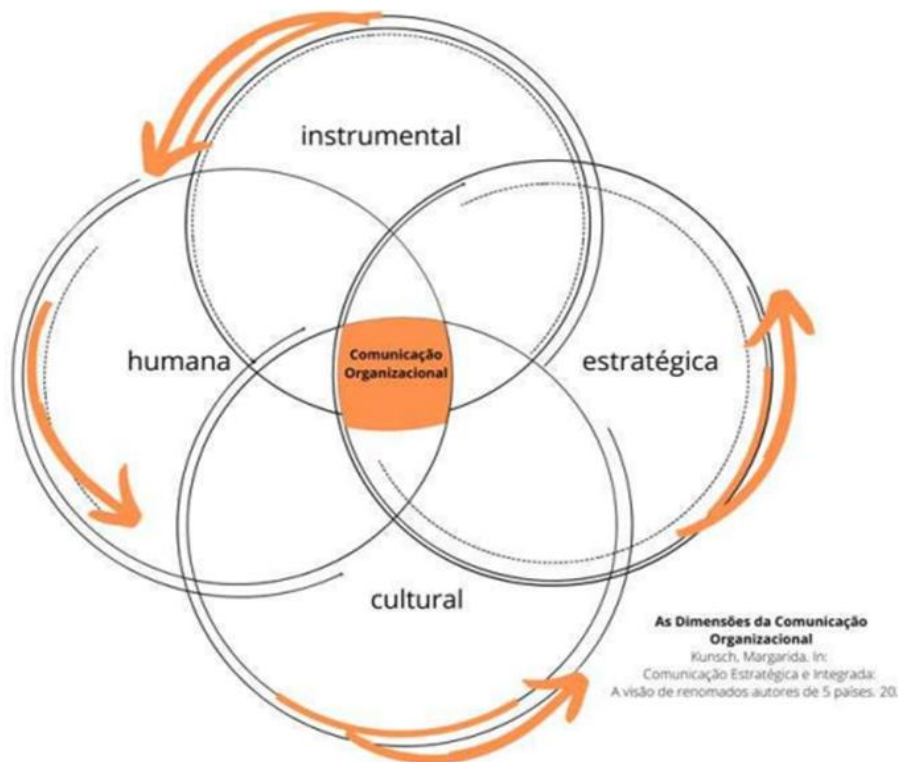
fundador. Ao nível macro é referida a cultura nacional onde as organizações estão inseridas. A comunicação organizacional, acontece em comunhão entre os dois níveis, que na perspetiva da cultura organizacional, quer no contexto multicultural;

- iv. *Dimensão estratégica:* Esta dimensão é caracterizada em duas perspetivas, por um lado a obtenção de resultados e por outro a procura de novas metodologias alternativas para repensar e planejar a comunicação estratégica (Kunsch, in *Comunicação Estratégica e Integrada*, 2021)

Na figura 2 podemos perceber a interação das dimensões na comunicação organizacional, segundo Kunsch (2021).

Figura 2

Interação das dimensões da comunicação organizacional



Fonte: (*Comunicação Estratégica e Integrada*, 2021)

Comprometimento Organizacional

O significado de comprometimento, é amplamente discutido por vários investigadores, a dispersão de conceitos de comprometimento deriva muitas vezes da natureza multifacetada desse conceito, tanto em termos de linguagem cotidiana quanto na linguagem científica. A variedade de interpretações e definições pode contribuir para essa dispersão, tornando essencial uma definição clara e contextualizada ao discutir o comprometimento em diferentes contextos (Bastos et al., 1997)

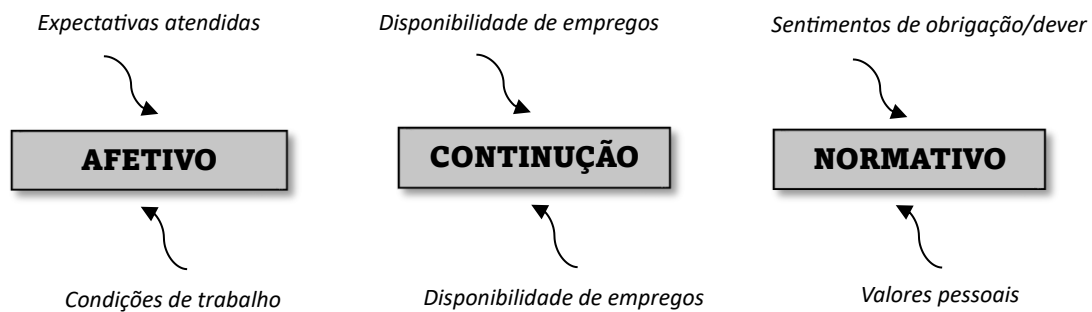
No cotidiano, o conceito de comprometimento é frequentemente usado de três maneiras distintas. Primeiro, assemelha-se a "compromisso" e "envolvimento", descrevendo como as pessoas se comportam em relação a determinados objetivos. "Com comprometimento" seria o oposto de "descomprometimento", indicando o nível de atenção, esforço e cuidado que alguém dedica a uma tarefa. Numa perspectiva mais ampla, comprometimento passou a representar um estado duradouro de lealdade a algo, expresso por intenções, sentimentos e desejos. Por fim, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que levam a resultados indesejados, ou seja, comprometer como prejudicar ou impedir. O mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas. Em certo sentido, os usos de comprometimento trazem consigo a noção de "algo que amarra, ata, une" o indivíduo a algo. (Bastos et al., 1997)

Na década de 90, os pesquisadores do comprometimento organizacional deram especial atenção à validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997). Neste modelo, os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva, instrumental e normativa. (Medeiros & Enders, 1998)

O modelo proposto por Meyer e Allen (1991), mencionado em diversos estudos, também se apoia na estrutura tridimensional, referindo os mesmos três tipos de comprometimento: afetivo, de continuação e normativo. Referindo que cada um deles possui diferentes antecedentes, como explicitado na figura 3. (Bastos et al., 1997)

Figura 3

Antecedentes do comprometimento



Fonte: Bastos et al. (1997)

De entre os vários significados associados à palavra comprometimento, destacou-se o significado de engajamento, agregação e envolvimento, refletindo a profundidade e a natureza das relações entre os colaboradores e suas organizações. (Medeiros & Enders, 1998)

Para Endres e Dörr, (2015) o comprometimento organizacional se reflete nas atitudes dos colaboradores em relação à empresa, impactando positivamente os índices de rotatividade, produtividade e o ambiente de trabalho. Quando o grau de comprometimento é elevado, os trabalhadores se sentem motivados a dedicar esforços adicionais pela empresa, impulsionados pela confiança e pelo reconhecimento que recebem. Este comprometimento pode criar um ciclo positivo de engajamento e desempenho dentro da organização.

Vários investigadores fizeram um “estudo exploratório sobre os múltiplos componentes do comprometimento organizacional”, os modelos multidimensionais ganharam destaque após pesquisadores perceberem que abordagens unidimensionais eram limitadas, e que mais do que tipos de comprometimento, eram necessários componentes que refletissem o vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização. Essa compreensão mais ampla permitiu uma visão mais abrangente e precisa das relações entre colaboradores e suas organizações. Este estudo permitiu o desmembramento dos componentes instrumental e normativo do comprometimento abre uma nova perspectiva para a pesquisa da área. Acredita-se que com essa abordagem

mais detalhada, será possível compreender de forma mais precisa as motivações e os vínculos psicológicos que influenciam a relação entre o indivíduo e a organização. (Medeiros et al., 2005 p 1)

Os estudos relacionados com o comprometimento organizacional, evidenciam que este comprometimento dos colaboradores contribui exponencialmente para que as empresas e organizações alcancem um diferencial competitivo. Isso se deve ao fato de que o comprometimento resulta em elevado grau de assiduidade e pontualidade dos trabalhadores, além de baixas taxas de rotatividade e facilita a adaptação às mudanças. Esses são elementos fundamentais para a eficiência e o sucesso de uma organização no mercado. (Endres & Dörr, 2015)

Chang e Albuquerque, destacam três diferentes sentidos para o comprometimento organizacional: O desejo e orgulho de permanecer e pertencer a uma determinada organização; a identificação com os objetivos e as metas da organização e o engajamento, esforço e empenho dedicado em prol da organização. Estas três dimensões podem sobrepor-se e interagir entre si, e o nível de comprometimento organizacional de um empregado pode variar com o tempo e com mudanças tanto na própria organização quanto em circunstâncias pessoais. (Chang & Albuquerque, 2002)

As organizações que buscam fortalecer o comprometimento dos seus funcionários podem desenvolver estratégias que visem melhorar a satisfação no trabalho, alinhar os valores da organização com os dos empregados, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar dos colaboradores. (Da Mata et al., 2023; Jesus et al., 2022; Pocinho et al., 2021)

Neste sentido iremos estudar a relação da comunicação interna das organizações com os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores de uma Misericórdia. Estudando a sua correlação entre os vários fatores, assumindo a comunicação como um dos componentes do comprometimento organizacional.

Relação entre comunicação interna e o comprometimento organizacional

A comunicação desempenha um papel fundamental no fortalecimento da conduta de boas práticas e na coesão interna de uma organização, bem como na promoção da responsabilidade social e na criação de relacionamentos sólidos entre todas as partes.

A comunicação eficaz permite uma maior participação de todos os interessados, como funcionários, órgãos diretivos, clientes, famílias, fornecedores e a comunidade em geral. Ao envolver essas partes interessadas, transmitindo-lhes informações claras e transparentes, a organização pode promover a sua inclusão. Além disso, a comunicação transparente contribui para a construção de uma imagem e reputação sólidas para a organização. Ao comunicar abertamente sobre os seus valores, práticas e desempenho, a instituição demonstra transparência e responsabilidade, o que é essencial para se tornar uma organização socialmente responsável. A comunicação também desempenha um papel importante na gestão de relacionamentos com os *stakeholders*. Ao estabelecer canais de comunicação eficazes e cultivar um diálogo contínuo, a instituição pode entender as expectativas, preocupações e necessidades das partes interessadas. Facilitando na gestão do dia a dia, prevenindo constrangimentos e situações de descontentamento. Isso permite que a instituição ajuste as suas estratégias e ações de acordo com a realidade, valorizando assim os relacionamentos, gerando confiança e lealdade (Brandão, 2018).

Costa e Ferezin, (2021) identificam três pilares de sustentabilidade com grande destaque nas organizações globalizadas, são eles o ambiental, o social e a governança cooperativa, destaca neste processo a importância da comunicação na gestão da sustentabilidade, permitindo a sensibilização e consciencialização para as medidas sustentáveis. Compreender o mundo globalizado é, de facto, fundamental para entender o papel crucial da comunicação na atualidade, bem como os desafios e debates que surgem a partir desse contexto. A compreensão da globalização é essencial para contextualizar o papel da comunicação na sociedade contemporânea, reconhecendo a sua importância como um meio eficaz para a expansão do conhecimento e para o desenvolvimento humano.

A partir do momento em que a comunicação estiver validada como um processo efetivo de construção de desenvolvimento de relacionamentos que facilitem a criação de identidade, teremos as redes de relacionamentos, o diálogo e a missão social mais facilitada. Com esta filosofia de comunicação, muitos podem ser os resultados da gestão da comunicação interna, destacando, os contributos de Marchiori (2010):

sobrevivência da organização e conseqüentemente fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis; permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna (p. 13).

É por isso de extrema importância perceber as constantes e complexas mutações que ocorrem nos diversos ambientes organizacionais, devendo, portanto, ser analisados os fatores de sustentabilidade e realizados novos estudos na área da comunicação interna.

- v. O planejamento estratégico de comunicação é uma ferramenta que pode trazer grandes benefícios às organizações, ajudando no cumprimento da sua missão, na fixação pública dos seus valores, procurando atingir o ideário da visão. Este plano, deve ser fundamentado tendo em conta os cenários particulares, as pesquisas e as auditorias, considerando o conhecimento da organização como um todo, alinhado com os princípios organizacionais (Kunsch, in *Comunicação Estratégica e Integrada*, 2021)

Assim “falar de comunicação interna estratégica implica, neste sentido, valorizar e potencializar os níveis de engagement das pessoas que fazem parte de cada organização” (Brandão, 2018, p.94)

Neste âmbito a comunicação deve ser encarada nas Organizações como um processo de construção de relações internas, desenvolvendo uma perspectiva de relações organizacionais que potencializa o desenvolvimento do ser humano por meio de

negociações sociais, que permita a troca de informações, e que ressalta a visão crítica no desempenho de atividades e tarefas. Esta perspectiva pode ser relevante em diversos contextos, especialmente quando se considera a comunicação no ambiente profissional e organizacional.

Ao associar a comunicação estritamente ao cumprimento de tarefas e ao desempenho de atividades, pode-se subestimar o papel fundamental que a comunicação desempenha na construção de relacionamentos, no compartilhamento de ideias e na criação de um ambiente colaborativo. A comunicação vai além da simples transmissão de informações; ela influencia as dinâmicas sociais, a cultura organizacional e a eficácia da equipa (Marchiori, 2010).

Considerar a dimensão comunicativa de maneira mais ampla pode levar assim a uma abordagem mais holística e integrada, reconhecendo que a comunicação também está ligada à motivação, ao comprometimento e à promoção de um clima positivo no ambiente de trabalho. A comunicação eficaz não apenas facilita a realização de tarefas, mas também contribui para um ambiente mais saudável e produtivo.

Além disso, a comunicação vinculativa associada exclusivamente ao desempenho de atividades pode resultar numa abordagem mecânica e desumanizada das interações. Valorizar a comunicação como uma troca mais ampla de ideias, experiências e emoções enriquece as relações interpessoais e promove uma cultura organizacional mais inclusiva e resiliente.

Ao considerar a dimensão comunicativa, é importante reconhecer a sua influência abrangente e entender que vai além da simples execução de tarefas, desempenhando um papel vital na construção de relacionamentos e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e eficaz (Marchiori, 2010).

Para os diversos autores estudados, parece evidente que para se compreender uma organização, devemos analisá-la tendo em conta os seus processos relacionais, nunca dissociando a comunicação da organização. É imprescindível relacionar o contexto histórico a estrutura social e pensá-lo como um todo.

Para o autor a linguagem constituinte é fundamental, pois cria por meio das pessoas uma realidade que sofre mutações tendo em conta os contextos e as suas mudanças. Os processos e as interações comunicativas devem ser continuamente analisados para que se tenha o real retrato do estágio de desenvolvimento da comunicação nas organizações.

A linguagem constituinte desempenha um papel dinâmico na criação e na evolução da realidade organizacional. A análise constante dos processos comunicativos é vital para manter a eficácia da comunicação em sintonia com as mudanças no ambiente interno e externo das organizações. A mesma autora refere que pesquisas realizadas em diferentes países apresentam algumas preocupações básicas que refletem a postura de comunicação das organizações (Marchiori, 2010).

A comunicação fomenta o debate de ideias e argumentos, proporcionando a abertura para a discussão de diversas perspectivas, este processo, beneficia tanto as organizações como os stakeholders envolvidos. A comunicação surge assim nas organizações como impulsionadora dos processos de mudança, ocupando um lugar essencial na globalização (Costa & Ferezin, 2021)

Segundo Marchiori, (2010) no seu artigo, a Internacional of Business Communicators – IABC, foi desenvolvido em 2005 uma pesquisa sobre as melhores práticas de comunicação com funcionários. O objetivo primordial deste estudo foi identificar os principais desafios do séc XXI. Foram reconhecidos quatro aspetos importantes:

- i. Motivar os funcionários para que estejam alinhados com as estratégias da organização mostrando-lhes como podem ajudar a alcançar melhores resultados é a melhor forma para gerar comprometimento. Para um maior sucesso é fundamental facilitar o diálogo, proporcionando momentos de partilha, através de sessões de diálogo com líderes e funcionários.
- ii. Capacitar a liderança. É importante educar e engajar líderes no desenvolvimento do seu papel de comunicação com funcionários. Os resultados demonstram claramente a eficácia dos líderes envolventes que propiciam crescimento e relacionamentos de proximidade entre funcionários, através da comunicação assertiva. É fundamental a coerência dos líderes entre o que se fala e o que se faz, sendo esse um fator profundamente crítico quando se avalia a liderança em organizações. O mesmo estudo sugere que é indispensável criar uma conexão entre seres humanos, devendo o líder ser capaz de determinar a informação importante que atende às necessidades do grupo de trabalho.
- iii. Gerenciar o excesso de informação de forma a realizar uma comunicação organizada é outro aspeto importante que o estudo elenca. A excessiva passagem de informações pode fazer com que importantes mensagens não sejam

- devidamente entendidas, pois as pessoas não têm tempo para processar e entender todas as mensagens. As organizações começam a repensar a infraestrutura de comunicação, diminuindo os veículos utilizados na organização.
- iv. Investir na comunicação interna das organizações, conectando a comunicação com os resultados estratégicos de negócio. A pesquisa revela que uma boa estratégia de comunicação que aplique uma combinação de métodos criativos e adequados às necessidades da organização, poderá proporcionar benefícios no cumprimento das funções, organizacionais, administrativas, políticas e humanas.

Marchiori, (2010) sustenta assim que é necessário analisar não só os resultados, mas também os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas, percebendo o que faz sentido em cada contexto organizacional, por forma a manter a identidade das organizações e a sua credibilidade nas relações.

O Terceiro Setor e as Misericórdias em Portugal

O Terceiro Setor

A economia social é um setor, que abrange uma ampla variedade de entidades que possuem diferentes formas jurídicas, mas que compartilham características comuns, como a organização democrática e a ausência de fins lucrativos. Essas entidades são criadas com o objetivo de atender às necessidades dos seus membros e podem incluir associações, cooperativas, fundações, misericórdias e mutualidades.

De acordo com a Lei de Bases da Economia Social, publicada no diário da república a 08 de maio de 2013, que estabelece as bases gerais do regime jurídico da economia social, assim como as medidas de incentivo à sua atividade, define que:

Integram a economia social as seguintes entidades, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português: a) As cooperativas; b) As associações mutualistas; c) As misericórdias; d) As fundações; e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) As entidades abrangidas pelos subsectores

comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social (Decreto de Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, Artigo n.º 4 p 2727).

E tem como princípios orientadores:

a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) A adesão e participação livre e voluntária; c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada (Decreto de Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, Artigo n.º 5 p 2727).

Uma das principais características do terceiro setor da economia social é a sua diversidade. As entidades que compõem este setor diferem nas suas estruturas e nos modos de operação, mas todas se dedicam a causas sociais e comunitárias, promovendo valores como cooperação, solidariedade e justiça social.

A contribuição da economia social para a sociedade é significativa, especialmente no que diz respeito à coesão social. Esse setor desempenha um papel crucial no combate ao desemprego, à instabilidade laboral e à exclusão social, particularmente entre os grupos mais vulneráveis. As entidades da economia social desenvolvem uma ampla gama de atividades que não só proporcionam empregos, mas também promovem a integração e o bem-estar social.

Além disso, a utilidade social dessas entidades é amplamente reconhecida devido aos valores e princípios que defendem. A promoção da dignidade humana e o fortalecimento das comunidades são centrais para essas organizações. Por meio das suas práticas, elas procuram criar um impacto positivo e duradouro na sociedade, reforçando a cooperação e a solidariedade entre os indivíduos.

Em resumo, a economia social representa um setor vital que combina diversidade organizacional com um compromisso profundo com a justiça social e o desenvolvimento comunitário, contribuindo de maneira substancial para a melhoria da qualidade de vida e a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

As Misericórdias em Portugal

A comunicação nas organizações do terceiro setor é crucial para o seu sucesso e para o impacto social inerente à sua missão. O terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos, entre as quais as Misericórdias que buscam promover causas sociais, culturais, ambientais ou de saúde.

De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros 55/2010:

As entidades que integram o sector social desenvolvem atividades essenciais no domínio da ação social, em especial através da prestação de serviços de assistência de proximidade e da integração social ativa de grupos vulneráveis, contribuindo desse modo para a criação de empregos estáveis e para o desenvolvimento local e a coesão social (p.3194).

É sob esta premissa que as Misericórdias e IPSS,s assumem um papel fundamental no domínio socioeconómico, pelo facto de assentarem a sua atuação em mecanismos de cooperação e solidariedade com uma elevada componente de interação nas comunidades e territórios.

Lopes e Sá, (2008) fazem uma análise sobre a História das Misericórdias Portuguesas. Nesta obra as autoras tentaram enquadrar a longa história das Misericórdias nos diferentes momentos da história de Portugal e das diferentes fases que atravessaram ao longo dos tempos.

A primeira Misericórdia foi fundada em Lisboa por ação da rainha D. Leonor em 1498, depois desta muitas foram as misericórdias que foram aparecendo um pouco por todos os territórios de administração portuguesa. (Lopes & Sá, 2008)

Na Idade Média, especialmente durante o século XI, ocorreram mudanças significativas tanto no âmbito económico como no religioso no Ocidente europeu. O crescimento económico desse período trouxe consigo transformações sociais e culturais, incluindo novas formas de religiosidade.

Nesse contexto, surgiram movimentos religiosos que buscavam uma vivência mais profunda da fé, aproximando os crentes da experiência evangélica. Esses movimentos tinham como objetivo incentivar práticas religiosas mais intensas e uma vida devocional mais próxima dos ensinamentos do Evangelho.

Com as mudanças nas práticas religiosas durante a Idade Média foram impulsionadas não apenas por figuras eclesásticas, mas também por leigos, especialmente aqueles com recursos financeiros. Essas transformações, muitas vezes associadas às chamadas "novas exigências da fé", antecederam as reformas religiosas do século XVI e tiveram um impacto significativo na sociedade da época. Surgiram então as confrarias e as associações de fiéis. As confrarias são destacadas como organizações especialmente vocacionadas para congregar leigos em torno de preocupações escatológicas comuns (Lopes & Sá, 2008).

A fundação da primeira misericórdia em Lisboa, em 15 de agosto de 1498, sob a regência da rainha D. Leonor, é um marco significativo na história social e religiosa de Portugal e na fundação das misericórdias. Nesse momento, a rainha exercia a regência do reino na ausência de seu irmão, que estava em Castela, onde buscava ser reconhecido como herdeiro dos reis Católicos nas coroas de Castela e Aragão.

A primeira misericórdia foi estabelecida na capela da Piedade, também conhecida como capela da Terra Solta, no claustro da Sé de Lisboa. Este local modesto servia como espaço de reunião e culto para os irmãos da confraria. A partir daí os membros partiriam para executar as obras de misericórdia pela cidade.

A criação do compromisso foi um passo significativo na consolidação e difusão das misericórdias em Portugal. Esse documento, considerado fundacional, desempenhou o papel de instrumento de difusão e normalização da confraria por todo o reino e além, nos novos espaços da expansão portuguesa.

O compromisso enfatiza a importância das obras de misericórdia para as práticas religiosas dos leigos. Ele começava com a enunciação das obras espirituais de misericórdia, e depois as corporais. Essa estrutura reflete a ênfase nas boas obras e na caridade como parte essencial da devoção dos leigos.

A abordagem abrangente das misericórdias portuguesas, que se propunham a cobrir uma gama variada de serviços de caridade e assistência, acompanhou toda a sua história.

A visão totalizante das misericórdias portuguesas, englobando tanto a dimensão espiritual quanto a material, refletiu a compreensão abrangente das necessidades da comunidade e a dedicação em atender às diversas situações de penúria. Essa abordagem multifacetada contribuiu para a duradoura importância e influência das misericórdias na sociedade portuguesa. (Lopes & Sá, 2008).

Em Trento (1545-1563), o Concílio que marcou a chamada Europa católica, os monarcas portugueses obtiveram um estatuto jurídico especial para as Misericórdias. Elas se tornaram confrarias sob proteção régia, instituições religiosas que, embora mantivessem uma índole religiosa, estavam sob a jurisdição do rei.

Essa conquista foi fundamental, pois permitiu que as Misericórdias mantivessem os seus objetivos eminentemente religiosos sem dependerem inteiramente da Igreja. Elas passaram a ser instituições da monarquia, respondendo perante o rei, exceto no que diz respeito às suas igrejas e objetos de culto. Essa natureza mista, religiosa no espírito, mas secular e régia na esfera judicial, possibilitou que as Misericórdias sobrevivessem ao longo do tempo, ao contrário de muitas ordens religiosas e outras confrarias eclesásticas, que enfrentaram sérias dificuldades durante as revoluções liberais, algumas nunca recuperando a importância perdida. Essa trajetória singular contribuiu para a longevidade e resiliência das Misericórdias em Portugal, que perduram até os dias atuais.

A evolução interna das Misericórdias reflete mudanças substanciais ao longo do tempo. Inicialmente fundamentadas no espírito evangélico. Ao longo dos anos, as Misericórdias passaram por um processo de burocratização e hierarquização interna, acompanhando as transformações nas hierarquias sociais e nas exigências de pureza de sangue na sociedade portuguesa. (Lopes & Sá, 2008).

As mesas, responsáveis pela direção das Misericórdias, mantiveram seu papel como órgãos diretivos. Eram eleitas anualmente por sufrágio indireto, constituídas por treze membros, sendo seis nobres e seis não nobres, lideradas pelo provedor. O processo eleitoral, no entanto, frequentemente suscitava rumores e clamores de fraude, destacando as complexidades e desafios do ambiente político interno das Misericórdias. Ao longo do período moderno, a tendência predominante foi a incorporação de antigas instituições de caridade ou a confiança de novas fundações às Misericórdias, em vez da criação de hospitais "gerais" isolados. O número e o tipo de instituições administradas pelas Misericórdias variaram de acordo com o processo histórico protagonizado pelas forças políticas e sociais locais, adaptando-se às necessidades específicas dos diferentes núcleos urbanos.

A diversidade de funções desempenhadas pelas Misericórdias mostra a sua versatilidade e importância na prestação de assistência social e cuidados às comunidades locais ao longo da história. Elas se tornaram entidades multifacetadas, abordando uma ampla gama de necessidades sociais e desempenhando um papel crucial na construção do tecido social das cidades onde estavam presentes.

Entre o sec. XVII e o Sec. XX várias foram as reformas e as mudanças na história das Misericórdias. Desde a ação Pombalina que impôs uma intervenção da Coroa e que regulamentou a atividade creditícia das Santas Casas e lhes concedeu facilidades na cobrança coerciva dos créditos malparados, aos sucessivos avanços e recuos no que diz respeito as medidas legislativas de Pombal, foi um período movido pela lógica das razões. (Lopes & Sá, 2008).

A segunda metade do século XVIII trouxe sérias dificuldades financeiras para as misericórdias, uma situação que já se arrastava desde o início do século. Elas enfrentavam desafios como a perda de rendimentos devido aos altos preços e aos créditos malparados. A inflação que depreciava as rendas, juntamente com a busca por facilidades administrativas, levou as Santas Casas a depender cada vez mais da atividade creditícia, emprestando dinheiro com o pagamento de juros sendo esta uma fonte de receita.

Essa prática, embora tenha proporcionado uma entrada de fundos temporária, também contribuiu para agravar a situação financeira das misericórdias. O cenário de créditos

malparados e a dependência contínua dessa atividade como principal fonte de receita indicam um período desafiador para essas instituições durante o século XVIII.

Como solução para as dificuldades financeiras, surgiram, nas últimas décadas do século XVIII, pedidos para a criação de lotarias. Embora essa fosse uma novidade no financiamento das misericórdias, apenas a de Lisboa teve sucesso nesse empreendimento. Criada por decreto em 18 de novembro de 1783, a lotaria destinava-se a angariar fundos para os expostos, o Hospital de S. José e a Academia Real das Ciências. Os finais do século XVIII foram marcados por uma inflação violenta, seguida pelas invasões francesas que devastaram o país.

Esses períodos de instabilidade econômica e eventos históricos adversos deixaram um impacto significativo nas condições sociais e econômicas do país, afetando adversamente as misericórdias e outras instituições de assistência social.

Apesar das dificuldades econômicas, o peso crescente da assistência aos pobres verificou-se em grande parte das Misericórdias. (Lopes & Sá, 2008)

As intervenções governamentais no século XIX, como as ordenadas em 1835, que exigiam uma fiscalização mais rigorosa das Misericórdias e outros estabelecimentos pios, marcaram uma mudança significativa na relação entre essas instituições e o Estado. A imposição de prestação de contas e auditorias demonstra uma preocupação crescente com a transparência e eficiência na gestão dessas organizações. Essas medidas, refletem a evolução do papel do Estado na regulação e supervisão das instituições de caridade. Essa relação complexa entre as Misericórdias e o poder central certamente desempenhou um papel crucial na moldagem de suas trajetórias ao longo do século XIX. A retirada do serviço dos expostos das Misericórdias para as câmaras municipais, refletem uma reorganização significativa nas responsabilidades assistenciais e financeiras. A transferência desse serviço para as autoridades municipais pode ter aliviado as Misericórdias, mas também sobrecarregou as câmaras municipais com novas responsabilidades.

A introdução de novos compromissos durante a segunda metade do século XIX e, em particular, no final do século, destaca mudanças significativas no funcionamento das Misericórdias, como as eleições diretas, a extinção da divisão dos confrades entre primeira e segunda classe e a admissão de mulheres. (Lopes & Sá, 2008)

Em 1976 é criada a União das Misericórdias Portuguesas com o objetivo de adotar uma estrutura federativa que pudesse unificar as Misericórdias enquanto instituições de beneficência. A Constituição de 1911 reconhece o direito à assistência pública e a lei de 25 de Maio do mesmo ano, reestrutura a assistência, criando uma série de organismos doravante presentes no quotidiano das Misericórdias: a Direcção-Geral de Assistência, o Conselho Nacional de Assistência Pública, comissões de assistência distritais e municipais. Entre 1914 e 1916, consequência da guerra e da pneumónica, as Misericórdias passaram por momentos de grande aflição, o empobrecimento das populações, a inflação que se prolongou até à década de 20, obrigaram as Santas Casas a restringir a sua atuação. (Lopes & Sá, 2008).

Em 1924, perante a inercia na resolução dos problemas das Misericórdias, alguns dirigentes movimentaram-se e realizaram em março desse ano o 1º Congresso das Misericórdias, onde foram debatidas as dificuldades das instituições, nomeadamente as financeiras. Depois deste congresso saíram algumas leis, e foi o decreto de 1 de novembro de 1924 que definiu a assistência obrigatória em cada conselho. O foco era proporcionar socorro aos doentes em hospitais e domicílios, proteção a grávidas e recém-nascidos, além de cuidados à primeira infância, desfavorecidos e aos idosos e inválidos em situação de necessidade.

É já no Estado Novo que as Misericórdias assumem o papel importante enquanto órgãos centrais, orientadores e coordenadores a nível concelhio. O decreto de 23.07.1928, promulga uma quantidade de medidas com o objetivo de estimular e impulsionar as misericórdias existentes e criar Misericórdias nos concelhos onde não existiam. Entre algumas medidas destacam-se: "(...) isenção do imposto de selo e custas nos processos administrativos, judiciais e fiscais; alteração para 20 anos do prazo mínimo de desamortização de prédios doados ou legados para serem conservados; entrega dos legados pios não cumpridos às misericórdias locais; admissão de enfermeiras religiosas; concessão de subsídios por parte das câmaras; autorização de federação de grupos de misericórdias, etc. É também este diploma que cria o Conselho de Inspeção das Misericórdias, que visava uniformizá-las e redigir o projeto do Código das Misericórdias." (Lopes & Sá, 2008, pp. 103 e 104)

Em 1940 o Código Administrativo atribuiu às Misericórdias a natureza jurídica de Associações Canonicamente Eretas, limitando a utilização da designação de "Santa Casa

da Misericórdia ou de Misericórdia a estabelecimentos de assistência ou beneficência, criadas e administradas por irmandades ou confrarias, canonicamente eretas e constituídas por compromissos em harmonia com o espírito tradicional da instituição para a prática da caridade cristã.” (Decreto – lei n.º 31095, Diário do Governo n.º 303/1940, 1º Suplemento, série I, 1940, p. 1682)

A ambiguidade desta interpretação e as dificuldades práticas levaram à publicação do decreto-lei de 7 de novembro de 1945 que estabeleceu as fronteiras de tutela e regência. Por altura do 4º Congresso das Misericórdias, em dezembro de 1958, pairava alguma confusão e descontentamento em relação aos desenvolvimentos históricos e jurídicos das Misericórdias. Durante as décadas de 60 e 70 houve uma grande revitalização das Misericórdias com a inauguração de novos serviços, como creches, maternidades, colónias balneares, etc. Em 1974, por altura da revolução do 25 de abril, existiam 351 Misericórdias no continente e ilhas.

Depois do 25 de abril, foram algumas as alterações ao paradigma das Misericórdias. Foi reivindicado a revisão da legislação em vigor que prejudicava estas Instituições. E foi no 5º congresso das Misericórdias que decorreu em Viseu em 1976 que foram satisfeitas quase todas as exigências apresentadas ao estado. Foi nesse mesmo congresso que foi formalmente constituída a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e aprovados os seus estatutos e ereção canónica a 24 de janeiro de 1977.

Em dezembro de 1979, no governo de Maria de Lurdes Pintassilgo, foi publicado o 1º Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), onde se definiu as Misericórdias como “associações constituídas na ordem jurídica canónica com objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristã”. “Adquirem personalidade jurídica e são reconhecidos como Instituição Privada de Solidariedade Social...”. (Decreto-Lei n.º 519-G2/79 de 29 de dezembro, p. 3446-(205))

O decreto-lei 119/83 do governo de Pinto Balsemão, aprova o 2º Estatuto das IPSS que manteve a definição de 1979, procedendo a algumas alterações, entre as quais a possibilidade de extinção pelo ordinário ou pelos tribunais e alargou o tipo de instituições abrangidas.

Nos anos 90, sob presidência do Padre Vítor Melícias, foram várias as iniciativas da UMP que ajudaram as Misericórdias e vários os programas nacionais levados a cabo com iniciativa governamental. Em 2000 estavam ativas 384 Misericórdias. (Lopes & Sá, 2008) Atualmente as 388 Misericórdias desempenham um papel crucial em Portugal, apoiando cerca de 165 mil pessoas diariamente, com mais de 45 mil colaboradores diretos. Elas oferecem suporte nas áreas de apoio social e cuidados de saúde, mantendo uma extensa rede de equipamentos para atender às necessidades das comunidades locais. Além disso, as Misericórdias promovem inovação social, preservação da cultura local e coesão territorial, empregando milhares de pessoas de forma direta e indireta. Com um vasto património, incluindo mais de 1000 imóveis de interesse arquitetónico e 82 museus. (União das Misericórdias Portuguesas, 2018)

Entre eles, a Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere, fundada em 1891 inicialmente designada de Hospital de todos os Santos passando mais tarde, em 1984 já como Santa Casa da Misericórdia na Quinta das Acácias espaço onde está localizada até hoje a sua sede. Integra as Instituição Particular de Solidariedade Social do concelho com o objetivo de prestar serviços humanizados, garantindo a melhoria das condições e da qualidade de vida da comunidade em geral, e em particular dos mais desfavorecidos.

Capítulo III: Metodologia da Investigação

Caracterização do estudo e objetivos

A presente investigação deteve como objetivo estudar a importância da comunicação interna e a sua relação no comprometimento dos colaboradores através do estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere. Para alcançar esse objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

Objetivo 1. Identificar os instrumentos de comunicação existentes e utilizados na comunicação interna da organização;

Objetivo 2. Auditar o estado da comunicação interna ascendente, descendente e horizontal nos diversos setores;

Objetivo 3. Identificar a relação entre a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores.

A realização desta investigação pretende contribuir para a compreensão da importância da comunicação interna no contexto organizacional e como essa, influencia o comprometimento dos colaboradores. Além disso, poderá fornecer ferramentas importantes e recomendações práticas para melhorar a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores na Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere.

Métodos de pesquisa e análise

O método de pesquisa consiste num conjunto de procedimentos estabelecidos que devem ser seguidos com o objetivo de garantir a viabilidade o rigor e a autenticidade de uma investigação. (Lewin & Somekh, 2017)

A pesquisa em ciências sociais é um processo sistemático de investigação que pretende entender e explicar fenômenos relacionados com a sociedade e com o comportamento humano. Ela abrange uma ampla gama de disciplinas, incluindo sociologia, antropologia, psicologia, ciência política, economia, geografia humana, entre outras. O objetivo principal da pesquisa em ciências sociais é desenvolver teorias e modelos que possam explicar como e porquê as pessoas se comportam de determinada maneira como o fazem, como as sociedades são organizadas e como ocorrem as mudanças sociais.

“Para realizar pesquisa de alta qualidade é importante trabalhar com uma metodologia e métodos adequados à área de estudo e ao modo como o pesquisador vê o mundo.” (Lewin & Somekh, 2017, p. 28)

Neste sentido, este estudo de investigação é do tipo Descritivo, Observacional e Transversal, com recurso a uma amostra por conveniência e não probabilística. Foi efetuado um estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere tendo em conta a pertinência da investigação para a melhoria dos aspetos da comunicação interna nesta organização.

Para a recolha de dados quantitativos, foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas, que foi distribuído em formato online aos participantes. Foram recolhidos dados relativos à comunicação interna da instituição. Foram utilizadas técnicas estatísticas como análise de frequências, médias e desvios padrão, e correlações, para analisar os dados recolhidos.

Para análise qualitativa, foi utilizado numa primeira fase as técnicas de recolha de dados: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais e levantamentos de pesquisa.

Tabela 1

Técnicas de recolha de dados

Tipos de dados	Técnica de Recolha	Fonte dos dados
Primários	- Inquérito por questionário aos funcionários da SCMFZ.	- Organização
Secundários	- Levantamento de dados em plataformas eletrónicas: Google Académico; Repositórios Universitários; outros <i>sites</i> na internet. - Levantamento de dados em; manuais; relatórios; regulamentos; normas; teses académicas; documentos oficiais da organização.	- Revisão da literatura; - Registos e documentos internos da organização;

Participantes

Caracterização da organização em estudo

Esta investigação foi desenvolvida na Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere. A SCMFZ é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, certificada pelo Instituto de Segurança Social, I.P. com o registo definitivo n.º 50/85, em 10/10/1985, de direito canónico regida por compromissos publicados no Diário da Republica – III Série, n.º 102 – 3 de Maio de 2003, p. 9294 e 9295, dirigida por corpos gerentes eleitos de quatro em quatro anos distribuídos pela Mesa da Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Mesa do Concelho Fiscal/Definitório, designada com a natureza de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

Na sua constituição inicial, foram desenvolvidas duas repostas sociais, Serviço de Apoio Domiciliário e o Lar de S. Miguel. Em dezembro de 1992 foram concluídas as obras de ampliação precisamente 101 anos depois da fundação da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere.

Atualmente esta Instituição é uma das maiores do concelho empregando cerca de 104 pessoas e apoia mais de 300 utentes, não só ao nível das respostas para a terceira idade, mas também das respostas dirigidas à infância.

Princípios de Ação

- I. Visão: A visão da Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere é ser uma Instituição de referência, sustentável e aberta à comunidade, investindo na qualidade dos serviços prestados à comunidade em geral e aos mais desfavorecidos.
- II. Missão: Prestar serviços humanizados garantindo a melhoria das condições e da qualidade de vida da comunidade em geral, e em particular dos mais desfavorecidos
- III. Valores: São considerados valores basilares para a prática da ação dos profissionais da SCMFZ, a solidariedade, Ética, profissionalismo e Amor ao próximo.

Política da Qualidade

A política de qualidade está assente na satisfação das necessidades e expectativas dos utentes, das suas famílias, dos colaboradores e comunidade em geral através, do envolvimento e formação dos colaboradores; da promoção da qualidade dos serviços prestados e do cumprimento dos requisitos legais, normativos e outros aplicáveis.

Respostas Sociais

A SCMFZ divide-se pelas áreas de atuação da Infância e Terceira Idade.

A área da Terceira idade, integra 4 respostas sociais, todas com acordo de cooperação com o ISS: Estrutura Residencial para Idosos (ERPI) com 82 utentes, distribuídos em dois

polos; Serviço de Apoio Domiciliário com 26 utentes; Centro de Dia com 5 utentes e Centro de Convívio com 13 utentes.

A área da infância contempla 3 respostas sociais, duas com acordo de cooperação com o ISS, a Creche com 84 utentes e o Jardim de Infância com 26 utentes e o CATL com 63 utentes, que ainda não tem acordo de cooperação.

Caracterização do Público-Alvo

Esta Instituição está hierarquicamente estruturada de acordo com o organograma em anexo (Anexo I) tem no total 104 trabalhadores remunerados, distribuídos da seguinte forma pelos diversos setores: A Estrutura Residencial para Idosos (ERPI) está dividida em dois polos, Lar de São Miguel Polo I e Lar de São Miguel Polo II. O Polo I tem 33 colaboradores, 31 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, distribuídos pelas seguintes categorias profissionais: 1 Diretora Técnica; 10 Ajudantes de Lar e Centro de Dia; 22 Trabalhadores de Apoio a Serviços Gerais. O Polo II tem 19 colaboradoras, todas do sexo feminino, 1 diretora técnica; 9 Ajudantes de Lar e Centro de Dia e 9 Trabalhadoras de Serviços Gerais. Ainda afetas a ERPI, comum aos dois Polos, existe 1 Encarregada Geral; 1 Enfermeira; 1 Fisioterapeuta e 1 Animadora Socio Cultural. Afetas à resposta Social de Serviço de Apoio Domiciliário, estão 7 colaboradoras do sexo feminino, todas com a categoria profissional de Ajudantes Familiares Domiciliárias. No sector da Lavandaria trabalham 6 Trabalhadoras de Apoio a Serviços Gerais, todas do sexo feminino. A resposta social do Jardim de Infância, conta com 6 colaboradoras do sexo feminino, 2 Educadoras de Infância, 2 Auxiliares de Ação Educativa e 2 Trabalhadoras de Apoio a Serviços Gerais. Afetas à valência de Creche, estão 24 colaboradoras, todas do sexo feminino, distribuídas pelas seguintes categorias profissionais: 1 Diretora Técnica, 1 Educadora Coordenadora Pedagógica, ambas comuns à Creche e Jardim de Infância; 4 Educadoras de Infância; 11 Auxiliares de Ação Educativa, 7 Trabalhadoras de Apoio a Serviços Gerais. À resposta social de Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL) estão afetas 5 colaboradoras, 1 Diretora Técnica; 3 Auxiliares de Ação Educativa; 2 Trabalhadoras de Apoio a Serviços Gerais. Nos Serviços Centrais existem 4 colaboradores, 2 do sexo feminino, 1 Técnica Superior Administrativa Principal e 1 Assistente Administrativa e 2 do sexo masculino, 1 Trabalhador de Serviços Gerais e 1

Ajudante de Mecânica. De referir que o sector da cozinha e alimentação está entregue a uma empresa externa, assim como os serviços de contabilidade. Existem dois contratos de avença com um Médico e uma Advogada.

Caracterização da Amostra

Para o estudo em causa foi considerada uma população de cerca de 94 colaboradores dos diversos setores e de todas as categorias profissionais da SCMFZ, foram excluídos os trabalhadores que se encontram de baixa prolongada e os trabalhadores do setor da cozinha, pois estão cedidos a uma empresa externa de gestão de cozinhas.

O questionário *Microsoft Forms* foi disponibilizado aos 94 trabalhadores via email e WhatsApp, foram obtidas 62 respostas, as quais foram consideradas para o presente estudo. Na tabela 2 apresentamos a Caracterização Sociodemográfica da amostra.

Tabela 2

Caracterização Sociodemográfica

Variável		n	%
Idade	18 aos 30 anos	9	14,5
	31 aos 40 anos	16	25,8
	41 aos 50 anos	15	24,2
	Mais de 50 anos	22	35,5
Habilitações	1º Ciclo	2	3,2
	2º Ciclo	9	14,5
	3º Ciclo	12	19,4
	Secundário	23	37,1
	Bacharelato	1	1,6
	Licenciatura	6	9,7
	Pós-Graduação	3	4,8
	Mestrado	6	9,7
Doutoramento	0	0	
Número de anos na instituição	Menos 1 ano	13	21
	1 a 4 ano	12	19,4
	5 a 9 anos	11	17,7
	10 a 14 anos	0	0
	Mais de 15 anos	26	41,9
Setor	Terceira Idade	33	53,2
	Infância	22	35,5
	Serviços Comuns	7	11,3
Função	T.A.S. Gerais e Manutenção	21	33,9
	Trabalhador Ajudante Auxiliar	29	46,8
	T. Dirigente Coordenador;	12	19,4
	Encarregado; Téc. Superior		
Antiguidade na Função	Menos 1 ano	12	19,4

1 a 4 ano	18	29
5 a 9 anos	6	9,7
10 a 14 anos	4	6,5
Mais de 15 anos	22	35,5

Nota: n = número de participantes; % = percentagem

Analisando a tabela 2 podemos concluir que a amostra é constituída por 62 trabalhadores da SCMFZ, com idades compreendidas entre os 18 e os mais de 50 anos de idade. Observamos que a maioria dos participantes detêm mais de 50 anos de idade, 35,5%, o que pode significar que, por um lado esta instituição tem um quadro de pessoal envelhecido e por outro, que houve pouco interesse nos mais jovens em colaborar com esta investigação. No que diz respeito às habilitações literárias da amostra a maioria dos trabalhadores que responderam ao inquérito completaram o ensino secundário 37,1%, no entanto existem ainda colaboradores com baixos níveis de escolaridade, 37,1% dos trabalhadores têm uma escolaridade até ao 3º ciclo e 25,8% dos inquiridos tem uma escolaridade de níveis superiores. Referente à antiguidade, a maioria dos inquiridos trabalha há mais de 15 anos na instituição (41,9%), o que reforça a ideia de um quadro de pessoal antigo nas funções, no entanto 40,4% dos inquiridos trabalha há menos de 4 anos. Curiosamente nenhum trabalhador que trabalhe na instituição entre os 10 e os 14 anos respondeu ao inquérito.

Este inquérito foi dirigido a todos os trabalhadores da instituição, sendo que 53,2% dos inquiridos, pertencem às respostas sociais da terceira idade, 35,5% pertencem às respostas sociais da infância e 11,3% aos serviços comuns. Dos trabalhadores que responderam ao inquérito, a maioria (46,8%) são trabalhadores Ajudantes e Auxiliares e 33,9% são trabalhadores de Apoio a Serviços Gerais e Manutenção, uma baixa percentagem dos inquiridos pertencem aos quadros superiores (19,4%).

No que diz respeito à antiguidade na função, comparando com a antiguidade na instituição podemos concluir que no percurso dos trabalhadores existem progressões, pois os resultados não são iguais entre estas duas variáveis, por exemplo os trabalhadores que estão na instituição há mais de 15 anos representam 41,9%, no entanto os que exercem a mesma função há mais de 15 anos baixa para 35,5%. Por outro lado, nenhum dos participantes trabalha na instituição entre 10 a 14 anos mas existe 6,5% que exercem a função entre 10 a 14 anos.

Consideramos que a amostra é válida pois de 94 inquéritos enviados, obtivemos 62 respostas que representam cerca de 66% dos inquiridos e que são representativos da realidade da instituição e dos seus trabalhadores.

Instrumentos

Para análise qualitativa, foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais nos registos e documentos internos da organização e levantamentos de pesquisa.

Para a realização da abordagem quantitativa, foi utilizado, um questionário estruturado, distribuído em formulário online via Microsoft Forms, respondido de forma anónima e composto por três partes:

- **Dados sociodemográficos:** para caracterização da amostra quanto à idade do participante; habilitações literárias; antiguidade na instituição; identificação do setor da organização à qual pertence, função que desempenha e antiguidade na função atual.

- **Escala para auditar a comunicação interna:** A parte 2 deste questionário pretendeu aferir o estado da comunicação interna na SCMFZ. Para este estudo foi usado o Modelo de Rego (2022) exercício n.º 2, “Uma auditoria à comunicação organizacional”, proposto no manual de exercícios, “Comunicação Pessoal e Organizacional”. Esta escala é composta por 13 domínios da comunicação distintos (Influência; Recetividade ao feedback; Permissão/oportunidade de iniciativa; Capacidade de resposta; Interdependência; Recompensa; Confiança; Credibilidade; Clareza; Oportunidade; Concisão; Profissionalismo; Sentido de responsabilidade.) Cada domínio incide em 3 fluxos de comunicação: a comunicação descendente (de superiores para subordinados), comunicação ascendente (de subordinados para superiores) e comunicação lateral/horizontal (comunicação entre os pares/colegas). Foi usada a escala de sete pontos sendo que, quanto mais satisfatório é um dado aspeto, mais elevada é a cotação. Após obter as respostas, foram calculadas as médias – tanto as globais como as relativas aos setores bem como o desvio padrão. Esta escala permitiu também auferir os aspetos

comunicacionais mais sensíveis e qual o fluxo de comunicação (ascendente, descendente, lateral) em que os problemas mais se manifestam.

- **Escala para avaliação da comunicação no comprometimento organizacional:** Nesta terceira parte pretende-se relacionar os aspetos da comunicação interna com o comprometimento dos trabalhadores. Para este estudo foi utilizada a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) de Videira e Salmázio (2023), destinada a avaliar a influência da comunicação sobre o vínculo do comprometimento organizacional. A escolha desta escala prendeu-se com a pertinência do estudo em causa, uma vez que avalia a influência da comunicação sobre o vínculo do comprometimento organizacional. A sua validação, foi publicada na revista científica brasileira, ORGANICOM - Ano 20 – Número 42 – Maio/Agosto 2023, que tem como editora e presidente do conselho científico editorial, Margarida M. Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, Brasil), uma das investigadora mais referenciadas nos estudos sobre comunicação. São também membros efetivos do conselho científico editorial, Evandro de Oliveira (Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal), Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior, Portugal), Nuno Goulart Brandão (Universidade Católica de Portugal, Lisboa) e Teresa Ruão (Universidade do Minho, Portugal). Neste sentido, foi utilizada uma escala validada para a população brasileira em 2023, com as mesmas características que a nossa amostra, razão pela qual foi utilizada.

Para avaliar a confiabilidade e a consistência da aplicação da presente escala na amostra em estudo, foram calculados os valores da *Cronbach's Alpha* que permitiram conferir a viabilidade na aplicação da referida escala. Os valores *Cronbach's Alpha* foram calculados com o package R "ltm". (Bobbitt, 2021)

Cronbach's Alpha é calculado a partir das respostas dos participantes a um conjunto de itens e varia de 0 a 1, onde valores mais próximos de 1 indicam uma maior confiabilidade. Um valor mínimo aceitável para Cronbach's Alpha é de 0,7. Podemos assim considerar que a utilização da escala ECOI para a amostra em estudo é confiável para as 3 dimensões da comunicação organizacional em estudo, uma vez que obtivemos valores Cronbach's Alpha acima do valor de referência em todas as dimensões: Comunicação Líder Imediato - 0,915; Comunicação Afetiva – 0,894 e Comunicação Engajadora – 0,959.

A ECOI utiliza um questionário estruturado, onde cada resposta é avaliada na escala Likert de 1 a 5 (1: Discordo totalmente a 5: Concordo totalmente). O questionário aborda várias dimensões da comunicação organizacional. Para o presente estudo, foram utilizadas apenas as 3 dimensões que se mostraram pertinentes para a investigação (tabela 3): comunicação do líder imediato, comunicação afetiva, comunicação engajadora. Para a análise dos resultados foi feita a conversão e normalização dos dados convertendo as respostas em valores numéricos (1 a 5) e posteriormente normalizadas numa escala de -1 a 1. Para encontrar o valor normalizado é atribuído um valor para cada resposta de cada dimensão estudada, que é a soma dos valores de -1 a 1 de todos os respondentes. A normalização é feita por meio da divisão da pontuação total da dimensão pelo número de respostas, sendo 1 o ponto máximo possível a ser atingido e, contrariamente, -1 sendo a pior avaliação geral. Foi feito o cálculo das médias das respostas e o desvio padrão, para cada dimensão e para o global.

Tabela 3

Dimensões da Escala de ECOI

Dimensão validada	Significado
Comunicação do Líder Imediato (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que promove o diálogo, a confiança e atenção às necessidades pessoais do trabalhador.
Comunicação Afetiva (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que gera percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertencer.
Comunicação Engajadora (ECOI)	Dimensão da Comunicação Organizacional que fornece informações estratégicas para a organização, promove ações de reconhecimento e divulga programas de metas individuais atreladas às metas organizacionais.

Procedimentos éticos e metodológicos

De modo a garantir a confidencialidade dos participantes, o preenchimento do questionário foi efetuado de forma anónima. Foi dado conhecimento que os dados recolhidos seriam apenas utilizados para fins de investigação. A voluntariedade e

autonomia foram garantidas através da apresentação e autorização de um Termo de *Consentimento Livre e Esclarecido*, que expressava de forma inequívoca a aceitação na participação no estudo, do responsável e dos objetivos do estudo, o direito de abandono sem demora injustificada e sem prejuízo para o próprio, seguindo os pressupostos da Declaração de Helsínquia e ao abrigo do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

Capítulo IV: Apresentação e análise dos resultados

A partir dos resultados obtidos através das técnicas de recolha de dados, foi possível analisar:

- Os instrumentos de comunicação interna existentes na organização;
- O estado da comunicação ascendente, descendente e horizontal, bem como identificar as principais dificuldades em cada setor, através da análise dos resultados da escala de auditoria à comunicação interna de Rego que relacionou os fluxos de comunicação com os resultados gerais e por setor foi possível comparar os níveis de satisfação dos diversos domínios por setor e dos vários fluxos da comunicação interna;

A influência da comunicação organizacional no vínculo afetivo dos trabalhadores. Foi estabelecida a correlação entre as 3 dimensões da comunicação organizacional estudadas na escala ECOI, Comunicação do Líder Imediato; Comunicação Afetiva e Comunicação Engajadora, comparando a relação entre si e com os diversos setores.

A análise estatística foi realizada no programa “R” versão 4.3.2, com recurso a estatística descritiva e testes de hipóteses, tais como análise de variância, regressão linear e correlações simples. (R Core Team ,2021)

As correlações foram abordadas pelo método de coeficiente de correlação de Pearson, que consiste numa medida estatística que quantifica a força e a direção de uma relação linear entre duas variáveis contínuas. O coeficiente de correlação de Pearson varia entre -1 e +1, sendo que: +1 indica uma correlação positiva perfeita, o que significa que quando uma variável aumenta, a outra também aumenta em uma relação linear direta; -1 indica

uma correlação negativa perfeita, o que significa que quando uma variável aumenta, a outra diminui em uma relação linear inversa e 0 indica que não há correlação linear entre as duas variáveis. (Filho, 2009)

Foram realizados testes de variância a fim de detetar diferenças significativas entre vários fatores. Uma vez que os pré-requisitos de distribuição normal, independência de amostras e homogeneidade de variâncias não foram verificados (utilizando os testes Shapiro-Wilk e Levene, (Dutt-Ross, sem data)), foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal Wallis. Este teste permite então, testar se existem diferenças significativas entre as médias dos níveis de um fator (por exemplo, entre a Infância, Terceira idade e Serviços comuns, do fator Sector). O teste de Kruskal-Wallis foi seguido de um teste post-hoc de Dunn que faz comparações múltiplas entre os diversos níveis do fator. A hipótese nula (H_0) é que não existem diferenças significativas entre os níveis do fator. Consideramos que os valores são significativamente diferentes e têm influência entre si, se o p-value < 0,05. Por exemplo, um p-value de $8.13e-02$ (= 0,0813) é menor que 0,05, logo, rejeita-se a hipótese nula e considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis do fator.(Anderson, 2023)

Auditoria aos instrumentos de comunicação interna

Através da análise e levantamento de dados feita em manuais; relatórios; regulamentos; normas; e demais documentos disponibilizados pela instituição foi possível perceber que a organização dispões de diversos documentos e software de comunicação interna.

No que diz respeito à comunicação entre setores, esta é feita através de registos de email e da plataforma de gestão SoftGold. Nesta plataforma são efetuados todos os registos referentes aos recursos humanos; faltas; justificações mensagens internas; informações relevantes e outras observações. As informações de carácter não RH são transmitidas através de email, pessoalmente ou por telefones internos ligados entre os vários setores.

A comunicação entre a instituição e os trabalhadores é executada através de editais internos fixados em locais próprios, através de reuniões presenciais e esporadicamente via email, uma vez que a falta de literacia informática de alguns trabalhadores, faz com que a transmissão de informação por via eletrónica não ocorre com a eficiência desejada. Em alguns setores é usada a rede social WhatsApp para transmitir

informações. Existem alguns formulários pro forme de caracter administrativo destinados à comunicação entre os trabalhadores e a instituição (formulário de admissão, que contem os dados pessoais do trabalhador; formulário de justificação de faltas; formulário de trocas aos serviços; formulário de pedido de férias; formulário de registo de ocorrências).

No setor da terceira idade existem ainda os livros de registos de ocorrências onde são registados os acontecimentos mais significativos ocorridos em cada turno de trabalho.

No que se refere à comunicação entre a instituição e os utentes/familiares, verificámos que existem regulamentos internos por cada resposta social, assim como contratos de prestação de serviços, onde constam grande parte das informações relacionadas com a instituição e os seu serviços. Os contactos diários são feitos através de email e telefone e também presenciais. Na área da infância existem grupos de contactos na plataforma WhatsApp por cada sala, onde as educadoras passam algumas mensagens de caracter geral. A SCMFZ não possui domínio próprio de email, usando domínios públicos, o que dificulta a uniformização dos emails institucionais.

Caracterização da comunicação ascendentes, descendente e horizontal

Tabela 4

Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal

	M ± DP
Comunicação Ascendente	4,15 ±1,90
Comunicação Descendente	4,38 ±1,86
Comunicação Horizontal	4,00 ±1,80

Nota: M = média; DP = desvio padrão

Analisando a tabela 4 referente às médias gerais da comunicação ascendente; descendente e horizontal, podemos concluir que a comunicação descendente, ou seja a comunicação de superiores para subordinados apresenta um valor mais elevado de satisfação com uma média de (4,38), seguida da comunicação ascendente, de subordinados para superiores (4,15) e depois a comunicação horizontal, entre os pares

com uma média de (4,00). Estes valores referem-se aos resultados das médias de satisfação da escala de auditoria à comunicação interna de Rego que abordou 13 domínios da comunicação interna.

Nas próximas tabelas caracterizamos a comunicação Ascendente; Descendente e Horizontal pelos vários domínios abordados e pelos diversos setores da organização.

Tabela 5

Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal no setor da infância

	Comunicação Ascendente	Comunicação Descendente	Comunicação Horizontal
	M ± DP	M ± DP	M ± DP
Influência	5,00 ±1,63	4,95 ±1,62	4,36 ±1,50
Recetividade/Feedback	4,86 ±1,83	5,05 ±1,79	4,54 ±1,68
Permissão	4,86 ±1,70	4,86 ±1,78	4,27 ±1,58
Capacidade de resposta	4,77 ±1,72	4,91 ±1,63	4,40 ±1,68
Independência	4,82 ±1,74	4,59 ±1,56	4,13 ±1,70
Recompensa	4,72 ±1,55	4,63 ±1,53	4,32 ±1,62
Confiança	5,09 ±1,80	5,00 ±1,88	4,36 ±1,81
Credibilidade	5,18 ±1,74	4,90 ±1,60	4,55 ±1,71
Clareza	5,13 ±1,78	5,09 ±1,77	4,95 ±1,70
Oportunidade	4,91 ±1,71	4,86 ±1,67	4,59 ±1,53
Concisão	5,18 ±1,76	5,05 ±1,59	4,59 ±1,76
Profissionalismo	5,14 ±1,61	5,09 ±1,51	4,59 ±1,36
Sentido de responsabilidade	5,22 ±1,41	5,13 ±1,67	4,91 ±1,54

Nota: M = média; DP = desvio padrão

Analisando a tabela 5, podemos observar que no setor de infância, todos os domínios da comunicação interna avaliados, seja na comunicação ascendente: de subordinados para superiores, na comunicação descendente: de superiores para subordinados, ou na comunicação horizontal: entre os pares, todos eles apresentam resultados positivos, pois os valores das médias das respostas obtidas são superiores a 4, numa escala de 1 a 7, sendo que quanto mais satisfatório é um dado aspeto, mais elevada é a cotação. De uma forma geral a comunicação ascendente apresenta uma média de (4,99) a comunicação descendente (4,93) e a comunicação horizontal (4,50). No entanto em nenhum dos domínios obtivemos valores superiores a 6 o que revela existir algumas melhorias a considerar na comunicação interna no setor da infância.

Podemos observar que na comunicação ascendente o domínio menos satisfatório é o que diz respeito à recompensa por comunicar devidamente (4,72), evidenciando algumas fragilidades no que se refere às vantagens e recompensas que os subordinados percebem em melhorar a comunicação com os seus superiores. Por sua vez o domínio com uma média de satisfação mais elevado é o que se refere ao Sentido de Responsabilidade (5,22), mostrando assim que no setor da infância as mensagens transmitidas pelos subordinados aos seus superiores são recebidas com sentido de responsabilidade.

Na comunicação descendente a média mais baixa verificada está relacionada com a Independência (4,59) evidenciando que os superiores sentem que o seu sucesso está pouco evidenciado no intercâmbio comunicacional com os seus subordinados. Por sua vez o domínio mais significativo na comunicação descendente é o Sentido de Responsabilidade (5,13) os subordinados sentem que as mensagens recebidas pelos superiores são recebidas com responsabilidade.

No que diz respeito à comunicação horizontal, verificamos que o valor médio mais baixo está relacionado com a independência (4,13) o que significa que os membros organizacionais sentem que o seu sucesso está menos dependente dos intercâmbios comunicacionais. O valor mais significativo refere-se à clareza (4,95) evidenciando que as mensagens transmitidas entre os pares são claras.

Tabela 6

Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal no setor da terceira idade

	Comunicação Ascendente	Comunicação Descendente	Comunicação Horizontal
	M ± DP	M ± DP	M ± DP
Influência	4,12 ± 1,78	3,51 ± 1,68	3,87 ± 1,91
Recetividade/Feedback	3,33 ± 1,83	4,33 ± 1,81	3,94 ± 1,89
Permissão	2,73 ± 1,59	2,70 ± 1,65	2,85 ± 1,75
Capacidade de resposta	3,21 ± 1,83	4,27 ± 1,89	3,88 ± 1,75
Independência	3,30 ± 1,96	3,79 ± 1,95	4,00 ± 2,00
Recompensa	3,39 ± 2,04	3,85 ± 1,99	4,06 ± 1,90
Confiança	3,18 ± 1,99	3,36 ± 1,87	3,94 ± 1,89
Credibilidade	4,42 ± 1,92	3,91 ± 2,17	4,30 ± 2,11

Clareza	3,79 ±1,98	4,21 ± 2,10	4,03 ±1,99
Oportunidade	3,36 ±1,90	4,06 ± 2,18	4,15 ± 2,03
Concisão	4,03 ± 2,07	4,74 ± 2,08	4,03 ± 2,14
Profissionalismo	3,97± 2,13	3,97 ± 1,87	4,03 ±1,85
Sentido de responsabilidade	4,52± 2,03	4,27 ± 2,08	4,15 ± 2,15

Nota: M = média; DP = desvio padrão

Analisando a tabela 6, podemos observar que no setor da terceira idade os valores de satisfação são relativamente mais baixos, a comunicação ascendente apresenta uma média geral de (3,64) a comunicação descendente (3,89) e a comunicação horizontal (3,94). Observamos também que o domínio da permissão apresenta valores negativos em todas as direções da comunicação, ou seja, há pouca oportunidade para tomar iniciativas, propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões ou apresentar críticas à comunicação organizacional no setor da terceira idade.

Na comunicação ascendente o valor mais baixo refere-se precisamente à permissão para tomar iniciativas na comunicação (2,73), os subordinados não sentem que os seus superiores os encorajem a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões e apresentar críticas aos níveis superiores de gestão. Por sua vez a dimensão mais bem cotada diz respeito ao sentido de responsabilidade (4,52), ou seja, os subordinados sentem que as suas mensagens são recebidas pelos superiores com sentido de responsabilidade.

Na comunicação descendente o valor mais baixo diz igualmente respeito à permissão (2,70) os superiores não se sentem encorajados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas. Por sua vez o valor mais elevado está relacionado com a concisão (4,74), as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são concisas, ou seja, vão direitas ao assunto.

No que diz respeito à comunicação horizontal, voltamos a ter o domínio da permissão com o valor mais baixo de satisfação (2,85) os pares não se sentem encorajados entre si para propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas. O valor com maior nível de satisfação na comunicação horizontal é no domínio da credibilidade (4,30) os membros organizacionais no setor da terceira idade, confiam nas mensagens provindas dos seus pares.

Tabela 7

Caracterização da comunicação ascendente, descendente e horizontal no setor dos serviços comuns

	Comunicação Ascendente	Comunicação descendente	Comunicação Horizontal
	M ± DP	M ± DP	M ± DP
Influência	4,57 ± 1,62	4,57 ± 1,72	4,14 ± 1,57
Recetividade/Feedback	4,71 ± 1,70	5,00 ± 1,73	5,14 ± 1,77
Permissão	4,57 ± 1,62	4,86 ± 1,95	4,43 ± 1,90
Capacidade de resposta	4,71 ± 1,38	4,71 ± 1,38	4,71 ± 1,11
Independência	4,57 ± 1,40	4,14 ± 0,90	4,57 ± 1,51
Recompensa	4,43 ± 1,62	4,29 ± 1,80	4,29 ± 1,38
Confiança	4,86 ± 1,68	4,43 ± 1,62	4,29 ± 1,80
Credibilidade	4,71 ± 1,11	4,57 ± 1,13	4,14 ± 1,21
Clareza	5,00 ± 1,63	4,71 ± 1,50	4,86 ± 1,68
Oportunidade	4,43 ± 1,62	4,43 ± 1,62	4,43 ± 1,51
Concisão	4,29 ± 1,50	4,43 ± 1,13	4,29 ± 1,50
Profissionalismo	4,57 ± 1,40	4,43 ± 1,40	4,00 ± 1,53
Sentido de responsabilidade	4,71 ± 1,60	4,43 ± 1,51	3,86 ± 1,68

Nota: M = média; DP = desvio padrão

Analisando a tabela 7, podemos observar que no setor dos serviços comuns, que inclui os serviços administrativos; lavandaria; enfermagem e fisioterapia, todos os domínios da comunicação interna avaliados apresentam valores positivos. De uma forma geral a comunicação ascendente apresenta uma média de satisfação de (4,62) a comunicação descendente (4,54) e a comunicação horizontal (4,39).

Na comunicação ascendente, o domínio com menor valor nos serviços comuns é a concisão (4,29), as mensagens transmitidas dos subordinados aos superiores podem ser, por vezes, pouco concisas e objetivas. Por sua vez a clareza (5,00) está identificado como o domínio com maior nível de satisfação, as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são claras.

Na comunicação descendente verificamos que a independência (4,14) é o domínio com valor de satisfação mais baixo o que revela que os superiores sentem que o seu sucesso pode não depender dos intercâmbios comunicacionais com os seus subordinados, no entanto a recetividade ao feedback (5,00) é o domínio com valores maiores, ou seja nos

serviços comuns os superiores estão recetivos ao feedback provindo dos seus subordinados, e usam esse feedback.

Já na comunicação horizontal, o domínio com o valor de satisfação mais baixo é o sentimento de responsabilidade (3,86) as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais nem sempre são recebidas com sentido de responsabilidade pelos pares. A recetividade ao feedback é por outro lado o domínio com o valor de satisfação mais elevado, nos serviços comuns os membros organizacionais estão recetivos ao feedback provindo dos seus pares.

Fazendo uma análise à comunicação descendente, ascendente e horizontal dos diversos setores podemos referir que a comunicação na área da terceira idade é a que apresenta maiores debilidades. Para estudos futuros podemos tentar averiguar se esta situação estará relacionada com outros fatores como o tipo de liderança, a baixa escolaridade ou a idade dos trabalhadores etc.

Outro dado que parece importante referir é a média geral de satisfação da comunicação ascendente (4,15); descendente (4,38) e horizontal (4,00), concluído assim que as generalidades dos participantes consideram que as maiores fragilidades estão na comunicação entre os pares, seguida da comunicação ascendente, de subordinados para superiores e depois a comunicação descendente, de superiores para subordinados. Muito embora estas médias gerais sejam representativas da maioria das respostas dos trabalhadores, só no setor da terceira idade se mantém esta condição. Nos outros setores da infância e serviços comuns os níveis de satisfação estão ordenados por ordem decrescente inversa, comunicação ascendente; descendente e horizontal. Este facto poderá estar relacionado com o número de respostas de cada setor.

Outro dado que merece investigação futura é os baixos resultados no domínio da permissão no setor da terceira idade (2,76), uma vez que é o único domínio com resultados negativos. Será pertinente perceber os motivos que levam os trabalhadores da área da terceira idade a sentirem-se pouco encorajados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores de gestão.

Caracterização da comunicação organizacional

Tabela 8

Caracterização da comunicação organizacional por dimensão

	M ± DP
Comunicação Líder Imediato	0,311 ± 0,622
Comunicação Afetiva	0,238 ± 0,580
Comunicação Engajadora	0,051 ± 0,612

Nota: M = média; DP = desvio padrão

Analisando a tabela 8 referente aos valores normalizados das 3 dimensões da comunicação estudadas, podemos concluir que os valores de satisfação obtidos estão longe do valor máximo de satisfação, considerando que 1 é o máximo de satisfação e -1 o valor mais baixo. Ainda assim verificamos que em todas as dimensões da comunicação o valor é positivo.

A dimensão da comunicação organizacional que promove o diálogo, a confiança e a atenção às necessidades pessoais do trabalhador (Comunicação Líder Imediato) aparece com o valor de satisfação significativamente maior em relação às outras 2 dimensões (0,311). Por sua vez a dimensão da comunicação organizacional que fornece informações estratégicas para a organização, promove ações de reconhecimento e divulga programas de metas individuais atreladas às metas organizacionais (Comunicação Engajadora), é a que reflete níveis de satisfação com valores mais baixos (0,051).

A dimensão da comunicação organizacional que gera percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertence (Comunicação Afetiva) apresenta um valor normalizado de satisfação de (0,238).

Podemos assim verificar que de uma forma geral as dimensões da comunicação estudadas apresentam variações e estão relativamente longe do valor máximo de satisfação.

Estas diferenças foram confirmadas estatisticamente através do teste de Kruskal Wallis que mostra diferenças significativas entre as médias das várias dimensões da comunicação organizacional (Kruskal Wallis, $\chi^2 = 46.9$, $df = 2$, $p\text{-value} < 0.001$). A

comparação múltipla realizada pelo teste post-hoc de Dunn (Tabela 9), indica que as diferenças mais significativas estão entre a comunicação engajadora e a comunicação líder imediato, seguido da comunicação afetiva - comunicação engajadora e a que apresenta diferenças menos significativas é a comunicação afetiva - comunicação líder imediato, ou seja é entre a comunicação engajadora e a comunicação líder imediato que se verificam as diferenças mais significativas, estando relacionado com os pressupostos estudados em cada uma delas

Tabela 9

Valores das comparações múltiplas através do teste post-hoc de Dunn entre as dimensões da comunicação organizacional

	Z	p-value
Comunicação Afetiva - Comunicação Engajadora	4.51	1.94e-05
Comunicação Afetiva – Comunicação Líder Imediato	-1.79	2.21e-01
Comunicação Engajadora - Comunicação Líder Imediato	-6.63	1.00e-10

Nota: Z = Resultado do teste estatístico, p-value = significância do teste

Para verificar a relação entre as várias dimensões da comunicação organizacional estudadas foram estabelecidas correlações com o objetivo de verificar se a comunicação líder imediato tem um efeito positivo na comunicação afetiva e engajadora. Ou seja, foram testados se valores altos da comunicação Líder imediato estão positivamente correlacionados com a comunicação afetiva e engajadora.

Tabela 10

Correlação de Person entre as 3 dimensões da comunicação organizacional

	Comunicação Líder imediato	Comunicação Afetiva	Comunicação Engajadora
Comunicação Líder imediato	1.000	0.833	0.770
Comunicação Afetiva	0.833	1.000	0.846
Comunicação Engajadora	0.770	0.846	1.000

Analisando a tabela 10 e as correlações entre as diversas dimensões da comunicação estudadas podemos concluir que há uma correlação forte positiva entre a comunicação

líder imediato e a comunicação afetiva (0.83), entre a comunicação líder imediato e a comunicação engajadora (0.77) e entre a comunicação afetiva e a comunicação engajadora (0.85). A correlação positiva indica que quanto mais alto o valor de uma variável, mais alto será o valor da outra variável. Ou seja, quanto mais altos os níveis de satisfação de um domínio da comunicação, mais altos serão os níveis de satisfação dos outros domínios também. Identificamos assim uma correlação positiva entre os vários domínios da comunicação organizacional.

Para percebermos melhor os níveis de satisfação das várias dimensões da comunicação organizacional, estudamos os resultados por setor, Infância, Terceira Idade e Serviços Comuns.

Tabela 11

Caracterização da comunicação organizacional nos diversos setores

	Comunicação Líder imediato	Comunicação Afetiva	Comunicação Engajadora
	M ± DP	M ± DP	M ± DP
Infância	0,566 ± 0,499	0,428 ± 0,471	0,139 ± 0,536
Terceira Idade	0,084 ± 0,643	0,098 ± 0,618	-0,038 ± 0,657
Serviços Comuns	0,592 ± 0,429	0,298 ± 0,530	0,196 ± 0,553

Nota: M = média; DP = desvio padrão

Analisando a tabela 11 podemos verificar que as dimensões da comunicação estudadas apresentam variações entre os diversos setores da organização.

Comparando os valores normalizados das várias dimensões da comunicação nos 3 setores podemos perceber que é no setor da infância que os níveis de satisfação das dimensões da comunicação são mais positivos, em contrapartida é no setor da terceira idade que os níveis de satisfação nas dimensões da comunicação estudadas são menos positivos, apresentando mesmo um valor negativo para a comunicação engajadora (-0,038).

O teste de Kruskal Wallis indica que dentro de cada dimensão da comunicação existem diferenças significativas entre setores, (Kruskal Wallis, Líder imediato: $\chi^2 = 62,98$, $df = 2$, $p\text{-value} < 0.001$; Afetiva : $\chi^2 = 23,09$, $df = 2$, $p\text{-value} < 0.001$; Engajadora : $\chi^2 = 10,26$, $df = 2$, $p\text{-value} = 0.006$). A comparação múltipla realizada pelo teste de Dunn (Tabela 12),

mostra que as diferenças mais significativas são entre a infância e a terceira idade, seguida dos serviços comuns e terceira idade e depois infância e serviços comuns.

Tabela 12

Valores das comparações múltiplas através do teste post-hoc de Dunn entre os diferentes setores para cada dimensão da comunicação.

	Z²	p-value
Comunicação Líder imediato		
Infância – Serviços Comuns	-0.23	0.811
Infância – Terceira Idade	7.24	4.35e-13
Serviços Comuns – Terceira Idade	5.04	4.62e-07
Comunicação Afetiva		
Infância – Serviços Comuns	1.37	0.513
Infância – Terceira Idade	4.78	5.24e-06
Serviços Comuns – Terceira Idade	1.73	0.249
Comunicação Engajadora		
Infância – Serviços Comuns	-0.49	1.000
Infância – Terceira Idade	2.74	0.018
Serviços Comuns – Terceira Idade	2.32	0.060

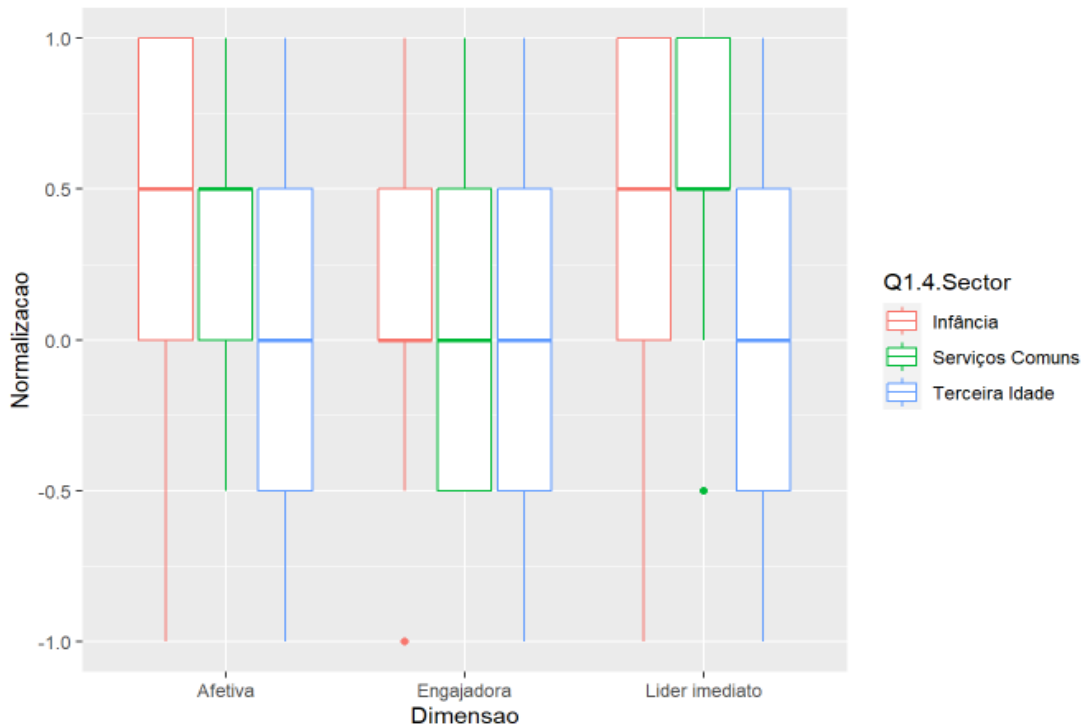
Nota: Z = Resultado do teste estatístico, p-value = significância do teste, a negrito se for significativo.

Analisando a tabela 12 podemos verificar que as diferenças mais significativas estão entre o setor da infância e o setor da terceira idade em todas as dimensões de comunicação, seguidas dos serviços comuns – terceira idade, significativamente diferente apenas para Comunicação Líder imediato. Entre a infância e os serviços comuns não há diferenças significativas para nenhuma das dimensões. Podemos concluir através desta tabela que nos diversos setores da organização existem níveis de satisfação diferentes para cada dimensão da comunicação organizacional em estudo, evidenciando-se as diferenças entre o setor da terceira idade e da infância.

Podemos então concluir que existem diferenças significativas entre as várias dimensões da comunicação organizacional e os vários setores da instituição. O facto de pertencerem a um determinado setor, influencia os níveis de satisfação das várias dimensões da comunicação. Na figura 4 podemos perceber melhor essas diferenças.

Figura 4

Relação entre os setores e as dimensões da comunicação organizacional



Segundo a figura 4, podemos concluir que existem diferenças entre as três dimensões da comunicação interna estudadas, e que estas diferenças estão relacionadas com os diversos setores da organização. Reforça assim os resultados obtidos e representados nas tabelas anteriores.

Capítulo V: Considerações finais, Limitações, Sugestões de Intervenção para aplicação na comunicação interna

Este estudo foi realizado com o objetivo de demonstrar o estado da comunicação interna na SCMFZ através dos níveis de satisfação em relação aos vários domínios da comunicação e às dimensões da comunicação organizacional e como a CI se relaciona com o comprometimento dos trabalhadores. Para tal, foram analisados os dados recolhidos ao longo da investigação

Através da análise qualitativa de auditoria aos documentos de CI da instituição, podemos concluir que a organização utiliza alguns instrumentos de comunicação, tais como regulamentos, formulários, impressos, placares informativos, no entanto foram identificadas algumas debilidades no que diz respeito à comunicação com os trabalhadores e também com o exterior e stakeholders. Não existe manual de procedimento para o trabalhador o que gera uma série de preocupações que impactam a eficácia, segurança e o bem-estar no ambiente de trabalho. A falta de literacia informática de alguns colaboradores dificulta a transmissão de informações através dos canais digitais, tornado este procedimento mais lento e mais burocrático. Outra das debilidades identificadas, prende-se com a falta de gabinete ou responsável de comunicação, este facto, origina um fraco cuidado com os meios de comunicação quer internos, quer externos. A página oficial da SCMFZ não está atualizada e encontra-se num domínio de difícil acesso. Existe ainda uma página no Facebook do Lar de São Miguel onde são publicadas algumas atividades de carácter lúdico realizadas na área da terceira idade, mas sem qualquer edição de conteúdos ou revisão comunicacional. Os impressos de comunicação interna seja, admissão de trabalhadores; registos de faltas; pedidos de férias ou comunicação de ocorrências, estão desatualizados e com referência a legislação já alterada. Durante o período do nosso estudo foi criado um domínio de email próprio da SCMFZ, situação identificada inicialmente como uma debilidade nos instrumentos de comunicação e que nesta altura já não se verifica.

No que diz respeito à análise quantitativa e aos resultados obtidos através da utilização dos instrumentos de avaliação do estado da comunicação interna, podemos concluir que existem algumas debilidades.

Analisando os resultados dos estudos realizados aos fluxos de comunicação (ascendente, descendente e horizontal), podemos concluir que de uma forma geral o fluxo de comunicação mais predominante é o fluxo da comunicação descende. Por sua vez se formos analisar setor a setor, concluímos que há diferenças significativas. No setor da Infância e dos Serviços Comuns a comunicação ascendente tem prevalência. No setor da terceira idade o fluxo predominante é a comunicação horizontal, entre os pares, podendo isto significar que há menos relação comunicacional ascendente e descendente, tornando-se assim uma comunicação menos formal, e mais casual.

Curvello (2012) sugere que a predominância de um determinado fluxo de comunicação, ascendente; descendente ou horizontal, estabelece uma tipologia de comunicação: burocrática; retroalimentadora; espontânea ou informal e democrática. Estas tipologias de comunicação diferem das suas características e dos contextos organizacionais. (Curvello, 2012)

Podemos dizer então, que de uma forma geral a tipologia da comunicação na SCMFZ é burocrática, uma vez que, segundo os dados obtidos, a predominância é a comunicação descendente, ou seja, mais formal, flui de cima para baixo e requer mais formalismo.

Analisando por setores, nos setores da infância e serviços comuns a prevalência é a comunicação ascendente o que significa que a tipologia da comunicação é retroalimentadora, envolve troca de informações, promove uma comunicação aberta e permite o feedback.

No setor da terceira idade o fluxo predominante é a comunicação horizontal, entre os pares, o que significa que é uma comunicação informal e espontânea, havendo assim menor relação comunicacional ascendente e descendente.

No que diz respeito à comunicação organizacional, foram estudadas três dimensões que se mostraram pertinentes para os objetivos definidos. A comunicação líder imediato, dimensão da comunicação organizacional que promove o diálogo, a confiança e atenção às necessidades pessoais do trabalhador, comunicação afetiva, dimensão da comunicação organizacional que gera percepção de respeito, identificação com valores organizacionais e orgulho de pertencer e a comunicação engajadora, que fornece informações estratégicas para a organização, promove ações de reconhecimento e divulga programas de metas individuais atreladas às metas organizacionais. De acordo com os resultados obtidos podemos concluir que a SCMFZ apresenta debilidades nos vários domínios em estudo, uma vez que as médias de satisfação estão longe de atingir os valores máximos. A comunicação engajadora é a que apresenta os resultados menos satisfatórios, seguida da comunicação afetiva e depois comunicação líder imediato.

Podemos ainda concluir que há uma relação forte entre os vários domínios, estando os seus níveis de satisfação correlacionados.

A comunicação do líder imediato está fortemente relacionada com a comunicação afetiva, pois os pressupostos em estudo de cada dimensão são difíceis de dissociar.

Para uma melhor compreensão, fomos relacionar as diferentes dimensões analisadas com os três setores da instituição. Podemos concluir então, que o setor a que cada trabalhador pertence, influencia os resultados de satisfação de cada domínio estudado.

As diferenças mais significativas estão entre o setor da infância, que apresenta melhores resultados e o setor da terceira idade, que apresenta piores resultados. O setor dos serviços comuns está equiparado ao setor da infância, sem diferenças significativas.

Para Ferreira et al., (2001), as características dos grupos e o seu contexto influenciam a comunicação no seio de uma organização. O autor destaca como características mais evidentes e influenciadoras a coesão a familiaridade, a diversidade, os estatutos dos membros do grupo e o tipo de tarefa de cada um.

Esta diversidade de características poderá justificar as diferenças encontradas na CI dos diversos setores da instituição.(Ferreira et al., 2001)

Com este estudo, pretendemos analisar a CI da SCMFZ e relacioná-la com o comprometimento dos trabalhadores. O uso da escala ECOI permitiu identificar a satisfação dos trabalhadores em relação aos fatores essenciais e integrantes do comprometimento organizacional.

Videira e Salmázio, (2023) referem que avaliar o grau de influência da comunicação organizacional no vínculo afetivo do comprometimento dos funcionários é uma tarefa complexa, mas possível, através de pesquisas internas que utilizam instrumentos como a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI). Esta escala foi projetada para capturar a perceção dos funcionários sobre a qualidade e a eficácia da comunicação dentro da organização e como isso afeta o seu comprometimento e relacionamento com a instituição.(Videira & Salmázio, 2023)

Podemos concluir então, através dos dados obtidos, que existem algumas debilidades em relação à CI da instituição e por sua vez no comprometimento organizacional dos trabalhadores, mais evidentes no setor da terceira idade.

Isto sugere que os trabalhadores da organização estão conscientes da importância da comunicação interna.

Fracos níveis de satisfação nos domínios que estudam o diálogo, a confiança, a atenção a aspetos pessoais do trabalhador, o respeito, a identificação com os valores da organização, o orgulho de pertença, sugerem um baixo nível de comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional é um construto complexo que envolve a dedicação de um indivíduo à sua organização e à disposição de investir esforço no seu sucesso.

Brandão, (2018) fala em *engagement*, como sendo uma dimensão cognitiva e emocional identificando a essência do comprometimento organizacional.

O grau de *engagement* de um colaborador está diretamente relacionado aos benefícios e à reciprocidade que a organização oferece. Isto significa que os funcionários estão dispostos a investir os seus recursos cognitivos, emocionais e físicos na instituição na medida em que sentem que a organização também está a investir neles. (Brandão, 2018)

Ora se os níveis de satisfação em relação às várias dimensões da comunicação apresentam resultados significativamente baixos e diferem de setor para setor, podemos concluir que haverá baixos níveis de comprometimento (*engagement*) e que o setor a que pertencem os trabalhadores influenciam o seu comprometimento.

A comunicação interna eficaz é uma componente crucial para o sucesso de qualquer organização, pois influencia diretamente a maneira como os funcionários se sentem informados, valorizados e envolvidos nos processos decisórios e na dinâmica da organização. É importante reter e reforçar que quando os funcionários recebem informações claras e atualizadas sobre os objetivos da organização, decisões importantes e mudanças organizacionais, eles se sentem mais incluídos e capazes de contribuir efetivamente. Uma comunicação aberta e inclusiva ajuda a criar um senso de comunidade e pertença, o que é essencial para o comprometimento dos funcionários. A comunicação honesta e transparente constrói confiança entre a liderança e os funcionários, o que é fundamental para o comprometimento a longo prazo. Quando os funcionários se sentem ouvidos e as suas ideias são consideradas, tornam-se mais motivados e comprometidos no trabalho.

Durante este estudo foram encontrados alguns constrangimentos, a falta de literacia, nomeadamente informática e a obrigatoriedade do questionário ser aberto com um email do Gmail, impediu alguns trabalhadores de responderem às questões e atrasou a receção das respostas. Quem preencheu o questionário no telemóvel deparou-se com uma formatação pouco intuitiva, com informação importante que se encontrava escondida. A semelhança das perguntas da escala ECOI, para os vários domínios da comunicação, causou algumas dúvidas e alguma confusão. Todas as dúvidas e constrangimentos, foram tratados individualmente e pessoalmente no decorrer do processo.

Foi sugerido pelos orientadores que fosse usado o programa estatístico de análise de dados SPSS, no entanto o meu desconhecimento sobre o mesmo e a falta de tempo para pesquisa e aquisição de competências, para trabalhar com o referido programa, causou alguns constrangimentos e ansiedades. Recorri aos conhecimentos da minha irmã que me ajudou a fazer as análises estatísticas no programa "R". Sugere-se que de futuro, possa ser criada uma unidade curricular neste mestrado para dotar os alunos dessa competência.

Para uma análise futura por forma a compreender melhor os resultados obtidos e elencar melhorias na instituição, sugere-se o estudo dos tipos de liderança dos diretores técnicos de cada setor, para analisar de que forma a liderança está relacionada com os resultados obtidos. Seria também pertinente estudar os níveis de motivação dos trabalhadores, assim como, relacionar outros fatores como a idade, os anos de casa ou a categoria profissional.

Para uma análise ainda mais aprofundada, poderá ser investigado só o setor onde os resultados são mais preocupantes, estudando assim, quais os problemas mais relevantes e as principais barreiras à comunicação eficaz.

Para maximizar o impacto positivo da comunicação interna no comprometimento dos funcionários, a instituição deve investir em estratégias de comunicação eficazes, como reuniões regulares, newsletters, plataformas de mensagens, workshops e sessões de perguntas e respostas. Além disso, é importante que a liderança demonstre o

compromisso com a comunicação aberta e transparente, modelando o comportamento esperado de todos os membros da organização.

Sugere-se então algumas iniciativas para melhorar a comunicação interna da SCMFZ:

- Elaborar manuais e guias de procedimentos por categorias profissionais que orientem os funcionários sobre as melhores práticas;
- Criar mecanismos para que os funcionários possam fornecer feedback regularmente, como pesquisas de satisfação ou caixas de sugestões;
- Desenvolver formação, Workshops, debates sobre vários temas, nomeadamente comunicação e literacia informática;
- Fomentar a Cultura de Transparência, transmitindo informação aos trabalhadores através do envio de boletins informativos regulares ou atualizações de e-mail para que se mantenham informados sobre as atividades e objetivos da empresa;
- Criar sistemas para reconhecer publicamente os esforços e conquistas dos funcionários e organizar eventos para celebrar marcos importantes;
- Definir políticas claras de comunicação que identifiquem, como e quando a comunicação deve ocorrer, incluindo expectativas para respostas a e-mails e mensagens;
- Realizar pesquisas regulares para avaliar a eficácia da comunicação interna;
- Fomentar um ambiente onde os funcionários se sintam confortáveis para expressar suas opiniões e preocupações.

A elaboração deste trabalho de investigação, proporcionou-me:

Como estudante, a aquisição de conhecimentos científicos em várias áreas de estudo, o aperfeiçoamento na utilização de ferramentas de trabalho, o desenvolvimento da capacidade de análise crítica e de avaliação de informações, bem como o crescimento da capacidade de pensar de forma independente e lógica.

Como trabalhadora e responsável da SCMFZ, proporcionou-me o desenvolvimento da capacidade de isenção e independência, a aquisição de conhecimentos fundamentais

para melhorar a minha postura profissional e para adequar e melhorar a minha forma de comunicar.

Mas foi sobretudo a nível pessoal que mais competências adquiri, o desenvolvimento da autossuficiência, da autodisciplina, a capacidade de resiliência, de enfrentar desafios, de superar obstáculos e o sentimento de realização e orgulho, são os maiores ensinamentos que irei guardar comigo.

Serei certamente, uma nova pessoa depois deste trabalho concluído.

Bibliografia

- Anderson, D. B. (2023). Como realizar o teste de Dunn em R - Estatoriais. *Statorials*.
<https://statorials.org/pt/teste-de-dunns-em-r/>.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97–120.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media and Jornalismo*, 18(33), 91–102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Bobbitt, Z. (2021). *How to Calculate Cronbach's Alpha in R (With Examples)*. Statology.
<https://www.statology.org/cronbachs-alpha-in-r/>
- Chang, J. & Albuquerque, L. (2002). Comprometimento Organizacional: Uma Abordagem Holística e Simultânea Dos Determinantes Envolvidos No Processo. *Revista de Administração Mackenzie*, 3 (2). <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p13-38>
- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95.
<https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional, Edição Revista e Atualizada* (2.ª ed.). Casa das Musas.
https://books.google.pt/books?id=wyUagp3GBUUC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Decreto-Lei n.º 31095, Diário do Governo n.º 303/1940, 1º Suplemento, Série I de 1940-12-31 - <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1940-154358975-165107969>
- Decreto-Lei n.º 30/2013 de 8 de maio Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08, páginas 2727 – 2728 - <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>

- Da Mata, E.; Pocinho, R. & Margarido, E. (2023). A felicidade nas organizações sociais – uma reflexão pela prática". *RIAGE - Revista Ibero-Americana de Gerontologia*, 3, 102-109. doi: <https://doi.org/10.61415/riage.46>
- Dutt-Ross, P. S. (sem data). *Capítulo 7 Teste de Normalidade de Shapiro Wilk | Manual de Análise de Dados*. Obtido 24 de julho de 2024, de https://dataunirio.github.io/analise_de_dados_quantitativos/docs/
- Endres, T. & Dörr, C. B. (2015). *Fatores relevantes para o comprometimento organizacional: Um estudo multicaso sob a perspectiva do colaborador*. https://www.academia.edu/64237980/Fatores_relevantes_para_o_comprometimento_organizacional_Um_estudo_multicaso_sob_a_perspectiva_do_colaborador
- Filho, D. & Júnior, J. (2009). *Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r) **. *Política Hoje*, 18(1).
- Ferreira, J. M. C., Neves, M. J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGRAW-HILL, de Portugal, Lda.
- Félix, J. (2021). A visão de 23 renomados autores de 5 países. *Comunicação Estratégica e Integrada*. 28-39. https://7dbfa4c5-071c-4cd1-983f-1d9773bd9056.filesusr.com/ugd/da6ae4_27b313a36eae4f038c5bb59f1ce16a1c.pdf
- Jesus, A., Pocinho, R., Margarido, C., Sanchez, E. & Gordo, S. (2022). Smiling Team - Ser feliz no trabalho: Projeto de intervenção no âmbito da promoção da felicidade no trabalho e da motivação de equipas. *RIAGE - Revista Ibero-Americana de Gerontologia*, 2, 110-120. <https://doi.org/10.61415/riage.35>
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169–192. <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>
- Lopes, M. A., & Sá, I. (2008). *História Breve das Misericórdias Portuguesas, 1498-2000*. Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/29336>
- Lewin, C. & Somekh, B. (2017). *Teoria e Métodos de Pesquisa Social* https://books.google.pt/books?id=frU8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17), 145–159. https://www.academia.edu/download/39746875/Os_Desafios_da_Comunicacao_Interna_nas_Org20151106-23047-yvzci.pdf
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. de, Marques, G. M. & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1). <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40696>
- Medeiros, C. A. F. & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Menezes, A. D. (2022). A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(4), 215–222. ISSN: 2448-0959.
- Perles, B. (2015). *Comunicação: Conceitos, fundamentos e história*. Biblioteca online de Ciências da Comunicação <https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag>
- Pocinho, R., Silva, S. Gordo, S., Trindade, B. & Margarido, C., (2022). The importance of training in social organizations- due to COVID-19 pandemic challenges. *RIAGE - Revista Ibero-Americana de Gerontologia*, 1(1), 7-16. <https://doi.org/10.61415/riage.17>
- Pocinho, R.; Marques, L.; Margarido, C.; Santos, R.; Marques, J.; Silva, S. & Trindade, B. (2021). *Desafios na gestão de pessoas e organizações*. Leiria, Portugal.
- R Core Team (2021). *Language and Environment for Statistical Computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org>.
- Rego, A. (2022). *Comunicação Pessoal e Organizacional—Teoria e Prática* (5ª). Edições Sílabo, Lda.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010 - Diário da República, 1.ª série — N.º 150, 4 de Agosto de 2010. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2010/08/15000/0319403196.pdf>

- Rizopoulos, D. (2006). ltm: An R package for Latent Variable Modelling and Item Response Theory Analyses. *Journal of Statistical Software*, 17 (5), 1-25. <https://doi.org/10.18637/jss.v017.i05>
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho Braga. Portugal
https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41119/1/TR_2016_organizacao-comunicativa.pdf
- Sanches, T. (2016). Modelos de literacia da informação e desenho de um programa para bibliotecas do ensino superior: Uma proposta. In C. Lopes, T. Sanches, I. Andrade, M. L. Antunes, & J. Alonso-Arévalo (Eds.). *Literacia da informação em contexto universitário*, 3-26. Lisboa: Edições ISPA
- União das Misericórdias Portuguesas (2018), *Apresentação*.
<https://www.ump.pt/Home/misericordias/apresentacao/>

ANEXOS

ANEXO II – Protocolo de Avaliação – Questionário

Comunicação Interna na Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere

Ex.mo(a) Colaborador(a)

Gostaria de obter a sua opinião sobre a Comunicação Interna na Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Zêzere (SCMFZ). O inquérito aplica-se aos colaboradores da SCMFZ, e tem como objetivo, apoiar um estudo académico para obtenção de grau de Mestre em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria. Este estudo visa compreender o

papel da comunicação interna e a sua interferência no comprometimento dos colaboradores da SCMFZ.

O inquérito é anónimo e apenas será alvo de tratamento estatístico, garantindo a total confidencialidade dos dados. Não existem respostas corretas ou erradas, relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Este questionário tem uma previsão para responder a todas as questões de 10 minutos, e é composto por uma caracterização sociodemográfica e por escalas validadas, num total de 40 perguntas de resposta rápida. Para esclarecimento de dúvidas ou informações sobre o estudo poderá contactar o seguinte e-mail: a.sofiamarques82@gmail.com

Muito obrigada pela colaboração! Sofia Marques

* Indica uma pergunta obrigatória

Aceito responder a este questionário? *

Sim Não

1. Dados de Caracterização

1.1. Idade *

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

Mais de 50

1.2. Habilitações Literárias *

1º Ciclo (até 4ª classe)

2º Ciclo (até 6º ano)

3º Ciclo (até 9º ano)

Secundário (até 12º ano)

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

1.3. É colaborador da SCMFZ há quantos anos? *

Menos de 1 ano

1 a 4 anos

5 a 9 anos

10 a 14 anos

Mais de 15

1.4. É colaborador de que sector? *

Terceira Idade

Infância

Serviços Comuns

1.5. Que funções desempenha? *

Trabalhador/a de Apoio a Serviços Gerais e Manutenção

Trabalhador Ajudante/Auxiliar

Trabalhador Dirigente/Coordenador/Encarregado/Técnico Superior

1.6. Há quantos anos desempenha a sua função? *

Menos de 1 ano 1 a 4 anos

5 a 9 anos

10 a 14 anos

Mais de 15 anos

Comunicação Interna

A parte 2 deste questionário pretende aferir o estado da comunicação interna na SCMFZ. Para este estudo será usado o Modelo de Rego (2022) e pretende-se realizar uma auditoria à comunicação interna da instituição. Pense na sua organização, refira em que medida cada área seguidamente apresentada é satisfatória, tendo em consideração os vários tipos de comunicação: a comunicação descendente (de superiores para subordinados), comunicação ascendente (de subordinados para superiores) e comunicação lateral/horizontal (comunicação entre os pares/colegas). Para responder, use a escala de sete pontos seguinte. Assinale o número correspondente à sua resposta. Quanto mais satisfatório for um dado aspeto, mais elevada deverá ser a cotação.

Insatisfatório 1 2 3 4 5 6 7 Satisfatório

2.1. Influência *

Comunicação descendente - Qual o grau em que os superiores obtêm as desejadas respostas dos subordinados?

Comunicação ascendente - Qual o grau em que os subordinados obtêm as desejadas respostas dos superiores?

Comunicação lateral/horizontal - Qual o grau em que membros organizacionais obtêm as desejadas respostas dos seus pares?

2.2. Recetividade ao feedback *

Comunicação descendente - Em que medida os superiores estão recetivos ao feedback (relativo a comunicações anteriores) provindo dos seus subordinados, e em que grau usam esse feedback?

Comunicação ascendente - Em que medida os subordinados estão recetivos ao feedback, provindo dos seus superiores?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida os membros organizacionais estão recetivo são feedback provindo dos seus pares?

2.3. "Permissão" (Permissão para, ou oportunidade para tomar iniciativa na comunicação) *

Comunicação descendente - Em que medida os superiores encorajam os subordinados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores de gestão?

Comunicação ascendente - Em que medida os subordinados sentem que os seus superiores os encorajam a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores de gestão?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida os empregados sentem que os seus superiores encorajam os empregados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos seus pares?

2.4. Capacidade de resposta *

Comunicação descendente - Em que medida os superiores proporcionam feedback (i.e., dão resposta) às mensagens dos subordinados?

Comunicação ascendente - Em que medida os subordinados proporcionam feedback (i.e., dão resposta) às mensagens dos seus superiores?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida os membros organizacionais proporcionam feedback (i.e., dão resposta) às mensagens provindas dos seus pares?

2.5. Independência *

Comunicação descendente - Em que medida os superiores sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus subordinados?

Comunicação ascendente - Em que medida os subordinados sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus superiores?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida os membros organizacionais sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus pares?

2.6. Recompensa por comunicar devidamente *

Comunicação descendente - Em que medida os superiores sentem que existem vantagens e recompensas pelas melhorias na comunicação com os seus subordinados?

Comunicação ascendente - Em que medida os subordinados sentem que existem vantagens e recompensas pelas melhorias na comunicação com os seus superiores?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida os membros organizacionais sentem que existem vantagens e recompensas pelas melhorias na comunicação com os seus pares?

2.7. Confiança *

Comunicação descendente - Em que medida os superiores confiam nos subordinados para partilhar ideias/informações sensíveis com eles?

Comunicação ascendente - Em que medida os subordinados confiam nos superiores para partilhar ideias/informações sensíveis com eles?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida os membros organizacionais confiam nos seus pares para partilhar ideias/informações sensíveis com eles?

2.8. Credibilidade *

Comunicação descendente - Em que medida os subordinados confiam nas mensagens provindas dos superiores?

Comunicação ascendente - Em que medida os superiores confiam nas mensagens dos subordinados?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida os membros organizacionais confiam nas mensagens provindas dos seus pares?

2.9. Clareza *

Comunicação descendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são claras?

Comunicação ascendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são claras?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida as mensagens transmitidas entre pares são claras?

2.10. Oportunidade *

Comunicação descendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores chegam atempadamente aos subordinados?

Comunicação ascendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados chegam atempadamente aos superiores?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais chegam atempadamente aos seus pares?

2.11. Concisão *

Comunicação descendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são concisas (vão diretas ao assunto)?

Comunicação ascendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são concisas (vão diretas ao assunto)?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais aos seus pares são concisas (vão diretas ao assunto)?

2.12. Profissionalismo *

Comunicação descendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são cuidadas e "profissionais"?

Comunicação ascendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são cuidadas e "profissionais"?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais aos seus pares são cuidadas e "profissionais"?

2.13. Sentido de responsabilidade *

Comunicação descendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são recebidas por estes com sentido de responsabilidade?

Comunicação ascendente - Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são recebidas por estes com sentido de responsabilidade?

Comunicação lateral/horizontal - Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais são recebidas com sentido de responsabilidade pelos pares?

Comunicação Interna e comprometimento

Nesta terceira parte pretende-se relacionar os aspetos da comunicação interna com o comprometimento dos trabalhadores. Para este estudo será utilizada a Escala de Comunicação Organizacional Interna (ECOI) de Videira e Salmázio (2023), destinada a avaliar a influência da comunicação sobre o vínculo do comprometimento organizacional. Deverá responder segundo a escala de Likert, fazendo corresponder os números de 1 a 5 de acordo com a seguinte graduação: 1: Discordo totalmente; 2: Discordo; 3: Não concordo nem discordo; 4: Concordo; 5: Concordo totalmente.

3.1. O meu superior imediato mantém-me constantemente informado sobre aspetos estratégicos da organização. *

3.2. Eu consigo entender os rumos estratégicos da organização pela forma como o meu superior imediato me comunica. *

3.3. O meu superior imediato oferece feedback (retorno) sobre o meu trabalho sempre que necessário. *

3.4. O meu superior imediato compartilha comigo todas as informações, positivas ou negativas, sobre a organização. *

3.5. Confio mais no que os meus superiores me contam do que nas informações que recebo dos meus colegas. *

3.6. O meu superior imediato está sempre atento às minhas dificuldades e necessidades de ordem pessoal (familiares e de saúde física e mental). *

3.7. O meu superior imediato cobra as minhas tarefas de forma amigável, propiciando o diálogo. *

3.8. A área da Comunicação é responsável pela divulgação das ações que a organização faz em prol da sociedade e do meio ambiente, o que reforça a minha identificação com a organização. *

3.9. Sinto-me respeitado ao ser informado sobre o que acontece na organização antes do público externo. *

3.10. Sinto-me acolhido quando a área da Comunicação se preocupa em realizar ações que extrapolam as atividades profissionais, como ações de voluntariado. *

3.11. Sinto-me motivado com os relatos publicados nas redes internas sobre superação e dedicação ao trabalho por parte dos colegas da organização. *

3.12. O meu interesse em trabalhar nessa organização aumenta quando recebo informações a respeito de projetos de natureza socioambientais, como apoio à diversidade, ajuda humanitária e preservação do meio ambiente. *

3.13. Tenho orgulho em falar sobre a organização onde eu trabalho para os meus familiares e amigos e nas minhas redes sociais pessoais. *

3.14. Os planos estratégicos da organização são divulgados frequentemente pelos veículos e eventos de comunicação interna. *

3.15. A divulgação interna sobre os negócios da organização contribui para que o meu trabalho atinja as metas propostas. *

3.16. A área da Comunicação envia informações na medida certa para que eu não me desvie do foco no meu trabalho. *

3.17. A área da Comunicação produz comunicados e/ou realiza eventos para reconhecer a dedicação dos trabalhadores, sendo uma estratégia eficiente para o alcance das metas organizacionais. *

3.18. Eu me sinto confortável para contribuir com conteúdos nos canais de comunicação interna (intranet, revista, newsletter, rede social interna, vídeos etc.). *

3.19. A área da Comunicação proporciona oportunidades para reforçar os relacionamentos entre os trabalhadores de diferentes áreas da organização. *

3.20. Há um equilíbrio de conteúdos entre o que é de interesse da organização e o que é de interesse dos trabalhadores nos materiais divulgados pela área da Comunicação. *

3.21. O conteúdo gerado pela área da Comunicação é ágil e atual, contribuindo para que eu esteja sempre atualizado sobre a organização. *

O questionário chegou ao fim, muito obrigada por ter participado neste estudo, o seu contributo foi muito importante!