



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**COMUNICAÇÃO EXTERNA E INTERNA, UMA VISÃO SOBRE A
RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CARRIS**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Márcio Adriano de Souza e Silva

Orientador: Professora Doutora Cristina Maria Fernandes Nunes

Número do candidato: 30002404

Julho de 2025

Lisboa

DEDICATÓRIA

Dedico esta investigação, em primeiro lugar, ao Senhor Deus! Tudo que tenho alcançado é o projeto dele na minha vida em cada detalhe!

À minha esposa, Edy Carla do Carmo de Souza e Silva

Aos meus filhos, Pedro Lucas de Souza e Silva e Rebeca Vitoria de Souza e Silva.

Aos meus pais, Hamilton José (*in memoriam*) e Neide da Silva (*in memoriam*).

De relatar que este ano de conclusão do mestrado, momento de muita alegria por esta conquista, contrasta com a tristeza da perda de minha querida mãezinha, saudades eternas...

AGRADECIMENTOS

Estou muito feliz por ter concluído o meu projeto de mestrado com sucesso. Quero agradecer a todos os que me apoiaram e orientaram ao longo desta jornada, lembro de todos os professores da licenciatura em Ciências da Comunicação na Universidade Autónoma de Lisboa, que durante os 3 anos transmitiram seus conhecimentos com toda atenção e cuidado comigo.

Deixo um agradecimento aos meus professores do Mestrado de Gestão de Empresas, que foram importantes para o desenvolvimento do meu trabalho. Aprendi muito com eles e com os seus valiosos conselhos.

Não poderia faltar a minha orientadora, a Prof.^a Doutora. Cristina Nunes, que abraçou comigo este projeto, esteve presente nos momentos difíceis, tristes, sempre incentivando e dando a força necessária para concretização deste sonho. De ressaltar, que no momento mais triste, estava à beira de desistir devido a perda da minha Mãe, recebi todo o apoio e consolo necessário. Por isso, serei eternamente grato a Prof.^a Doutora Cristina Nunes.

Este projeto é o resultado de muito esforço, dedicação e paixão pelo tema. Estou orgulhoso do que consegui alcançar e espero que este trabalho possa contribuir para o avanço do conhecimento na minha área de estudo e trabalho.

RESUMO

A presente investigação procura conhecer a relação entre a comunicação e a responsabilidade social corporativa. Assiste-se a uma maior consciência por parte das organizações para as questões económicas, sociais e ambientais, com vista a uma sustentabilidade e à promoção de valores éticos. Neste sentido, a comunicação, quer interna, quer externa desempenha um papel central na implementação e no sucesso das estratégias de responsabilidade social corporativa, uma vez que as práticas sociais e ambientais de uma empresa são muitas vezes invisíveis aos olhos do público até que sejam comunicadas de modo eficaz. A transparência na comunicação das ações de responsabilidade social é fundamental para garantir que a organização construiu uma imagem genuína de responsabilidade e comprometimento com as causas sociais e ambientais. As organizações utilizam vários canais para comunicar as suas ações de responsabilidade social, incluindo relatórios anuais de sustentabilidade, campanhas publicitárias, plataformas digitais e redes sociais. A escolha do canal e a forma de apresentar as ações são cruciais para garantir que a mensagem seja bem recebida, só desta forma as ações são percebidas de forma positiva, que conduzem a benefícios duradouros para a organização. Nesta investigação faz-se uma análise da perceção de questões relacionadas com a comunicação e com as ações de responsabilidade social levada a cabo pela CARRIS, tendo sido aplicado um inquérito online a 249 colaboradores e utilizados os relatórios de sustentabilidade. A partir deles é possível concluir que existem diferenças de perceção, baseadas em algumas das características sociodemográficas dos respondentes, no que respeita à comunicação. Quanto à perceção das questões de responsabilidade social pode afirmar-se que os níveis são médio/elevados, o que significa que a comunicação ainda pode fazer mais no que concerne à divulgação das ações de responsabilidade praticada pela empresa. As diferenças de perceção são significativas de acordo com a idade, as habilitações académicas e a antiguidade na empresa.

Palavras-chave – Comunicação Interna, Comunicação Externa, Imagem Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa

ABSTRACT

The present research seeks to know the relationship between communication and corporate social responsibility. There is a greater awareness on the part of organizations for economic, social and environmental issues, with a view to sustainability and the promotion of ethical values. In this sense, communication, both internal and external, plays a central role in the implementation and success of corporate social responsibility strategies, as a company's social and environmental practices are often invisible to the public eye until they are communicated effectively. Transparency in the communication of Social Responsibility actions is essential to ensure that the organization has built a genuine image of responsibility and commitment to social and environmental causes. Organizations use various channels to communicate their social responsibility actions, including annual sustainability reports, advertising campaigns, digital platforms, and social media. The choice of channel and the way to present the actions are crucial to ensure that the message is well received, only in this way are the actions perceived in a positive way, which lead to lasting benefits for the organization. In this research, an analysis of the perception of issues related to communication and social responsibility actions carried out by CARRIS is carried out, having been applied an online survey to 249 employees and using sustainability reports. From them it is possible to conclude that there are differences in perception, based on some of the sociodemographic characteristics of the respondents, with regard to communication. As for the perception of social responsibility issues, it can be said that the levels are medium/high, which means that communication can still do more with regard to the disclosure of the Responsibility actions practiced by the company. Differences in perception are significant according to age, educational qualifications and seniority in the company.

Keywords – Internal Communication, External Communication, Corporate Image, Corporate Social Responsibility

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	16
1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA	16
1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO	17
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	19
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA.....	21
2.2 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO	22
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA, SUA GESTÃO E IMPACTOS.....	25
2.4 BENEFÍCIOS DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ	28
2.5 COMUNICAÇÃO EXTERNA	30
2.6 CANAIS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA E A SUA EFICÁCIA	32
2.7 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	35
2.8 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL	37
3. METODOLOGIA	41
3.1 PERCURSOS METODOLÓGICO DA PARTE PRÁTICA	41
3.2 OBJETIVOS E HIPÓTESES	41
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE AMOSTRAGEM	43
3.4 PRÉ-TESTE	43
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	44
3.6 POPULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	48
3.7 MÉTODOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS A UTILIZAR.....	52
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	54
4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	54

4.2 RELAÇÃO ENTRE COLABORADORES E COMUNICAÇÃO	61
4.3 PERCEÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CARRIS.....	72
CONCLUSÃO	82
5.1 CONCLUSÕES E IMPACTOS PARA A TEORIA.....	82
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	88
5.3 PESQUISAS FUTURAS	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO.....	95
ANEXO 2 – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS ESTATÍSTICAS	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da CARRIS.	46
---------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número Médio dos Milhares de km efetuados por cada veículo.....	47
Gráfico 2. Número de Passageiros por KM de Serviço Público (em milhões).	47
Gráfico 3. Velocidade Média em km/h.	48
Gráfico 4. Género dos Inquiridos.	49
Gráfico 5. Idade dos Inquiridos.	50
Gráfico 6. Habilitações Académicas.	50
Gráfico 7. Número de Anos de Experiência.	51
Gráfico 8. Número de Anos de Antiguidade na CARRIS.....	51
Gráfico 9. Comparação do Fator 1 - Informações de Feedback Pessoal vs Classes Etárias. ...	58
Gráfico 10. Comparação do Fator 1 - Informações de Feedback Pessoal vs Habilitações Académicas.	59
Gráfico 11. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator 'Comunicação Geral, com base na Classe Etária.....	67
Gráfico 12. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator 'Organização do Trabalho, com base na Habilitação Académica.	69
Gráfico 13. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator – Relação com os colaboradores, com base na classe etária.	77
Gráfico 14. Comparação dos 'Postos médios' dos colaboradores face a relação da CARRIS com a Sociedade e para com o Ambiente.	77
Gráfico 15. Comparação dos 'Postos médios' dos colaboradores face a relação da CARRIS com a Sociedade e para com o Ambiente com base na Habilitação Académica.	79
Gráfico 16. Comparação entre Homens e Mulheres no que Respeita à Comunicação interna de Assuntos Pessoais.....	106
Gráfico 17. Gráfico de comparação de Homens e Mulheres no que diz respeito a considerar que ‘Os boatos estão ativos na organização’.....	117

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Tipos de Comunicações.	22
Quadro 2. Tipos de Canais de Comunicação Interna.	23
Quadro 3. Tendências e Desafios.	25
Quadro 4. Desafios da Comunicação Interna.	28
Quadro 5. Hipóteses de Investigação.	42
Quadro 6. Técnicas Estatísticas Utilizadas.	52
Quadro 7. Composição dos Fatores da Comunicação Interna.	56
Quadro 8. Hipóteses Validadas e as Não Validadas.	61
Quadro 9. Composição dos Fatores da Relação entre os Colaboradores e a Comunicação. ...	65
Quadro 10. Hipóteses Validadas e as Não Validadas	70
Quadro 11. Composição dos Fatores da Responsabilidade Social.....	74
Quadro 12. Validação e não Validação das Hipóteses de Investigação.	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Números na CARRIS	45
Tabela 2. Percepção sobre a Comunicação Interna.	54
Tabela 3. Posto médio relativo ao Fator Comunicação Interna de Feedback Pessoal vs Idade.	58
Tabela 4. Posto Médio da Comunicação Interna de Feedback Pessoal vs Habilitações Académicas.	60
Tabela 5. Percepção sobre as Relações entre Colaboradores e a Comunicação	62
Tabela 6. Posto médio da 'Comunicação Geral' face às Classes Etárias.	67
Tabela 7. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator 'Organização do Trabalho', com base na Habilitação Académica.	69
Tabela 8. Percepções sobre a Prática de Responsabilidade Social na CARRIS.	72
Tabela 9. Posto médio da 'Relação com os Colaboradores' face às Classes Etárias.....	76
Tabela 10. Posto médio da 'Relação com a Sociedade e com o Ambiente' face às Classes Etárias.	78
Tabela 11. Posto médio da 'Relação com a Sociedade e com o Ambiente' face às Habilitações Académicas.	79
Tabela 12. Matriz da Correlação Anti-Imagem da Análise Fatorial – Comunicação Interna.	100
Tabela 13. Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial – Comunicação Interna.....	101
Tabela 14. Variância Total Explicada da Análise Fatorial – Comunicação Interna.	102
Tabela 15. Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial – Comunicação Interna.	102
Tabela 16. Matriz das Componentes Rodada da Análise Fatorial – Comunicação Interna. ..	102
Tabela 17. Alfa Cronbach do Fator 1 da Comunicação Interna (Informações Pessoais).....	103
Tabela 18. Estatísticas do Item do Fator 1 da Comunicação Interna (Informações Pessoais)	104
Tabela 19. Alfa Cronbach do Fator 2 da Comunicação Interna (Informações Sobre a Organização).	104
Tabela 20. Estatísticas do Item do Fator 2 da Comunicação Interna (Informações Sobre a Organização).	105
Tabela 21. Teste de Comparação Mann-Whitney – Diferenças na Comunicação Interna para Homens e Mulheres.....	105
Tabela 22. Teste de Comparação Kruskal-Wallis – Diferenças na Comunicação Interna para as Várias Classes Etárias.	106

Tabela 23. Teste Dunn para Comparação da Comunicação de Informações Pessoais com base na Idade.	107
Tabela 24. Teste de Comparação de Kruskal-Wallis – Diferenças na Comunicação Interna com base nas Habilitações Acadêmicas.	108
Tabela 25. Teste Dunn para as comparações da Comunicação de Informações Pessoais com base nas Habilitações Acadêmicas.	108
Tabela 26. Teste de Correlação de Spearman: Anos de experiência profissional e Comunicação Interna de Informações Pessoais.	109
Tabela 27. Teste de Correlação de Spearman: Anos de Experiência Profissional e Comunicação Interna de Informações sobre a Organização.	110
Tabela 28. Teste de Correlação de Spearman: Números de Anos na CARRIS e Comunicação Interna de Informações Pessoais.	110
Tabela 29. Teste de Correlação de Spearman: Número de Anos na CARRIS e Comunicação Interna de Informações Sobre a Organização.	110
Tabela 30. Matriz da Correlação Anti-Imagem da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.	111
Tabela 31. Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.	111
Tabela 32. Variância Total Explicada da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.	112
Tabela 33. Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.	112
Tabela 34. Matriz das Componentes Rodadas da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.	113
Tabela 35. Alpha Cronbach Fator 1 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Preocupações com a Minha Pessoa).	114
Tabela 36. Estatísticas do Item do Fator 1 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Preocupações com a Minha Pessoa).	114
Tabela 37. Alpha de Cronbach do Fator 2 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Comunicação Geral).	115
Tabela 38. Estatísticas do Item do Fator 2 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Comunicação Geral).	115
Tabela 39. Alfa de Cronbach do Fator 3 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Organização do Trabalho).	115

Tabela 40. Estatísticas do Item do Fator 3 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Organização do Trabalho).....	116
Tabela 41. Alfa de Cronbach do Fator 4 da Relação entre Colaboradores e Comunicação. .	116
Tabela 42. Teste de Mann-Whitney Diferenças na Relação entre Colaboradores e Comunicação para Homens e Mulheres.....	117
Tabela 43. Teste de Kruskal-Wallis - Diferenças na Relação entre Colaboradores e Comunicação para as Várias Classes Etárias.	118
Tabela 44. Teste Dunn para Comparação da Relação entre Colaboradores e Comunicação: Comunicação Geral com base na Idade.	118
Tabela 45. Teste de Kruskal Wallis - Diferenças na Relação entre Colaboradores e Comunicação com base na Habilitações Académicas.....	119
Tabela 46. Teste Dunn - da Relação entre Colaboradores e Comunicação: Organização do Trabalho com base na Habilitação Académica.	120
Tabela 47. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Experiência Profissional e Preocupações para com a Minha Pessoa.	121
Tabela 48. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Experiência Profissional e Comunicação Geral.....	121
Tabela 49. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Experiência Profissional e Organização do Trabalho.	121
Tabela 50. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Experiência Profissional e A Comunicação na Organização é Muito Importante.....	122
Tabela 51. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Experiência Profissional e Os boatos estão ativos na Organização.....	122
Tabela 52. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Antiguidade na CARRIS e Preocupação com a Minha Pessoa.	122
Tabela 53. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Antiguidade na CARRIS e Comunicação Geral.....	123
Tabela 54. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Antiguidade na CARRIS e Organização do Trabalho.	123
Tabela 55. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Antiguidade na CARRIS e A Comunicação na Organização é Muito Importante.....	123
Tabela 56. Teste de Correlação de Spearman: Nº de Anos de Antiguidade na CARRIS e Os boatos são ativos na organização.	124

Tabela 57. Matriz de Correlação Anti-Imagem da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.	125
Tabela 58. Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial – Responsabilidade Social...	126
Tabela 59. Variância Total Explicada da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.	126
Tabela 60. Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.	127
Tabela 61. Matriz de Componentes Rodada da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.	128
Tabela 62. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 1 da Responsabilidade Social - Relação com os Colaboradores.	129
Tabela 63. Estatísticas do Item Total do Fator 1 da Responsabilidade Social- Relação com os Colaboradores.....	129
Tabela 64. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 2 da Responsabilidade Social- Relação com a Sociedade e o Ambiente.	129
Tabela 65. Estatísticas do Item Total para a Responsabilidade Social - Relação com a Sociedade e o Ambiente.	130
Tabela 66. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 3 da Responsabilidade Social - Relação com os Clientes.	130
Tabela 67. Estatísticas do Item Total do Fator 3 da Responsabilidade Social - Relação com os Clientes.....	131
Tabela 68. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 4 da Responsabilidade Social - Partilha de Responsabilidade Social.....	131
Tabela 69. Estatísticas do Item Total para o Fator 4 da Responsabilidade Social - Partilha de Responsabilidade Social.....	131
Tabela 70. Teste de Mann-Whitney - Diferenças na Percepção da Responsabilidade Social para Homens e Mulheres.....	132
Tabela 71. Teste de Kruskal Wallis – Diferenças na Percepção da Responsabilidade Social de acordo com as Classes Etárias.....	132
Tabela 72. Teste Dunn – Diferenças de Percepção na Relação com os Colaboradores com base na Classe Etária.	133
Tabela 73. Teste Dunn – Diferenças na Percepção da Relação com a Sociedade e com o Ambiente com base na Classe Etária.	133
Tabela 74. Teste de Kruskal Wallis – Diferenças de Percepção da Responsabilidade Social com base nas Habilitações Académicas.	134

Tabela 75. Teste Dunn – Diferenças de Percepção da Relação da Organização com a Sociedade e com o Ambiente com base nas Habilitações Académicas.....	135
Tabela 76. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Colaboradores)	136
Tabela 77. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com a Sociedade e o Ambiente).	136
Tabela 78. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Clientes).	136
Tabela 79. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Partilha de Responsabilidade Social).	137
Tabela 80. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Colaboradores).	137
Tabela 81. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com a Sociedade e o Ambiente).	137
Tabela 82. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Clientes).	138
Tabela 83. Teste de Correlação de Speraman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Partilha de Responsabilidade Social).	138

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA

A presente dissertação, intitulada "Comunicação externa e interna, uma visão sobre a responsabilidade social da CARRIS", propõe-se a analisar as estratégias de comunicação interna e externa da empresa, bem como compreender a percepção sobre a responsabilidade social levada a cabo pela empresa. Mais especificamente, pretende-se investigar como esta responsabilidade é entendida pelos colaboradores da empresa.

A escolha deste tema foi motivada pelo interesse em explorar o contributo da CARRIS para um desenvolvimento social mais sustentável, através das suas iniciativas de Responsabilidade Social. Estas ações, direcionadas não apenas aos seus colaboradores e clientes, mas também à comunidade e ao meio ambiente, são fundamentais na construção de uma sociedade mais equitativa. Neste contexto, a comunicação, tanto interna como externa, assume um papel preponderante na divulgação destas iniciativas e na construção de uma imagem corporativa positiva e socialmente responsável.

A pertinência do tema em análise é corroborada pelo crescente interesse global, tanto por parte das organizações, como da comunidade académica, nas questões relacionadas com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Este conceito ganhou notoriedade a partir da publicação da obra de Bowen (1953), que alertou as organizações para a necessidade de uma contribuição mais efetiva para o desenvolvimento económico e social. Bowen argumentou que, sendo as organizações elementos essenciais na sociedade - produzindo bens e serviços, gerando emprego e proporcionando rendimento às famílias - estas deveriam alinhar os seus objetivos com os interesses dos diversos *stakeholders* (Scharf et al., 2019).

Neste âmbito, a comunicação interna nas organizações revela-se crucial, não apenas na disseminação de informações, mas também na promoção da integração e motivação dos colaboradores. Uma comunicação eficaz no seio da empresa pode melhorar significativamente o ambiente laboral, reforçando a coesão entre os membros da equipa e alinhando-os com os objetivos organizacionais (Cornelissen, 2020).

Por outro lado, a comunicação externa assume igual importância, pois é através dela que a empresa se relaciona com os seus clientes, parceiros e a sociedade em geral. Uma comunicação externa bem-sucedida pode potenciar a imagem pública da empresa e consolidar a sua reputação como entidade socialmente responsável. Conforme Porto e Souza (2023), uma comunicação eficaz é fundamental para garantir que, as estratégias de planeamento sejam compreendidas, por todos os níveis hierárquicos. Uma comunicação clara e consistente contribui para a criação de uma cultura organizacional sólida, orientada para o sucesso e a sustentabilidade.

A responsabilidade social corporativa apresenta-se como uma estratégia que pode proporcionar múltiplos benefícios à empresa. O investimento em práticas socialmente responsáveis pode resultar numa maior satisfação dos colaboradores, numa melhor retenção de talentos, num aumento de fidelização dos clientes e numa melhor aceitação pela comunidade. Estes fatores, por sua vez, podem conduzir a um desempenho financeiro mais robusto e sustentável a longo prazo (Mimoso & Anjos, 2019).

A CARRIS, enquanto empresa de transporte público, desempenha um papel significativo na sociedade. A sua responsabilidade social pode abranger diversas áreas, desde a redução do impacto ambiental das suas operações até à promoção de ações sociais que beneficiem a comunidade local. A forma como a CARRIS comunica essas ações, tanto internamente como externamente, pode influenciar significativamente a perceção dos seus *stakeholders* e, consequentemente, o seu sucesso como empresa socialmente responsável.

Assim, esta dissertação visa efetuar uma análise detalhada e crítica, contribuindo para a compreensão da importância da comunicação na promoção da responsabilidade social corporativa e na construção de uma sociedade mais sustentável.

1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

O presente estudo centra-se na análise da estratégia de comunicação da CARRIS, abrangendo tanto as comunicações internas dirigidas aos colaboradores, como as externas destinadas aos clientes, comunidade e demais *stakeholders*. O enfoque incide particularmente

nas ações de responsabilidade social da empresa e na forma como estas são veiculadas através dos diversos canais de comunicação.

O estudo visa aprofundar o conhecimento sobre a área da Responsabilidade Social da CARRIS, examinando de que forma a comunicação interna e externa refletem a existência dessas iniciativas e promovem o envolvimento dos colaboradores. Para tal, será realizada uma análise das práticas de comunicação atuais da CARRIS, tanto no contexto interno como externo e, como são percebidas pelos colaboradores.

A CARRIS, enquanto empresa de transporte público, com um legado histórico significativo e uma presença proeminente em Lisboa, assume uma responsabilidade acrescida em termos de impacto social e ambiental. As suas iniciativas de responsabilidade social podem abranger diversas áreas, incluindo a sustentabilidade ambiental, a inclusão social, a segurança e bem-estar dos passageiros, e o apoio à comunidade local. Estes aspetos afiguram-se como essenciais para a construção de uma imagem corporativa ética e comprometida com o desenvolvimento sustentável.

No domínio da comunicação interna, proceder-se-á à análise dos métodos utilizados pela CARRIS para informar os seus colaboradores sobre as suas ações de responsabilidade social. Esta análise incluirá a avaliação de ferramentas como a intranet, boletins informativos, correio eletrónico corporativo, reuniões de equipa, sessões de formação e *workshops*.

Acredita-se que seja fundamental compreender a eficácia destas ferramentas na transmissão da importância das iniciativas de RSC e na motivação dos colaboradores para uma participação ativa nestas ações. Adicionalmente, a análise deverá contemplar a perceção e avaliação dos colaboradores relativamente às iniciativas de responsabilidade social promovidas pela empresa.

No que concerne à comunicação externa, examinar-se-á a forma como a CARRIS se relaciona com os seus clientes, a comunidade e demais *stakeholders*, no âmbito das suas práticas de responsabilidade social. Esta análise abrangerá a utilização de canais como as redes sociais, o website corporativo, os relatórios de sustentabilidade, as campanhas publicitárias e os eventos comunitários. A eficácia destes canais na transmissão de uma imagem positiva da CARRIS e no envolvimento do público nas suas iniciativas de responsabilidade social constituirá um ponto crucial de análise.

1.3 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo primordial a análise da comunicação interna e externa no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da CARRIS. Pretende-se investigar de que modo as atividades relacionadas com a responsabilidade social são percecionadas pelos colaboradores e comunicadas aos clientes. O propósito fundamental é compreender em profundidade os mecanismos de implementação e comunicação das iniciativas de responsabilidade social da CARRIS, bem como o impacto dessas iniciativas na perceção dos diversos *stakeholders*.

Para a consecução deste objetivo principal, torna-se imperativo responder às seguintes questões de investigação:

- 1) Que tipos de Comunicação Interna e Comunicação Externa são utilizados pela CARRIS?
- 2) De que forma a Comunicação Interna é percecionada pelos colaboradores?
- 3) Que características sociodemográficas mais influenciam a perceção dos colaboradores sobre a Comunicação Interna?
- 4) De que forma a Comunicação Interna impacta na Relação entre os Colaboradores?
- 5) A forma como os colaboradores percecionam a sua relação com a CARRIS está dependente das suas características sociodemográficas?
- 6) Que ferramentas de Responsabilidade Social são utilizadas pela CARRIS?
- 7) Como é percecionada a Responsabilidade Social da CARRIS pelos seus Colaboradores?

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Em termos estruturais esta investigação é composta por cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, que revela qual o tema da investigação, o motivo e a justificação para investigar nesta área, os objetivos que são propostos e na sua última secção a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo corresponde à revisão de literatura, sendo essencialmente composta por referências científicas que desvendam os conceitos de comunicação e de responsabilidade social corporativa.

O terceiro capítulo é dedicado a metodologia da parte prática, onde se descreve o percurso metodológico empírico seguido, desde a identificação dos objetivos e hipóteses envolvidas, o instrumento de recolha da informação, uma breve apresentação da organização

onde foi efetuado o estudo, bem como a caracterização da metodologia de amostragem e da amostra.

O capítulo seguinte corresponde à análise e discussão dos resultados, para além da apresentação da informação recolhida, faz-se a comparação dos resultados com os de outros estudos e/ou investigadores.

Segue-se, no capítulo cinco, a Conclusão, que é composta por três secções, a primeira revela o contributo do estudo para a ciência e para a prática administrativa, na segunda secção apresentam-se as limitações do estudo e na última secção surgem as propostas para futuras investigações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

A Comunicação surge em vários contextos, sejam eles familiares, sociais, empresariais ou outros, onde se verifique a necessidade de transmissão e recepção eficaz de informações.

Desde os primórdios da humanidade, o ser humano tem procurado desenvolver métodos eficientes de transmissão e compreensão de mensagens, o que constitui a essência do processo comunicativo. A comunicação apresenta-se como uma necessidade fundamental para a interação humana, sendo através dela que se estabelecem relações, se partilham conhecimentos e se solucionam problemas.

A comunicação corporativa envolve um campo de estudos interdisciplinar que engloba práticas, processos e teorias relacionadas com a troca de informações, tanto dentro como para fora das organizações.

Num contexto marcado pela globalização, pela transformação digital e pelo aumento das exigências no que concerne à responsabilidade social e sustentabilidade, entender a forma como é executada a comunicação organizacional dentro de uma organização é crucial para a mesma, sob o ponto de vista da sua eficácia e reputação (Cornelissen, 2020).

A comunicação corporativa pode ser definida como um conjunto de processos perante os quais se criam, trocam e interpretam mensagens entre os diferentes níveis e públicos de uma organização, com o desejo de coordenar atividades, alinhar estratégias e partilhar informação (Kunsch, 2016). Esta definição evidencia o papel da comunicação como elemento estruturante da cultura e da identidade organizacional (Men & Bowen, 2017).

Nos últimos anos, o conceito de comunicação organizacional evoluiu de uma visão funcionalista, isto é, centrada nos fluxos formais e na circulação de informações, para uma perspetiva mais holística e estratégica. Hoje, a comunicação organizacional é entendida como um sistema dinâmico e integrador, que envolve a comunicação interna, externa e institucional, com impactos na inovação, na governança e na própria sustentabilidade (Cornelissen, 2020; Zerfass et al., 2022).

Os fluxos comunicacionais podem ser informais ou formais, descendentes, ascendentes e horizontais, espelhando a complexidade das interações que podem ocorrer dentro de cada organização (Men & Yue, 2019).

A literatura identifica três grandes dimensões de comunicação organizacional, tal como se observa no Quadro 1.

Quadro 1. Tipos de Comunicações

Tipos de Comunicação	Descrição
Interna	Direcionada para os públicos internos, como colaboradores, gestores, sindicatos, com o objetivo de fortalecer o clima organizacional e o alinhamento estratégico.
Externa	Dirigida aos <i>stakeholders</i> externos, como imprensa, clientes, fornecedores, sociedade, e o foco está na imagem, na reputação e na relação com o ambiente externo.
Institucional	Esta é a responsável pela construção e manutenção da identidade e da cultura da organização, e ainda pela gestão da marca e da responsabilidade social corporativa.

Fonte: Adaptado de Kunsch (2016); Duarte & Oliveira (2022).

2.2 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação organizacional, enquanto prática sistêmica e estratégica requer a utilização eficaz de canais de comunicação para alcançar os seus múltiplos públicos, internos e externos. Os canais não envolvem apenas meios técnicos de transmissão, mas também veículos simbólicos que afetam a percepção, o alinhamento estratégico e o desempenho organizacional (Cornelissen, 2020; Men & Yue, 2019).

No campo da comunicação organizacional, os canais de comunicação são definidos como os meios pelos quais as mensagens circulam entre emissores e recetores no seio da organização e no seu relacionamento com o meio externo (Cruz & Jaoude, 2023). Os autores afirmam ainda que, estes canais podem assumir múltiplas formas: presenciais, escritos, visuais, digitais, e variam em função da sua formalidade, interatividade e capacidade de *feedback*.

No que diz respeito à comunicação interna podem ser encontrados os canais de comunicação que se apresentam no Quadro 2.

Quadro 2. Tipos de Canais de Comunicação Interna

Canais	Descrição
Intranet	Plataforma digital interna que permite a partilha de notícias, documentos, políticas e outras informações relevantes para os colaboradores. A intranet pode incorporar fóruns de discussão e espaços para colaboração em projetos.
Boletins Informativos	Distribuídos regularmente por correio eletrónico ou disponibilizados na intranet, estes boletins têm como principal objetivo manter os colaboradores atualizados sobre as novidades, eventos e alterações organizacionais.
Reuniões de Equipa	Tratam-se de encontros regulares, onde os membros da equipa podem apresentar e discutir projetos, resolver problemas e alinhar-se com os objetivos organizacionais. Estas reuniões proporcionam ocasiões em que a gestão recolhe <i>feedback</i> dos colaboradores.
Aplicações de mensagens instantâneas	Ferramentas como Slack, Microsoft Team ou WhatsApp são utilizadas para a comunicação de forma rápida e eficaz entre equipas. Todas estas aplicações permitem a criação de grupos de discussão, a partilha de ficheiros e a realização de videoconferências.
Sessões de Formação e <i>Workshops</i>	Garantem oportunidades para os colaboradores adquirirem novas competências, compreender melhor os objetivos organizacionais e envolverem-se ativamente nas iniciativas da organização.
Painéis de Anúncios	Tanto podem ser físicos, como digitais e são utilizados para destacar informações importantes, eventos e conquistas organizacionais.

Fonte: Cruz & Jaoude (2023).

Uma escolha eficaz dos canais de comunicação é aquela que é alinhada com os objetivos comunicacionais, os públicos-alvo e o tipo de conteúdo, e envolvem fatores como o imediatismo, alcance, custo, controlo e segurança da informação (Cornelissen, 2020; Duarte & Oliveira, 2022).

Quanto à tipologia podem, ainda, ser divididos em canais formais vs informais, canais internos vs externos e canais síncronos vs assíncronos, consoantes os autores.

De acordo com Men & Bowen (2017), os canais formais incluem e-mails institucionais, comunicações oficiais, reuniões corporativas, intranets, relatórios e *Newsletters* internas ou externas. São caracterizados como estruturados, registáveis e controlados pela hierarquia. Os canais informais referem-se a redes de interação espontânea, como conversas de corredor,

grupos de mensagens instantâneas entre colegas, com elevado potencial de disseminação de cultura e valores, mas com risco de distorção da informação.

Para Duarte e Oliveira (2022) os canais internos visam a comunicação com colaboradores, gestores e outros públicos internos, envolvendo intranet, murais digitais, plataformas de Recursos Humanos, reuniões de equipa e eventos internos, a título de exemplo. Os canais externos dirigem-se a *stakeholders* fora da organização, tais como clientes, comunidade, imprensa, governo, e incluem *websites*, redes sociais, campanhas publicitárias, comunicados de imprensa, entre outros.

Por sua vez, segundo Zerfass et al. (2022) os canais síncronos são os que ocorrem em tempo real, como reuniões presenciais, videochamadas, e os canais de comunicação assíncronos permitem o consumo da mensagem em um tempo distinto, como por exemplo e-mails, fóruns e vídeos institucionais, favorecendo a reflexão, mas atrasando o *feedback*.

A digitalização alterou profundamente os canais utilizados na comunicação organizacional. A emergência de plataformas como Microsoft Teams, Zoom, redes sociais corporativas e sistemas de gestão de conhecimento tem democratizado o acesso à informação, promovendo a colaboração e encurtando distâncias hierárquicas (Men & Yue, 2019).

De acordo com a literatura, os principais critérios para avaliar a eficácia de um canal organizacional incluem: clareza e inteligibilidade da mensagem; adequação ao público e ao contexto; capacidade de gerar *feedback*, credibilidade da fonte e do meio; consistência com os valores organizacionais (Cornelissen, 2020; Duarte & Oliveira, 2022).

Por outro lado, são apontados como desafios os aspetos relacionados com a sobrecarga informacional, segurança de dados e desigualdades no acesso tecnológico (Cruz & Jaoude, 2023).

No Quadro 3 apresenta-se as tendências emergentes e desafios.

Quadro 3. Tendências e Desafios

Tendência	Descrição	Implicações
Hibridização dos ambientes de trabalho	Comunicação com equipas presenciais e remotas em simultâneo.	Necessidade de canais flexíveis, inclusivos e acessíveis.
Comunicação baseada em dados	Uso de <i>analytics</i> para medir impacto dos canais.	Reforça a <i>accountability</i> e permite otimização.
Canais participativos e colaborativos	Plataformas que incentivam ao diálogo e co-criação (ex: redes sociais internas)	Potencia o <i>engagement</i> , mas exige moderação e alinhamento.
Cibersegurança	Necessidade de proteger dados em ambientes digitais.	Aumenta os requisitos técnicos e legais na escolha dos canais.

Fonte: Adaptado de Men & Bowen, 2017.

Os canais de comunicação organizacional constituem pilares estratégicos na gestão da informação, da cultura e das relações institucionais. A sua escolha e gestão estão associadas a critérios de eficácia, ética e sustentabilidade, incorporando tecnologias emergentes e assegurando o alinhamento com os valores organizacionais. O contexto atual exige uma abordagem integrada, multicanal e centrada nos públicos, onde a comunicação é simultaneamente mediada, monitorizada e cocriada.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA, SUA GESTÃO E IMPACTOS

A comunicação interna assume um papel central na consolidação da cultura organizacional, na promoção do alinhamento estratégico e até, no fortalecimento do vínculo entre a organização e os seus colaboradores.

Este conceito, que se refere à troca de informações dentro de uma organização entre colaboradores e líderes, tem sido objeto de cada vez mais investigações, nas últimas décadas, especialmente no contexto de um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e globalizado.

A comunicação interna envolve os processos de transmissão e receção de informações que ocorrem dentro de uma organização. De acordo com Argenti (2017), a comunicação interna pode surgir de diversas formas, como a comunicação verbal, escrita e digital, sendo realizadas

por meios formais ou informais. A eficácia dessa comunicação é medida pela clareza e pela compreensão das mensagens transmitidas, assim como pela rapidez e fluidez do seu fluxo.

A gestão eficaz da comunicação interna contribui, de forma significativa para a coesão interna, para o desempenho, quer individual, quer coletivo e ainda para a reputação institucional (Men & Bowen, 2017; Duarte & Oliveira, 2022).

A comunicação interna pode ser definida como um conjunto de práticas, fluxos e processos comunicacionais estabelecidos entre os diversos níveis hierárquicos e unidades funcionais de uma organização, com o objetivo de partilhar informações, promover o envolvimento dos colaboradores e alinhar valores e comportamentos (Kunsch, 2016; Cornelissen, 2020).

De acordo com Marchiori (2010), a comunicação interna não se restringe à disseminação de conteúdos, mas envolve a criação de sentido, o reforço da identidade organizacional e o estímulo à participação. Desta forma, pode afirmar-se que a comunicação assume uma natureza estratégica, integrando-se na gestão da cultura e da mudança organizacional.

Uma gestão eficaz da comunicação interna requer um planeamento estruturado, que inclua um diagnóstico organizacional, a definição de objetivos, a segmentação de públicos internos, uma escolha adequada dos canais de comunicação, e ainda a produção de conteúdos relevantes e, finalmente, a avaliação de resultados (Men & Yue, 2019).

Uma comunicação interna bem estruturada promove o alinhamento entre os colaboradores e a liderança, o que contribui para um melhor desempenho da própria organização. Ao mesmo tempo contribui para reduzir ambiguidades e mal-entendidos, otimizando a coordenação e a colaboração entre as diferentes equipas ou secções (Clampitt, 2016).

Adicionalmente, a comunicação interna deve estar alinhada com a missão, visão e valores da própria organização, para estar apta a responder aos desafios do ambiente interno e externo.

A escolha de canais de comunicação interna, como intranets, newsletter, reuniões presenciais ou virtuais, murais digitais, redes sociais corporativas e plataformas colaborativas, como por exemplo o Microsoft Teams ou o Slack, tem que atender aos critérios de acessibilidade, bidirecionalidade, frequência e clareza (Zerfass et al., 2022).

Neste sentido, e para responder a todas estas exigências, há a necessidade de um multicanal de comunicação, sendo abrangente em termos de diversidade de colaboradores, quer em termos de geração, cultura e nível de literacia tecnológica (Zerfass et al., 2022).

Por outro lado, e tal como apontam Men e Bowen (2017), não é de excluir o papel da liderança na comunicação interna, uma vez que líderes eficazes são mediadores da cultura organizacional, ao mesmo tempo que são agentes de motivação e de compromisso. Havendo a necessidade de que a comunicação descendente seja transparente e coerente, enquanto a ascendente é encorajada como mecanismo de escuta e *empowerment*.

Os impactos da comunicação interna na organização podem ser no clima e cultura organizacional, no envolvimento e retenção de talentos, na gestão da mudança e na responsabilidade social interna.

Quanto ao impacto no clima e cultura organizacional, pode afirmar-se que uma comunicação interna consistente e participativa contribui para um clima organizacional positivo, assente na confiança, na partilha e na colaboração (Marchiori, 2010). Sendo que, o contrário, que envolvem falhas na comunicação, geram ruído, ambiguidade e resistência à mudança.

No que respeita ao envolvimento e retenção de talentos, vários estudos, como o de Men e Bowen (2017) referem que uma comunicação interna eficaz está fortemente correlacionada com níveis mais elevados de envolvimento dos colaboradores, que resulta num maior nível de produtividade, menor rotatividade e reforço da *employer branding*.

Havendo a necessidade de transformações organizacionais, nomeadamente no caso das fusões, reestruturações, digitalização ou implementação de novas estratégias, a comunicação interna é fundamental, sendo a sua função preparar, informar e envolver os colaboradores, reduzindo a incerteza e promovendo a adesão às mudanças (Cornelissen, 2020).

Como último impacto, mas não menos importante, apresenta-se a responsabilidade social interna, uma vez que a comunicação interna é um veículo de disseminação de políticas de responsabilidade social corporativa (RSC), focadas no público interno, promovendo práticas de equidade, inclusão, saúde e bem-estar (Duarte & Oliveira, 2022).

O Quadro 4 mostra os desafios atuais da comunicação interna.

Quadro 4. Desafios da Comunicação Interna.

Desafio	Descrição	Implicações
Digitalização	Integração de novas tecnologias e canais digitais no cotidiano organizacional.	Requer capacitação, literacia digital e gestão da sobrecarga de informação.
Ambientes híbridos e remotos	Comunicação com equipas distribuídas fisicamente.	Exige estratégias mais flexíveis, assíncronas e colaborativas.
Diversidade geracional e cultural	Diferentes estilos de comunicação e de consumo de informação.	Necessita de segmentação e personalização das mensagens.
Avaliação de eficácia	Dificuldade em medir o impacto da comunicação interna.	Impulsiona o uso de indicadores quantitativos e qualitativos, como o <i>feedback</i> contínuo, questionários, etc.

Fonte: Men & Bowen (2017); Cornelissen (2020).

2.4 BENEFÍCIOS DE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ

A existência de uma comunicação interna eficaz é um dos pilares para o sucesso de uma organização. A sua implementação facilita o fluxo de informações, mas também tem impacto direto na motivação, na produtividade, na cultura organizacional e na retenção de talento nas organizações ou empresas.

Algumas investigações indicam que a comunicação interna eficaz está correlacionada com o aumento da motivação dos colaboradores. Um exemplo é a pesquisa de Men (2014) que refere que as organizações com um bom sistema de comunicação interna conseguem um envolvimento maior por parte dos colaboradores, tornando-os mais comprometidos com os objetivos da empresa. Quando as informações são compartilhadas de forma clara e transparente, os colaboradores sentem-se mais valorizados e respeitados, o que resulta em uma maior satisfação no trabalho.

Adicionalmente, uma comunicação interna eficiente ajuda a estabelecer um ambiente de confiança. A confiança, por sua vez, é um fator crítico para o comprometimento e a lealdade dos colaboradores. De acordo com Tourish (2019), a falta de uma comunicação interna eficaz pode gerar desconfiança, criando um ambiente de insegurança e desmotivação, que compromete o desempenho da organização.

A comunicação interna não só influencia o comportamento dos colaboradores, mas também tem um impacto direto na produtividade da organização. Segundo Hargie et al. (2017), as organizações que mantêm uma comunicação clara e eficiente apresentam melhores indicadores de desempenho. De acordo com estes autores, isto acontece porque os colaboradores têm acesso direto e rápido às informações necessárias para a execução das suas tarefas, o que por sua vez evita a duplicação de esforços e reduz o tempo gasto com a resolução de problemas de comunicação.

Por outro lado, uma comunicação interna eficaz também facilita a gestão do conhecimento dentro da organização. As equipas ficam com capacidade para partilhar práticas recomendadas, discutir soluções inovadoras e para enfrentar desafios de forma mais colaborativas. Este é o caminho para a criação de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e inovação, que são fatores essenciais para o crescimento e para uma rápida adaptação às mudanças do mercado (Kramer & Crespy, 2018).

A comunicação interna desempenha um papel crucial na formação e manutenção da cultura organizacional. A maneira como a liderança comunica com os colaboradores reflete os valores e a missão da empresa, dando lugar à perceção dos colaboradores sobre a própria organização. Uma comunicação eficaz, caracterizada pela consistência, abertura e transparência ajuda a criar uma cultura de colaboração, respeito e inovação (Schein, 2017).

De acordo com Morsing e Schultz (2016), as empresas que investem na criação e manutenção de comunicações internas eficazes, tendem a possuir uma cultura organizacional mais inclusiva e envolvente, o que resulta em uma maior coesão entre os membros da organização, e, conseqüentemente, obtêm uma maior eficiência operacional.

Uma outra vantagem da comunicação interna eficaz assenta na sua capacidade para reduzir conflitos no ambiente de trabalho. Para Eisenberg et al. (2017), a clareza na comunicação evita mal-entendidos e ambiguidades que frequentemente conduzem a disputas e desentendimentos. Uma comunicação aberta e direta facilita a resolução de problemas de forma construtiva e promove um clima organizacional harmonioso.

Quando os líderes comunicam as suas expectativas de forma clara e os colaboradores têm acesso às informações necessárias para o desempenho das suas funções, a probabilidade de erros diminui, o que reduz os conflitos relacionados a tarefas mal executadas ou mal interpretadas (Frost et al., 2018).

Apresenta-se, um último benefício relacionado a comunicação interna eficaz, que é a retenção de talento. As organizações que conseguem manter uma comunicação aberta e transparente com os seus colaboradores criam um ambiente de trabalho onde os profissionais se sentem valorizados e reconhecidos. Isso aumenta a satisfação no trabalho e reduz a rotatividade de pessoal. De acordo com Gallup (2020), as empresas que investem e mantêm uma comunicação interna eficaz têm uma taxa de retenção de talentos significativamente superior àquelas que negligenciam esse aspecto.

2.5 COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa consiste em uma das dimensões das práticas de gestão e marketing das organizações contemporâneas. Refere-se ao conjunto de processos comunicacionais que uma organização estabelece com os públicos externos, sejam eles clientes, fornecedores, investidores, a comunidade em geral, órgãos reguladores e outros *stakeholders*.

A sua importância reside no facto de, por meio de uma comunicação estratégica e eficaz, as organizações conseguem construir e manter uma imagem sólida, estabelecer relações de confiança e promover os seus produtos e serviços.

Neste sentido, a comunicação externa não se limita apenas à publicidade e marketing, mas envolve uma abordagem ampla que inclui as relações públicas, o relacionamento com a imprensa, a gestão de crises e as redes sociais.

A comunicação externa engloba todas as mensagens e informações que uma organização transmite para fora, com o objetivo de influenciar a percepção do público e criar uma ligação de confiança com este (Argenti, 2014).

O planeamento estratégico, com base no profundo conhecimento do público-alvo, das suas necessidades e expectativas, bem como das dinâmicas do ambiente social e económico geram uma comunicação externa eficaz.

De acordo com Kunch (2019), a comunicação externa tem várias funções, incluindo a promoção da imagem, o fortalecimento da marca, o incentivo à lealdade dos clientes e o estabelecimento de parcerias duradouras com *stakeholders*. A comunicação pode ser realizada

através de vários canais, como imprensa, redes sociais, websites institucionais, campanhas publicitárias, etc.

De acordo com Fombrun (2017), a comunicação externa é fundamental na construção e gestão da imagem organizacional, pois as percepções que o público tem de uma empresa influenciam diretamente o seu comportamento e a sua relação com a organização. Uma imagem positiva resulta de uma comunicação eficaz e alinhada com os valores e missão da empresa, permitindo-lhe atrair e reter clientes, talentos e investidores.

Kan et al. (2020) relevam que as empresas que adotam práticas consistentes de comunicação externa apresentam uma imagem mais forte e uma maior vantagem competitiva. Em particular, quando a organização consegue comunicar de forma clara e transparente, as suas ações são percebidas como autênticas, gerando uma relação de confiança com o público externo.

As relações públicas desempenham um papel essencial na gestão da comunicação externa, ajudando a organizar e transmitir informações de forma estratégica. De acordo com Grunig (2018), as relações públicas são fundamentais para gerir as expectativas dos *stakeholders* e criar uma imagem positiva da organização perante a sociedade. Além disso, as relações públicas também lidam com a gestão de crises e a comunicação em tempo de incerteza ou controvérsia.

Segundo Sommer (2019), a eficácia das relações públicas depende da capacidade da organização em entender o seu público, adaptar a mensagem e escolher os canais de comunicação mais apropriados. A utilização de meios de comunicação tradicionais, como jornais e televisões, ainda é relevante, mas o crescente uso das redes sociais tem redefinido as estratégias de relações públicas, permitindo uma comunicação mais direta e imediata com os *stakeholders*.

Nos últimos anos, a ascensão do *marketing* digital e das redes sociais tem transformado profundamente a comunicação externa. As plataformas digitais proporcionam uma interação mais dinâmica e direta com os públicos externos, permitindo que as organizações partilhem conteúdo relevante, respondam a perguntas em tempo real e criem comunidades de clientes e seguidores.

O *marketing* digital, como afirmam Kotler et al. (2020) tem um impacto profundo na forma como as empresas comunicam com os seus clientes e outros *stakeholders*. A utilização

de estratégias como o *marketing* de conteúdo, o SEO (Search Engine Optimization) e as campanhas publicitárias pagas nas redes sociais permite às empresas alcançar um público global, enquanto mantém uma comunicação segmentada e personalizadas.

De acordo com De Pelsmacker et al. (2018), a eficácia do *marketing* digital depende da qualidade da interação entre a organização e os seus públicos. Uma comunicação externa digital bem-sucedida deve ser baseada em um conteúdo relevante e no envolvimento contínuo com os consumidores, o que fortalece a lealdade e a confiança na marca.

A comunicação externa assume uma importância ainda maior durante crises, momentos nos quais a transparência e a eficácia na gestão da informação são decisivas para proteger a imagem da organização e restabelecer a confiança do público. A comunicação em tempos de crise deve ser rápida, clara e precisa, evitando rumores e especulações que possam prejudicar a reputação da organização (Coombs, 2014).

2.6 CANAIS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA E A SUA EFICÁCIA

Os canais de comunicação externa são os meios utilizados pelas organizações para transmitir mensagens para o público fora da sua estrutura interna.

De acordo com Argenti (2017), estes canais são fundamentais para criar e manter uma imagem corporativa positiva, influenciar a percepção pública e construir relações duradouras com *stakeholders*. A eficácia de cada canal depende da forma como o mesmo é utilizado, da adequação ao público-alvo e da integração com outras formas de comunicação.

A comunicação externa eficaz não se resume à simples transmissão de mensagens, mas envolve um processo contínuo de interação e *feedback* com o público. Este processo contribui para o fortalecimento da marca, o estabelecimento de uma identidade corporativa clara e a construção de uma reputação sólida (Grunig & Hunt, 2017).

Os canais de comunicação externa podem ser agrupados em várias categorias, cada uma com características e efeitos específicos.

A imprensa tem sido um canal tradicional e eficaz para a comunicação externa, especialmente quando se trata de estabelecer credibilidade e alcançar um público massivo.

Segundo Coombs (2014), as organizações que mantêm relações sólidas com a imprensa escrita e outros meios de comunicação conseguem alcançar uma ampla audiência.

A comunicação via imprensa é particularmente útil em situações de crise, em que a mensagem precisa ser disseminada rapidamente para evitar danos na reputação (Benoit, 2019). Contudo, a eficácia desse canal depende da relação da organização com os meios de comunicação, da qualidade das mensagens e da sua capacidade de gerir informações estratégicas. De acordo com Fawkes (2019), a transparência e a clareza das mensagens enviadas aos jornalistas são determinantes para garantir que as informações sejam corretamente divulgadas e compreendidas.

Com o advento da internet e o crescimento das redes sociais, plataformas como Facebook, X (Twitter), LinkedIn e Instagram tornaram-se canais predominantes na comunicação externa. O marketing digital e as redes sociais oferecem uma comunicação mais direta e interativa, permitindo que as organizações não apenas enviem mensagens, mas também recebam *feedback* imediato (Kotler et al., 2020).

Segundo Kaplan e Haenlein (2019), a eficácia das redes sociais na comunicação externa está na capacidade de construir comunidades e fomentar o envolvimento com os consumidores, criando uma relação mais próxima e personalizada.

Entretanto, o uso das redes sociais exige uma gestão cuidadosa da imagem e da interação com o público. A natureza pública e instantânea dessas plataformas significa que qualquer erro de comunicação pode ser rapidamente ampliado, afetando negativamente a imagem da organização (Hanna et al., 2018).

A estratégia de comunicação nas redes sociais deve ser consistente, alinhada com os valores da marca e adaptada às necessidades e comportamentos dos usuários.

O e-mail *marketing* é outro canal importante para a comunicação externa, especialmente para a comunicação direta e personalizada com clientes, parceiros e outros *stakeholders*. De acordo com Chaffey (2018), o e-mail continua a ser um dos canais mais eficazes para gerar conversões, uma vez que permite segmentar audiências e enviar mensagens relevantes. As *Newsletters*, que são uma forma específica de e-mail marketing, oferecem uma excelente oportunidade para compartilhar atualizações da empresa, promoções, novidades e outras informações de interesse para o público-alvo.

A eficácia do e-mail *marketing* depende da qualidade do conteúdo, da segmentação adequada da base de dados e da frequência de envio. Para Smith (2017), as campanhas de e-mail *marketing* personalizadas e com conteúdo de valor são mais propensas a gerar um bom retorno sobre o investimento.

Os *websites* e blogs corporativos desempenham um papel fundamental na comunicação externa, servindo como ponto central onde os *stakeholders* podem encontrar informações sobre a empresa, os seus produtos, serviços e valores. De acordo com Porter (2019), um *website* bem estruturado e atualizado constantemente é essencial para transmitir uma imagem profissional e confiável. Os blogs, por sua vez, permitem às empresas compartilhar conteúdo relevante e educacional, contribuindo para o fortalecimento da autoridade da marca no setor. A eficácia deste canal está diretamente relacionada à experiência do usuário e à facilidade de navegação.

Embora a comunicação digital tenha ganho grande destaque, a publicidade tradicional continua a ser uma ferramenta poderosa, especialmente para alcançar grandes audiências em curtos períodos de tempo. A televisão, o rádio e os *outdoors* permanecem canais eficazes para campanhas publicitárias de largo alcance, especialmente em mercados mais amplos e para públicos diversos (Kotler & Keller, 2016).

Contudo, a eficácia desses canais tem diminuído gradualmente com o crescimento das plataformas digitais e a mudança nos hábitos de consumo da informação. De acordo com Schaefer (2019), seria interessante que as empresas integrassem a publicidade tradicional nos canais digitais, para criar campanhas mais eficazes e atingir um público mais segmentado e envolvido.

A eficácia de cada canal de comunicação externa depende de vários fatores, incluindo o objetivo da comunicação, o público-alvo, o tipo de mensagem e a forma como a organização integra diferentes canais em uma estratégia de comunicação multicanal (Chaffey & Smith, 2022).

Neste sentido, a comunicação externa deve ser adaptada de forma dinâmica às necessidades e preferências do público, utilizando a combinação de canais que mais eficazmente atinjam os objetivos da comunicação da organização. A integração de canais e a criação de uma experiência coesa e consistente para os *stakeholders* são essenciais para garantir a eficácia da comunicação externa. Esta abordagem multicanal permite à organização aumentar a sua visibilidade, melhorar o relacionamento com o público e fortalecer a sua reputação (Smith, 2017).

2.7 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem vindo a ganhar crescente relevância no ambiente empresarial contemporâneo, não apenas como uma prática ética, mas também como uma estratégia que visa melhorar a imagem da organização, a sua sustentabilidade e o seu relacionamento com os diversos *stakeholders*.

Este conceito envolve a integração voluntária, por parte das empresas, de preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e nas suas interações com as partes interessadas.

A RSC refere-se ao compromisso das empresas em operar de forma ética e em contribuir para o bem-estar social e ambiental, além da maximização do lucro.

De acordo com Carroll (1999), a RSC envolve quatro componentes principais: responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica. Das empresas espera-se não apenas a geração de lucros, mas também que estas ajam de acordo com normas legais e éticas, assim como contribuir para o bem-estar social, por meio de atividades voluntárias.

Ao longo dos últimos anos, o conceito de RSC evoluiu de uma responsabilidade limitada à conformidade com as leis para uma abordagem mais integrada e estratégica. Hoje em dia, as empresas são incentivadas a considerar as necessidades das partes interessadas (*stakeholders*) e a gerar valor a longo prazo não apenas para os acionistas, mas também para os colaboradores, consumidores, fornecedores e comunidade (Filho et al., 2021).

A Responsabilidade Social Corporativa pode ser abordada sob diferentes dimensões, sendo as mais relevantes a dimensão social e a dimensão ambiental. Na dimensão social, a RSC envolve práticas como a promoção da diversidade e inclusão, o apoio a comunidades locais, a melhoria das condições de trabalho e o respeito pelos direitos humanos. No que diz respeito à dimensão ambiental, as empresas são incentivadas a adotar práticas sustentáveis que minimizem os impactos negativos ambientais resultantes das suas operações, como a redução de emissões de carbono, a gestão eficiente de resíduos e o uso sustentável de recursos naturais (Porter & Kramer, 2006).

De acordo com Gu (2023) as empresas que incorporam estas dimensões nas suas práticas operacionais não apenas contribuem para a sociedade e para a proteção do meio

ambiente, mas também colhem benefícios económicos, como maior lealdade dos consumidores e uma vantagem competitiva sustentável.

Diversos estudos têm investigado a relação entre a RSC e o desempenho financeiro das empresas. Embora exista um consenso crescente de que a RSC pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis, como reputação melhorada e maior fidelidade do consumidor, os resultados sobre o impacto direto da RSC no desempenho financeiro ainda são variados.

Por um lado, um estudo de Margolis e Walsh (2003) concluiu que as evidências empíricas sobre a relação entre a RSC e o desempenho financeiro são inconclusivas, com alguns estudos sugerindo um impacto positivo, enquanto outros indicam que a RSC não tem efeito direto ou até prejudica o desempenho financeiro. Por outro lado, autores como Orlitzky et al. (2003) demonstram, através de uma meta-análise, que existe uma correlação positiva entre as práticas de RSC e o desempenho financeiro, sugerindo que as empresas que adotam uma abordagem responsável podem, ao longo do tempo, obter uma maior *performance* devido à fidelização dos consumidores e à melhoria da sua imagem corporativa.

As empresas que integram a RSC nas suas operações tendem a cultivar relações mais fortes e transparentes com os seus *stakeholders*, o que pode resultar em maior confiança, lealdade e apoio contínuo. De acordo com Aguinis e Glavas (2012), a eficácia da RSC depende da sua autenticidade e da sua capacidade de criar um valor genuíno para as partes interessadas, em vez de ser uma prática apenas voltada para melhorar a imagem pública da empresa.

A comunicação eficaz das políticas de RSC é fundamental para garantir que os *stakeholders* percebam a genuinidade e o impacto dessas ações. A transparência nas ações sociais e ambientais é essencial para fortalecer a confiança nas organizações. Tal como é apresentado por Martinez-Conesa et al. (2017), a comunicação eficaz de RSC permite que as empresas construam uma reputação sólida, que pode ser um diferencial competitivo.

Além disso, uma comunicação transparente e bem-estruturada sobre as ações de RSC pode ajudar a prevenir a perceção de ‘*greenwashing*’ ou ‘*causewashing*’, que ocorre quando as empresas tendem a criar uma imagem de responsabilidade social sem realizar ações substantivas (Lyon & Montgomery, 2015).

Para evitar isso, é importante que as empresas não apenas comuniquem as suas iniciativas de RSC, mas também forneçam informações detalhadas e mensuráveis sobre os resultados das suas ações.

Apesar dos benefícios associados à RSC, várias críticas surgem em relação à sua implementação. Alguns críticos argumentam que a RSC é uma estratégia de *marketing*, usada pelas empresas para melhorar a sua imagem sem promover mudanças reais nas suas operações. Outros questiona, a eficácia das iniciativas de RSC, particularmente no que diz respeito ao impacto real que elas têm nas questões sociais e ambientais que se propõem a resolver (Scherer & Palazzo, 2011)

A implementação da RSC pode envolver custos elevados e desafios operacionais, especialmente para as empresas que operam em mercados muito competitivos. A resistência à mudança, a falta de recursos e a dificuldade em medir o impacto real das práticas de RSC são alguns dos obstáculos que as organizações enfrentam na implementação dessas práticas.

2.8 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social Corporativa tem sido reconhecida como uma prática estratégica que vai além das obrigações legais e inclui as ações que uma empresa toma em prol do bem-estar social, ambiental e económico. Em paralelo, a comunicação corporativa tem um papel essencial na gestão da imagem das organizações, na promoção da transparência e na construção de uma relação sólida como os *stakeholders*.

A relação entre a comunicação e a RSC é, portanto, crucial para a eficácia das iniciativas de RSC, sendo a comunicação simultaneamente responsável e uma estratégia fundamental para o sucesso e a credibilidade das práticas de responsabilidade social.

De acordo com Zerfass et al. (2022), a comunicação organizacional do século XXI está fortemente marcada pela digitalização e pela integração de tecnologias emergentes, tais como a inteligência artificial, plataformas colaborativas, mas também pelo aumento do escrutínio social. A comunicação deixou de ser unidirecional e passou a ser participativa, dialogante e criativa, crescendo o nível de exigência por consistência e transparência (Men & Yue, 2019).

A responsabilidade social corporativa pode ser vista como uma componente relevante da comunicação externa. As empresas que se posicionam como socialmente responsáveis e comprometidas com questões ambientais, sociais e éticas conseguem fortalecer a sua imagem e diferenciar-se no mercado.

Neste sentido, o alinhamento entre comunicação e responsabilidade social corporativa (RSC) tornou-se indispensável. Espera-se que a comunicação feita por uma organização traduza os seus próprios valores éticos, os compromissos sociais e ambientais, assim como o seu contributo para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável (Duarte & Oliveira, 2022).

Bhattacharya e Sen (2017) referem que as organizações que comunicam de forma eficaz as suas ações de responsabilidade social conseguem criar um vínculo mais forte com os seus *stakeholders*, especialmente os clientes, que tendem a valorizar mais as marcas que se preocupam com o bem-estar da sociedade e do ambiente.

A comunicação desempenha um papel central na implementação e no sucesso das estratégias de RSC, isso porque as práticas sociais e ambientais de uma organização ou empresa são frequentemente invisíveis aos olhos do público até ao momento em que são comunicadas, e só então validadas.

De acordo com Morsing et al. (2008), a transparência na comunicação das ações de RSC é essencial para garantir que as organizações construam uma imagem genuína, quer de responsabilidade, quer de comprometimento com causas sociais e ambientais. Neste sentido, a comunicação eficaz é vista como um meio para legitimar as ações de RSC, e como facilitador do envolvimento dos *stakeholders*, ao mesmo tempo que, permite que as organizações respondam de forma proativa às preocupações da sociedade.

Tal como se referiu anteriormente, as organizações utilizam vários canais para comunicar as suas ações de ESC, incluindo relatórios anuais de sustentabilidade, campanhas publicitárias, plataformas digitais e redes sociais. A escolha do canal e a forma de apresentar as ações são cruciais para garantir que a mensagem seja recebida de forma clara, precisa e impactante (Men, 2014). Pode afirmar-se, que a comunicação não se limita apenas a transmitir informações, mas também tem como função moldar as perceções do público em relação à responsabilidade social da organização.

A autenticidade é uma das características mais importantes na comunicação da RSC. Tal como é referido por Raithel e Schwaiger (2015), a eficácia das ações de RSC está diretamente relacionada à perceção pública de que essas ações são genuínas e não apenas uma estratégia de *marketing*. Em contextos em que as empresas comunicam suas práticas sociais e ambientais de forma superficial ou não autêntica, correm o risco de serem acusadas de ‘*greenwashing*’ ou de práticas de responsabilidade social corporativa não relevante.

Lyon e Montgomery (2015) explicam que o *greenwashing* ocorre quando uma organização exagera ou distorce as suas iniciativas de RSC para obter benefícios de imagem, sem realizar um impacto real e positivo nas questões ambientais ou sociais.

A autenticidade na comunicação é fundamental para evitar esse tipo de acusações. Empresas que comunicam suas ações de forma honesta e transparente, e que apresentam evidências claras do impacto positivo, são mais bem-sucedidas na confiança com os seus *stakeholders* (Isa & Mohamed, 2022). Os mesmos autores afirmam que a confiança gerada pela comunicação autêntica pode resultar em uma maior lealdade por parte dos consumidores, além de contribuir para uma reputação organizacional sólida e duradoura.

Um dos principais objetivos da RSC é promover o envolvimento e o relacionamento entre os *stakeholders* da organização. De acordo com Freeman (1984), a teoria dos *stakeholders* refere que as empresas têm em conta os interesses de todos os grupos afetados pelas suas operações, incluindo os consumidores, os colaboradores, os investidores, os fornecedores e a sociedade em geral. Assim sendo, a comunicação desempenha um papel essencial neste processo de envolvimento, ao facilitar a troca de informações, promovendo a construção de relações de confiança e na resolução de conflitos.

As empresas que adotam uma abordagem participativa, envolvendo os *stakeholders* na formulação e na comunicação das suas práticas de RSC, tendem a ter um impacto positivo e duradouro (Aguinis & Glavas, 2012).

Além disso, a utilização de canais de comunicação bidirecionais, tais como redes sociais e plataformas interativas, permite que as empresas recebam *feedback* dos *stakeholders* e ajustem as suas ações conforme necessário. Este tipo de práticas fortalecem a imagem corporativa, mas também garantem que as práticas de RSC estejam alinhadas tanto com as necessidades, como com as expectativas dos diferentes grupos de interesse (Harrison & Freeman, 2020).

A era digital transformou profundamente a forma como as empresas se comunicam com os seus públicos e como estas fazem a gestão das suas práticas de RSC. O surgimento das redes sociais e a popularização das plataformas digitais têm permitido às organizações comunicar as suas ações de responsabilidade social de forma mais direta, rápida e personalizada. Segundo Smith e Li (2019), as redes sociais tornaram-se canais essenciais na disseminação de iniciativas de RSC, proporcionando um espaço onde as empresas podem interagir diretamente com os

consumidores e outros *stakeholders*, responder a críticas e promover discussões sobre as suas ações.

A comunicação digital também oferece às empresas a oportunidade de promover a transparência e de fornecer atualizações regulares sobre os resultados das suas iniciativas de RSC. Segundo Martínez-Conesa et al. (2017), o uso de blogs corporativos e relatórios interativos *online* tem se mostrado eficaz para aumentar o envolvimento dos *stakeholders*, além de possibilitar a apresentação de dados detalhados sobre o impacto das ações de RSC. Essa abordagem não só melhora a comunicação das práticas sociais e ambientais, mas também contribui para o fortalecimento da imagem de uma organização, que se mostre comprometida com a responsabilidade e sustentabilidade.

A comunicação de RSC ganha uma relevância ainda maior em tempos de crise. Durante situações de crise, a forma como as organizações comunicam as suas ações sociais e ambientais podem afetar a sua reputação. A transparência e a rapidez na comunicação são fundamentais para garantir que a empresa consiga manter a confiança dos *stakeholders* e minimizar os danos na sua imagem (Coombs, 2014). A comunicação estratégica durante uma crise deve ser clara, honesta e refletir as ações concretas que a organização está a tomar para resolver os problemas.

As empresas que já têm uma reputação consolidada em RSC, e que comunicam as suas ações de forma eficaz, tendem a ser mais bem-sucedidas em manter a confiança dos seus *stakeholders* durante situações de crise (Benoit, 2019). Uma comunicação eficaz pode ajudar a proteger a imagem organizacional e garantir que a empresa seja vista como responsável e comprometida com o bem-estar social e ambiental, mesmo em tempos difíceis.

3. METODOLOGIA

Este terceiro capítulo corresponde à apresentação da metodologia da presente investigação. Inicia-se pela descrição dos objetivos e hipóteses, seguindo-se a caracterização do instrumento de recolha de dados, a caracterização sumária da organização onde foi aplicado o inquérito – a CARRIS, o pré-teste, a caracterização da amostra, e por último são descritos os métodos estatísticos utilizados, quer na caracterização da amostra, quer no tratamento dos dados recolhidos sobre a comunicação interna, comunicação entre colaboradores e responsabilidade social corporativa.

A abordagem utilizada é do tipo quantitativo, uma vez que a finalidade foi a recolha de informação objetiva e que permitissem uma análise estatística, que por sua vez, fundamentasse a comparação dos resultados obtidos com os resultados de outros investigadores. A utilização de um questionário de respostas fechadas permite essa análise estatística, com uniformização das respostas dos participantes, o que promove a fiabilidade e validação dos resultados obtidos (Fortin, 2009).

Por outro lado, para além de reduzir o risco de distorções na interpretação por parte do investigador, permite a análise de um número mais elevado de dados, praticamente sem custos e de forma célere, por meio de softwares estatísticos que procuram padrões e tendências de restos, bem com a relação entre as variáveis de interesse.

A investigação utiliza um método hipotético-dedutivo, o que significa que se está perante um modelo que permite a formulação de hipóteses de investigação que não só explicam, como relacionam os fenómenos em análise (Sarmiento, 2013).

3.2 OBJETIVOS E HIPÓTESES

Para alcançar os objetivos traçados, isto é, responder às questões de investigação, que aqui se recorda:

- 1) Que tipos de Comunicação Interna e Comunicação Externa são utilizados pela CARRIS?
- 2) De que forma a Comunicação Interna é percecionada pelos colaboradores?

- 3) De características sociodemográficas mais influenciam a percepção dos colaboradores sobre a Comunicação Interna?
- 4) De que forma a Comunicação Interna impacta na Relação entre os Colaboradores?
- 5) A forma como os colaboradores percebem a sua relação com a CARRIS está dependente das suas características sociodemográficas?
- 6) Que ferramentas de Responsabilidade Social são utilizadas pela CARRIS?
- 7) Como é percebida a Responsabilidade Social da CARRIS pelos seus Colaboradores?

Para dar resposta ao conjunto de questões de investigação foram definidas as hipóteses de investigação abaixo expressas (ver Quadro 5).

Quadro 5. Hipóteses de Investigação

Hipótese	Descrição
1	As perceções sobre a Comunicação Interna são iguais para homens e mulheres.
2	As perceções sobre a Comunicação Interna são iguais para todas as classes etárias.
3	As perceções sobre a Comunicação Interna são iguais para todas as habilitações académicas.
4	As perceções sobre a Comunicação Interna não são influenciadas pelo número de anos de experiência.
5	As perceções sobre a Comunicação Interna não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.
6	As perceções sobre as relações entre colaboradores e a comunicação é a mesma para homens e mulheres.
7	As perceções sobre as relações entre colaboradores e a comunicação é a mesma todas as classes etárias.
8	As perceções sobre as relações entre colaboradores e a comunicação é a mesma em todas as habilitações académicas.
9	As perceções sobre as relações entre colaboradores e a comunicação não são influenciadas pelo número de anos de experiência.
10	As perceções sobre as relações entre colaboradores e a comunicação não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.
11	As perceções sobre as atividades de RSC são as mesmas para homens e mulheres.
12	As perceções sobre as atividades de RSC são as mesmas para todas as classes etárias.
13	As perceções sobre as atividades de RSC são as mesmas para todos os níveis de habilitações académicas.
14	As perceções sobre as atividades de RSC não são influenciadas pelo número de anos de experiência.
15	As perceções sobre as atividades de RSC não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.

3.3 CARATERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

Os instrumentos de recolha de informação utilizados foram os relatórios de gestão da própria empresa e um questionário

O inquérito por questionário é composto por quatro partes, com um total de 62 questões. A primeira parte do questionário tem como propósito a caraterização do inquirido, sendo composta por cinco questões, nomeadamente, o género, a idade, as habilitações académicas, o número de anos de experiência profissional e a antiguidade na CARRIS. A segunda parte é composta por 14 questões, cujo objetivo é perceber como é percecionada a existência de comunicação interna, pelo inquirido, quer aquelas que são voltada para questões de *feedback* pessoal, quer as relacionadas com a própria organização. As opções de resposta que, seguem uma escala de *Likert* de cinco pontos, são: 1. Nunca, 2. Raramente, 3. Às vezes, 4. Quase sempre e 5. Sempre. A escala Downs e Hazen (1977) utilizada nesta secção corresponde ao Questionário de Satisfação com a Comunicação (*Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ*). A terceira parte é composta por 21 questões, para as quais se pede o nível de concordância a respeito da relação da organização com o inquirido, essencialmente relacionadas com a comunicação. A escala adotada completa a escala anterior da autoria de Downs e Hazen (1977). As opções de resposta, também são apresentadas de acordo com uma escala de *Likert* de cinco pontos: 1. Discordo totalmente, 2. Discordo, 3. Não concordo nem discordo, 4. Concordo e 5. Concordo totalmente.

A quarta parte é composta por 21 questões sobre potenciais atividades de responsabilidade social que podem ser colocadas em prática por uma organização. Aos inquiridos é pedido que escolham uma opção de resposta, que corresponde a um horizonte temporal, descritas também numa escala de *Likert* de cinco pontos: 1. Nunca, 2. Raramente, 3. Às vezes, 4. Quase sempre e 5. Sempre, de acordo com a sua perceção de frequência de ocorrência de cada uma das situações apresentadas. As questões apresentadas a respeito da Responsabilidade Social da CARRIS estão baseadas no modelo já validado de Turker (2009).

3.4 PRÉ-TESTE

Depois de escolhidas as questões que fariam parte do questionário e copiladas para o Google Forms, passou-se à fase de pré-teste. O pré-teste de um questionário é uma etapa que tem como principal objetivo garantir que o instrumento de recolha de dados é eficaz, claro e adequado ao público-alvo. Os principais benefícios são a identificação de problemas na formulação das perguntas, pois estas deverão ser formuladas de forma clara e compreensível, na medida em que questões ambíguas, confusas ou com elevada probabilidade de ser mal interpretada podem ser identificadas e corrigidas antes da aplicação em larga escala. Ainda neste contexto, o pré-teste ajuda a confirmar que a linguagem utilizada é apropriada ao público-alvo, evitando-se questões sensíveis do ponto de vista cultural ou social (Moreira, 2007).

De acordo com Moreira (2007), um pré-teste permite avaliar se a ordem das perguntas é lógica e fluida, de modo a evitar que os inquiridos se sintam confusos ou sobrecarregados. É também uma oportunidade para medir o tempo médio necessário para o preenchimento do questionário. No caso dos inquéritos digitais, permite evitar possíveis falhas técnicas, como problemas de navegação, carregamento ou exibição.

Os participantes, no pré-teste, podem fornecer *insights* valiosos sobre dificuldades enfrentadas ou sugestões de melhoria, ajudando a refinar o questionário.

Em resumo, o pré-teste é uma ferramenta indispensável para garantir a qualidade e a validade dos dados coletados.

Dada a importância da sua realização, o pré-teste foi aplicado a 10 respondentes, sendo 5 colaboradores da CARRIS e outras 5 pessoas de outras organizações. Após a análise das respostas na presença dos participantes, verificou-se que as perguntas eram pertinentes, claras e bem compreendidas, sendo que o tempo de resposta variou entre 5 e 7 minutos.

3.5 CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Conforme informação retirada do site da empresa, a mesma foi fundada a 18 de setembro de 1872, no Rio de Janeiro. A intenção era implementar, em Lisboa, um sistema de transporte do tipo americano, com carruagens movidas por tração animal que se deslocavam sobre CARRIS. A implementação foi autorizada a 14 de novembro do mesmo ano.

Em 1873, o escritor Luciano Cordeiro de Sousa e o seu irmão Francisco, obtiveram os direitos para a implantação de um sistema de transporte na cidade de Lisboa, denominado Viação Carril Vicinal e Urbana Força Animal. Neste mesmo ano foi inaugurada a primeira linha de “Americanos”, carruagens movidas por tração animal.

Ao longo dos anos, a empresa foi crescendo, com o objetivo de aumentar sua capacidade de transporte, com construções de estações, inaugurações de ascensores. O intuito era aumentar sua área de atuação e melhorar a sua prestação de serviço. Em 1897 foi assinado um contrato entre a Câmara Municipal de Lisboa e a CARRIS para substituir o sistema de tração animal por um sistema de tração elétrica por condutores aéreos, que deram origem aos designados ‘elétricos’.

Na década de 90, com o objetivo de atender a zonas menos acessíveis por altura, ou ruas estreitas, buscando atingir os clientes destas zonas, adquiriu autocarros com capacidade para circular com segurança nestas localidades. Foi ainda nesta mesma década que deu início a renovação de sua frota para elétricos, tentando melhorar qualidade de seu transporte e atender a diminuição de emissão de poluentes.

Desde a sua criação a CARRIS, tenta sempre melhorar a sua oferta, quer em número de rotas ou carreiras, quer em número de veículos, ou frequência de passagem. O investimento em novos veículos é uma constante, nos últimos anos muitos autocarros foram substituídos por novos, com mais conforto para os passageiros, incluindo acesso para pessoas com mobilidade reduzida, ar condicionado e novas fontes de energia menos poluentes ou de emissão zero, que reflete a sua preocupação com os clientes, com o meio ambiente e práticas sustentáveis. Para atender a uma melhor comunicação com as partes interessadas é inaugurado o Museu da CARRIS, com a missão de preservar e conservar o acervo e divulgar o seu papel no desenvolvimento da cidade de Lisboa.

Na Tabela 1 mostram-se os números de colaboradores, autocarros, elétricos, ascensores e elevadores existentes no início de 2024.

Tabela 1. Números na CARRIS

Números no início de 2024

Colaboradores	2541
Autocarros	734
Elétricos	57
Ascensores (x 2 cabines)	3
Elevadores (x 2 cabines)	1

Fonte: www.CARRIS.pt

Na Figura 1 apresenta-se o organograma da empresa.

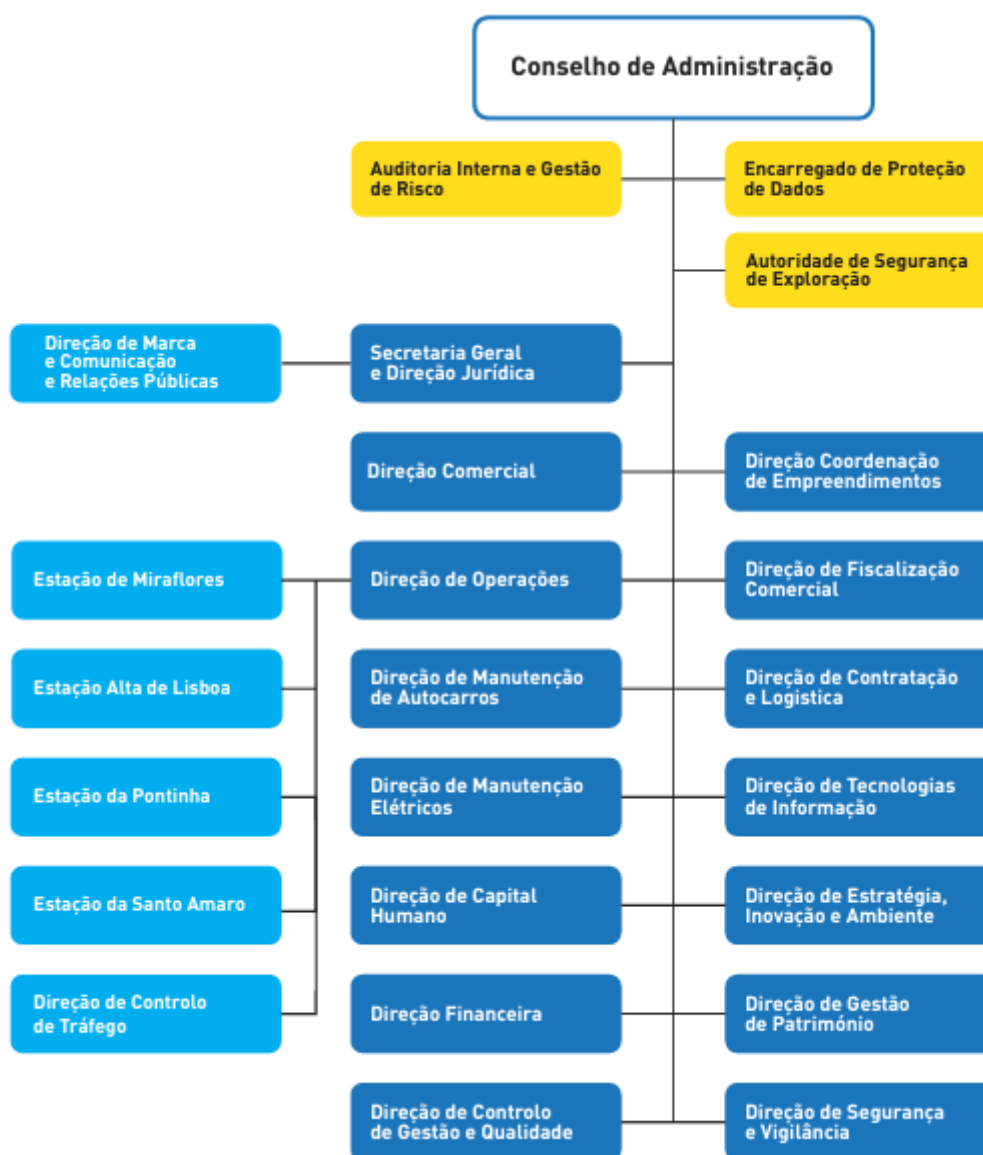


Figura 1. Organograma da CARRIS.

No Gráfico 1 apresenta-se a evolução do número de quilómetros (km; em milhões) efetuados em média por cada veículo, sendo possível concluir que desde 2018 existe um crescimento do número de km efetuados. Nem a situação pandémica fez o número de km recuar.

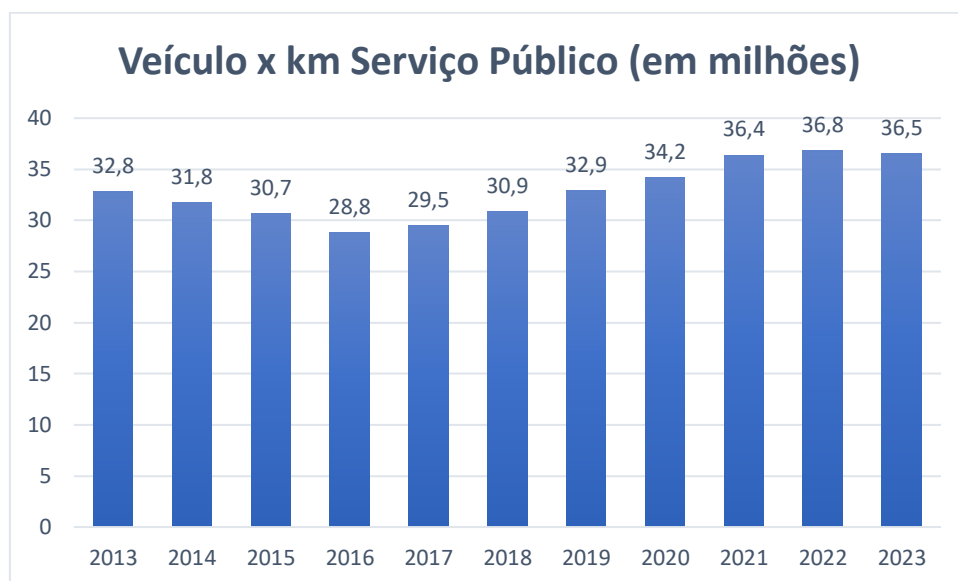


Gráfico 1. Número médio de km efetuados por cada veículo

Fonte: www.CARRIS.pt

Relativamente à evolução do número de passageiros, a evolução não é igual, assim, no Gráfico 2, pode observar-se que o número de passageiros caiu em 2020 fruto dos confinamentos, sendo que depois volta a crescer, estando presentemente em valores superiores aos verificados antes da pandemia de COVID-19.

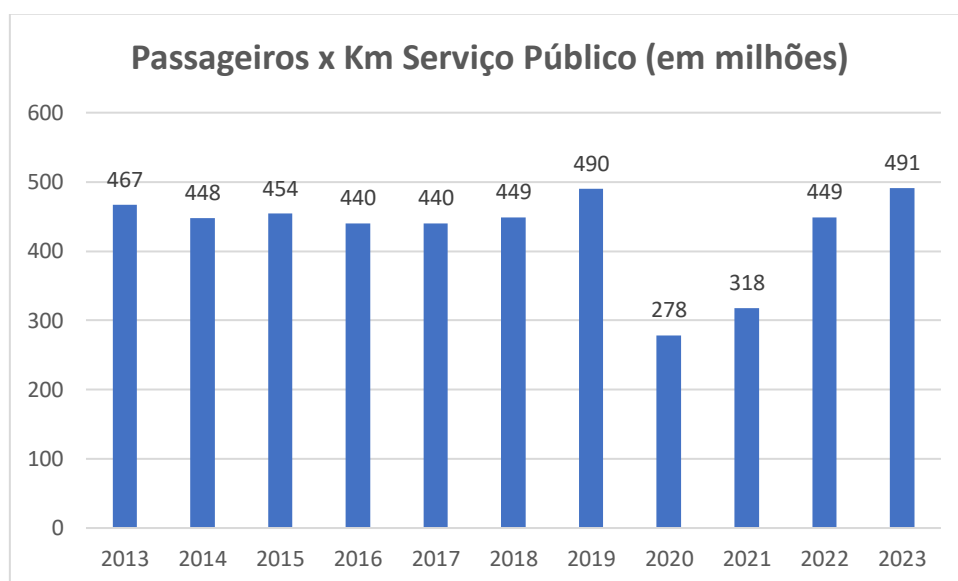


Gráfico 2. Número de passageiros por km de Serviço Público

Fonte: www.CARRIS.pt

Apresenta-se no Gráfico 3, um outro indicador, que corresponde à velocidade média. Tal como se pode observar assiste-se a uma redução deste indicador de qualidade, uma possível justificação será o número crescente de circulação automóvel, com especial destaque para os TVDE. O crescimento verificado em 2020 e 2021, fica a dever-se precisamente ao confinamento imposto aquando da pandemia.

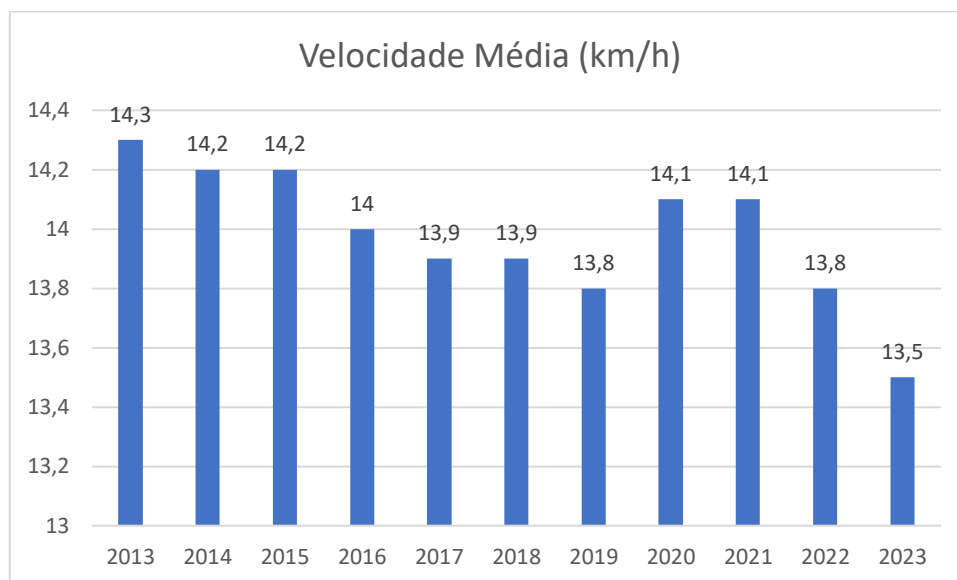


Gráfico 3. Velocidade média em km/h.

Fonte: www.CARRIS.pt

3.6 POPULAÇÃO E CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A população alvo do estudo corresponde aos colaboradores da CARRIS. A recolha de dados foi realizada entre julho e setembro de 2024, o questionário foi aplicado numa versão *online*, previamente construída no Google Forms, enviados por email pelo investigador, com uma breve explicação sobre a investigação a decorrer, alertando para a recolha de dados anónima e confidencial, com fins académicos. A amostra será obtida por um processo de amostragem não aleatório por conveniência, em que após o envio de um primeiro email, seria enviado um segundo com reforço do pedido de preenchimento e agradecimento aos que já teriam preenchido.

As respostas obtidas serão compiladas, numa base de dados, para posterior análise estatística com o auxílio do *software* IBM – SPSS versão 25.

A amostra é composta por 249 inquéritos válidos e é constituída por 81,1% de indivíduos do género masculino, como se pode observar no Gráfico 4.

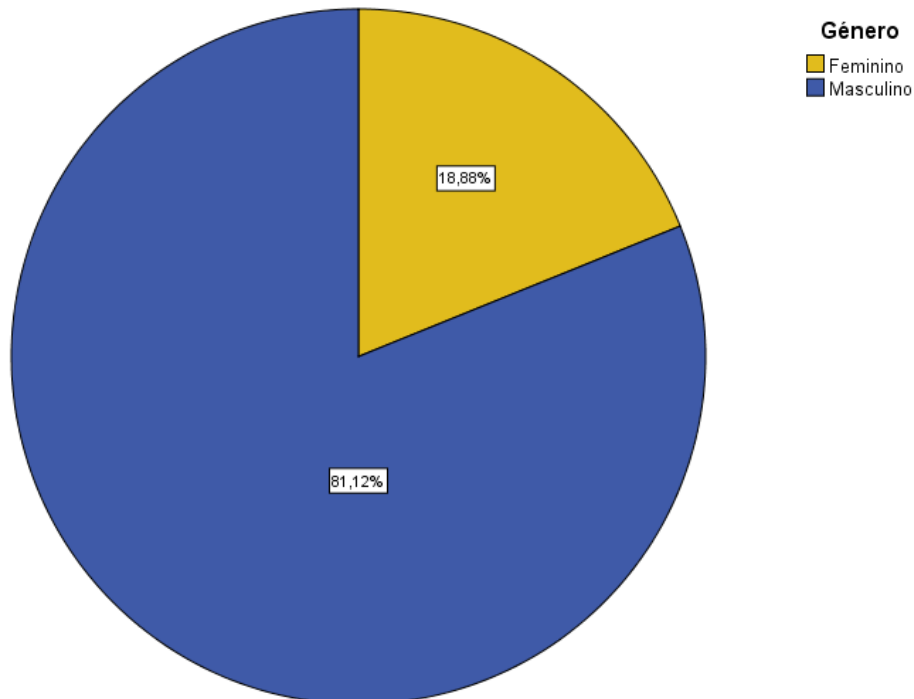


Gráfico 4. Género dos inquiridos.

No que se refere à idade dos inquiridos pode afirmar-se que a média de idades dos respondentes é de 46,4 anos, sendo que pelo menos 50% destes tem uma idade igual ou inferior a 46 anos.

De acordo com Gráfico 5 verifica-se que a maior percentagem está entre os 40 e os 49 anos, seguindo-se aqueles que possuem entre 50 e 59 anos, sendo os mais jovens, isto é, dos 20 a 29 anos a classe menos representativa, em termos de idade.

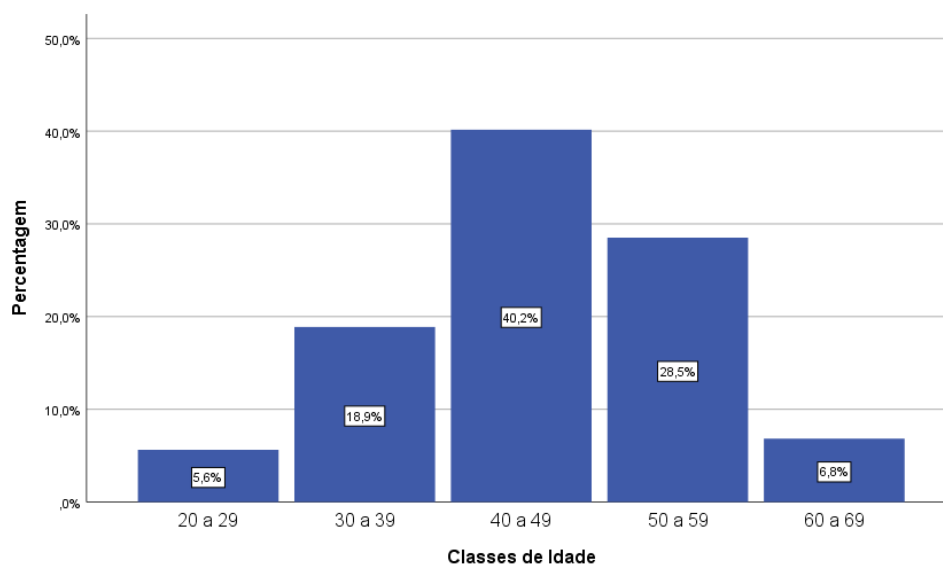


Gráfico 5. Idade dos inquiridos

No que diz respeito às habilitações académicas dos inquiridos, cuja distribuição de frequências está presente no Gráfico 6 pode afirmar-se que a maioria dos inquiridos possui o ensino secundário, seguido, em termos de percentagem pelos que têm apenas o 3º Ciclo do ensino básico, com 16,9% e em terceiro lugar, com cerca de 10% vêm os licenciados. 2% dos inquiridos não completou o ensino básico.

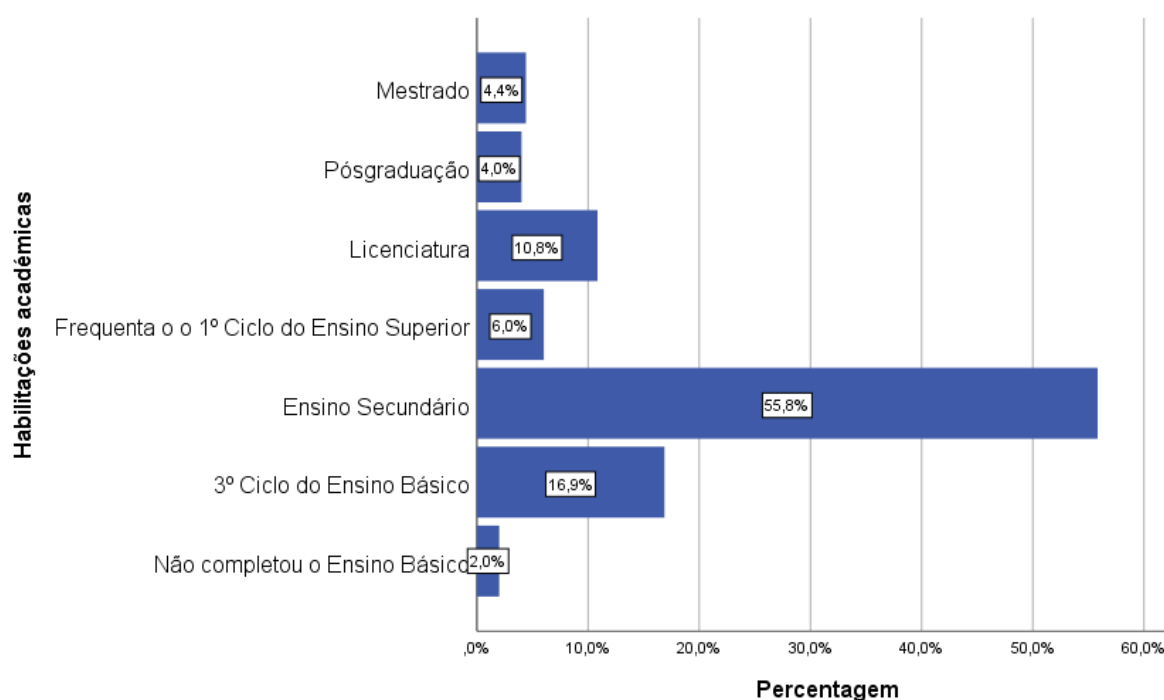


Gráfico 6. Habilitações académicas

Em relação ao número de anos de experiência, verifica-se que a maioria, cerca de 58%, tem mais do que 21 anos de experiência laboral, o que é compatível com a idade dos respondentes, seguindo-se os que estão entre 16 e 20 anos no mercado de trabalho, com 18,5%, sendo menos representativo os que estão à menos de dois anos, a que corresponde uma percentagem de 1,6%, tal como se observa no Gráfico 7.

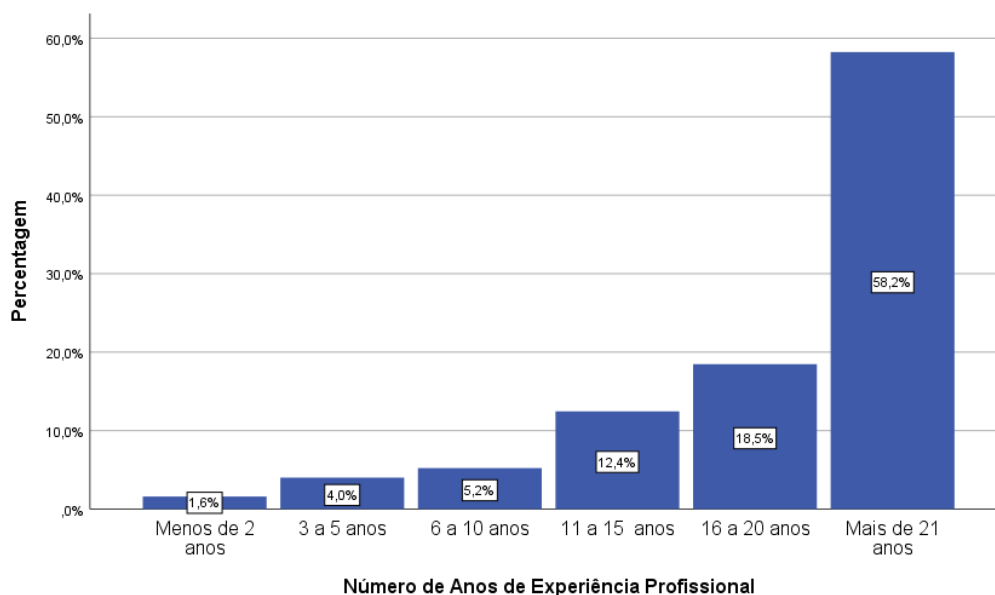


Gráfico 7. Número de anos de experiência.

A antiguidade na CARRIS apresenta uma distribuição em que a maior percentagem corresponde ao intervalo mais de 21 anos, com 34,1%, seguindo-se, com 26,9% os que estão entre 16 e 20 anos e com menor percentagem, cerca de 7,6% está a antiguidade entre os 11 e 15 anos, conforme se observa no Gráfico 8.

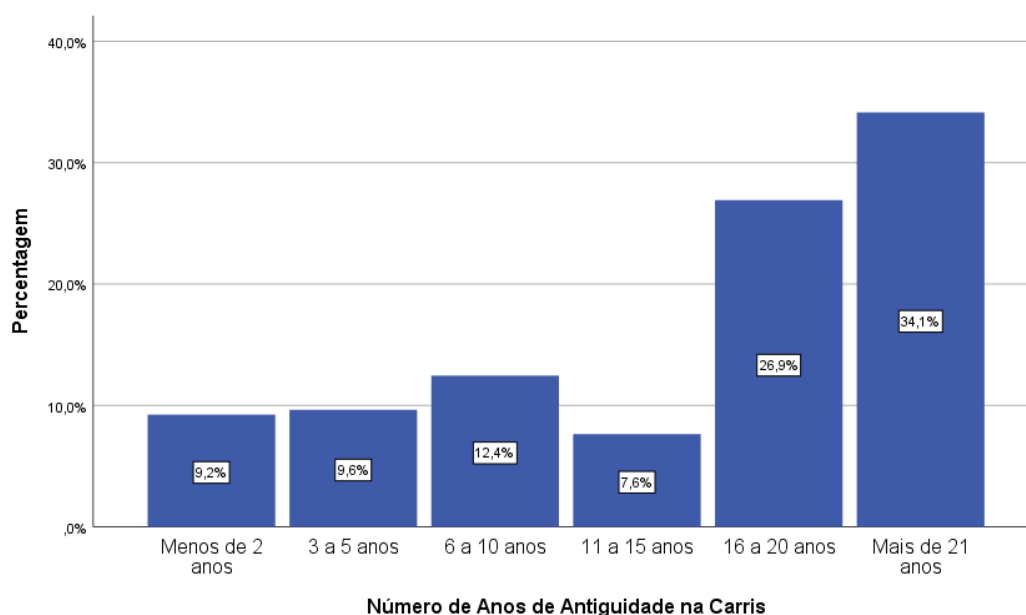


Gráfico 8. Número de Anos de Antiguidade na CARRIS.

Pela distribuição dos anos de antiguidade presente na amostra pode se concluir que a maioria dos inquiridos conhece bem a organização em que colabora.

3.7 MÉTODOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS A UTILIZAR

Como referido anteriormente, a base de dados foi criada com as respostas dos 249 inquiridos. Numa primeira fase procedeu-se à caracterização da amostra, do ponto de vista sociodemográfico, com auxílio da representação gráfica e de medidas estatísticas. Seguindo-se para cada uma das três secções, a análise estatística de cada item, com recurso às frequências relativas e medidas estatísticas de tendência central, nomeadamente, moda, mediana e média. Devido ao número de itens que compõe cada secção foi efetuada uma análise fatorial e de fiabilidade, só depois foram aplicados testes não paramétricos, para estudo de possíveis associações ou correlações lineares entre as variáveis quantitativas e testes de comparação de Mann-Whitney e de Kruskal Wallis.

Para todos os testes estatísticos realizados apresentam-se as hipóteses estatísticas, a estatística de teste e da decisão para um nível de confiança de 95%. A análise estatística foi efetuada com recurso ao *software* IBM – SPSS versão 25, que possui inúmeras funcionalidades para a análise estatística dos dados recolhidos.

No Quadro 6 apresentam-se o resumo das técnicas estatísticas utilizadas.

Quadro 6. Técnicas Estatísticas Utilizadas.

Técnica Estatística	Utilização na investigação
Representação gráfica (gráficos circulares e de barras).	Na caracterização sociodemográfica da amostra.
Medidas de estatística descritiva como moda, mediana e média	Em todas as variáveis das secções 2,3 e 4.
Análise fatorial - criação de variáveis latentes, com o objetivo de reduzir a dimensão da informação.	
Alfa de <i>Cronbach</i> que serve para verificar a consistência interna, das variáveis latentes ou fatores. A classificação utilizada foi: inferior a 0,6 - inaceitável; 0,6 a 0,7 - fraco; 0,7 a 0,8 - razoável; 0,8 a 0,9 - boa e superior a 0,9 - excelente.	Em todas as variáveis latentes criadas.

Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i>, para estudar a correlação entre duas variáveis, uma qualitativa e outra quantitativa. O coeficiente varia entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo destes valores, maior será a intensidade de associação entre as variáveis. Quanto ao sinal, se for positivo significa que as variáveis variam no mesmo sentido.	H₄, H₅, H₉, H₁₀, H₁₄ e H₁₅
Teste de Mann-Whitney serve para comparar o centro de localização de duas amostras, com o objetivo de detectar diferenças entre duas populações independentes. Rejeita-se a hipótese de igualdade (hipótese nula) quando $p\text{-value} \leq 0,05$.	H₁, H₆ e H₁₁
Teste de Kruskal-Wallis compara o centro de localização de três ou mais amostras, como modo de detectar diferenças entre as populações independentes correspondentes. Rejeita-se a hipótese nula quando $p\text{-value} \leq 0,05$	H₂, H₃, H₇, H₈, H₁₂ e H₁₃

Fonte: Adaptado de Maroco (2018); Hill & Hill (2012).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos a respeito da comunicação interna; da relação entre os colaboradores e a comunicação existente na organização e, ainda, a Responsabilidade Social percebidas pelos colaboradores.

4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Como se referiu anteriormente, foram recolhidas percepções dos colaboradores sobre 14 itens de Comunicação Interna, o resumo das respostas encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2. Percepção sobre a Comunicação Interna.

Com que frequência recebe informação:	Nunca	Raramente	Às vezes	Q. Sempre	Sempre	Moda	Mediana	Média
Sobre o progresso do meu trabalho	12,9%	29,3%	35,3%	16,9%	5,6%	3	3	2,73
Pessoais	20,1%	32,9%	28,1%	14,9%	4,0%	2	2	2,50
Sobre as políticas e objetivos organizacionais	9,20%	35,30%	28,90%	20,90%	5,60%	2	3	2,78
Sobre o meu trabalho comparado com os outros.	35,70%	31,30%	20,50%	10,40%	2,0%	1	2	2,12
Sobre como estou a ser avaliado.	25,3%	34,5%	22,9%	11,2%	6,0%	2	2	2,38
Sobre os meus esforços.	28,5%	30,5%	25,3%	10,0%	5,6%	2	2	2,34
Sobre as políticas e metas departamentais.	26,9%	31,3%	26,1%	12,9%	2,8%	2	2	2,33
Sobre os requisitos do meu trabalho.	14,9%	32,1%	30,9%	16,1%	6,0%	2	3	2,66
Sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	40,2%	27,3%	19,7%	10,4%	2,4%	1	2	2,08
Sobre as mudanças na minha organização.	16,5%	37,3%	30,5%	10,0%	5,6%	2	2	2,51
Sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados.	24,5%	35,3%	28,1%	9,6%	2,4%	2	2	2,30
Sobre os benefícios e pagamentos.	20,1%	40,2%	28,9%	8,4%	2,4%	2	2	2,33
Sobre a situação financeira da minha organização.	36,50%	33,30%	20,10%	8,40%	1,60%	1	2	2,05
Sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.	30,10%	39,40%	20,50%	8,0%	2,0%	2	2	2,12

De acordo com a Tabela 2, os níveis de comunicação interna percebidos são em média baixos, numa escala de *Likert* de 1 a 5, observam-se valores médios entre 2,05 e 2,78. O item ‘recebo informação sobre a situação financeira da organização’ obteve a média mais baixa,

correspondente a 2,05, seguindo-se por ‘recebo informações sobre as ações do Governo que afetam a minha organização’, com uma média de 2,08 e moda ‘nunca’, de referir ainda, um outro item, que em conjunto com os dois anteriores, teve moda ‘nunca’ e uma média baixa que é ‘recebo informação sobre o meu trabalho comparado com os outros’ com média igual a 2,12. Por outro lado, os itens com a média mais alta foram ‘recebo informação sobre as políticas e objetivos organizacionais’; ‘recebo informação sobre o progresso do meu trabalho’ e ‘recebo informação sobre os requisitos do meu trabalho’ respetivamente com 2,78; 2,73 e 2,66.

Para melhor compreender a perceção dos colaboradores sobre a comunicação interna foram criados 2 fatores, com a aplicação de uma análise fatorial. A análise fatorial exploratória corresponde à construção de variáveis latentes/ fatores, baseados nos padrões de correlação verificados em variáveis observáveis, no caso concreto, estas correspondem aos itens que se encontram na Tabela 2.

Tal como é apontado por Maroco (2018), as variáveis serão agrupadas com base nas correlações que apresentam entre si, e isto pressupõe que as variáveis que tiverem correlações elevadas entre si, pertencerão a um mesmo grupo ou fator, e terão correlações fracas com variáveis que pertencem a outros grupos.

Para a construção dos fatores é necessária a verificação prévia da adequabilidade dos dados na aplicação de uma Análise Fatorial (Maroco, 2018). A primeira de três condições de aplicabilidade é que os valores da diagonal principal da matriz de correlação Anti Imagem sejam sempre superiores a 0,5. A segunda condição corresponde à rejeição da hipótese nula do teste de esfericidade, e a terceira condição refere-se à Medida de Adequação de Kaiser-Olkin (KMO), que deverá ser superior a 0,6, para ser aceitável.

De acordo com a Tabela 12, em anexo, os valores da diagonal principal da matriz anti imagem são todos perto de um, pelo que são superiores a 0,5. Relativamente ao teste de esfericidade¹, e ao KMO, cujos resultados são apresentados na Tabela 13, pode afirmar-se que existe correlação entre as variáveis e, que o valor de KMO é 0,927, classificando-se como excelente, o que em conjunto, significa que se pode efetuar uma análise fatorial aos presentes dados. A Tabela 14 mostra a quantidade de fatores que se podem construir, assim de acordo

¹ A hipótese nula (H_0) admite que a matriz de correlação é igual à matriz identidade, isto é, não existe correlação entre as 14 variáveis envolvidas. p-value = 0,000

com a regra de Kaiser², estes serão dois, embora o total da variância explicada seja ligeiramente inferior a 70%, neste caso é de 68%.

Ainda com o propósito de analisar a qualidade da solução apresentada de dois fatores, observam-se os valores da Comunalidades. As Comunalidades revelam a percentagem de variância de cada variável explicada pelos fatores extraídos. A qualidade aumenta à medida que as Comunalidades se aproximam do valor um, muito embora possam ser consideradas boas se forem superiores a 0,6 ou muito próximos deste valor. Neste caso concreto, como se observa na leitura da Tabela 15, todos os valores são superiores a 0,6 com a exceção de um deles, que embora inferior pode ser considerado suficientemente perto. Sendo assim está-se perante uma solução de boa qualidade.

Na Tabela 16 apresenta-se a matriz de componente rotativa, que tem como missão, indicar a que fator pertence cada item. Com base na solução apresentada pelo SPSS construiu-se o Quadro 7.

Quadro 7. Composição dos Fatores da Comunicação Interna.

Fatores	
Informações Pessoais (<i>Feedback</i> Pessoais)	Informações sobre a Organização
Sobre o progresso do meu trabalho	Sobre as políticas e metas departamentais.
Sobre aspetos pessoais	Sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.
Sobre as políticas e objetivos organizacionais que me envolvam	Sobre as mudanças na minha organização.
Sobre o meu trabalho comparado com os outros	Sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados.
Sobre como estou a ser avaliado	Sobre os benefícios e pagamentos.
Sobre os meus esforços	Sobre a situação financeira da minha organização.
Sobre os requisitos do meu trabalho.	Sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.

Segue-se a análise de fiabilidade, que se apresenta Tabela 17, para o fator 1, que está relacionado com a informações de carácter pessoal, para o qual o alfa Cronbach é igual a 0,912, sendo, portanto, uma fiabilidade excelente. O segundo fator, , relacionado com a informação

² Considera tantos fatores quanto o número de valores próprios (contribuição de cada componente para a explicação da variação dos dados) superiores a 1.

recebida a respeito da empresa, apresenta um alfa Cronbach igual a 0,920, revelando assim com uma fiabilidade excelente (ver tabela 19, no Apêndice 2).

Na Tabela 18 e na Tabela 20 são apresentadas as estatísticas do item-total, sendo possível observar que não haverá aumento do Alfa de Cronbach caso algum dos itens seja retirado, em cada um dos fatores criados.

Sendo ambos os fatores criados fiáveis serão utilizados nos testes estatísticos para validar ou não as hipóteses anteriormente levantadas na metodologia. Para tal, e como referido anteriormente utiliza-se os testes não paramétricos de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis e o Teste de Correlação de Spearman.

H₁: As percepções sobre a Comunicação Interna são iguais para homens e mulheres.

O objetivo é perceber se existem diferenças nas percepções de homens e mulheres, relativamente à frequência da comunicação interna. Para testar esta hipótese utiliza-se o teste de Mann-Whitney³. O resultado dos dois testes efetuados, em relação a essa primeira hipótese encontra-se na Tabela 21, em anexo. Sendo o *p-value* igual a 0,027 para o fator 1 e 0,842 para o fator 2, pode-se concluir que existem diferenças entre as percepções feminina e masculina relativamente às comunicações internas de *feedback* mais pessoal, mas, não nas que digam respeito à organização.

O Gráfico 16 mostra que os indivíduos, do género masculino, têm uma maior percepção da ocorrência deste tipo de comunicação interna de carácter mais pessoal, ou seja, aquela comunicação que lhe diz diretamente respeito.

H₂: As percepções sobre a Comunicação Interna são iguais para todas as classes etárias.

Nesta segunda hipótese de investigação, a intenção é perceber se existem diferenças nas percepções de comunicação interna, de *feedback* pessoal ou relacionado com a organização, baseadas na classe etária dos colaboradores, para tal realizou-se um teste de Kruskal-Wallis⁴. O resultado do teste é apresentado na Tabela 22, em anexo, onde se observa um *p-value* = 0,000 para as comunicações internas de *feedback* pessoal e um *p-value* = 0,903 para as relacionadas

³ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas de homens e mulheres.

⁴ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas consoante a classe etária do respondente.

com a organização. Pode-se então concluir que existem diferenças significativas nas percepções dos colaboradores, quanto às comunicações internas de *feedback* pessoal, baseadas na idade dos mesmos, mas novamente não existem diferenças significativas quanto à comunicação interna relacionada com a própria organização. Para compreender de que diferenças se tratam, foram efetuados testes Dunn, cujo resultado se encontra na Tabela 23, cuja observação permite concluir que os indivíduos com idade entre os 50 e 59 anos apresentam diferenças significativas, quando comparados com as seguintes classes etárias: 30 a 39; 40 a 49 e 60 a 69 anos. O Gráfico 9, mostra que a classe 50 a 59 anos possui um ‘posto médio’ superior ao das outras classes com que apresenta diferenças significativas, conforme se apresenta na Tabela 3.

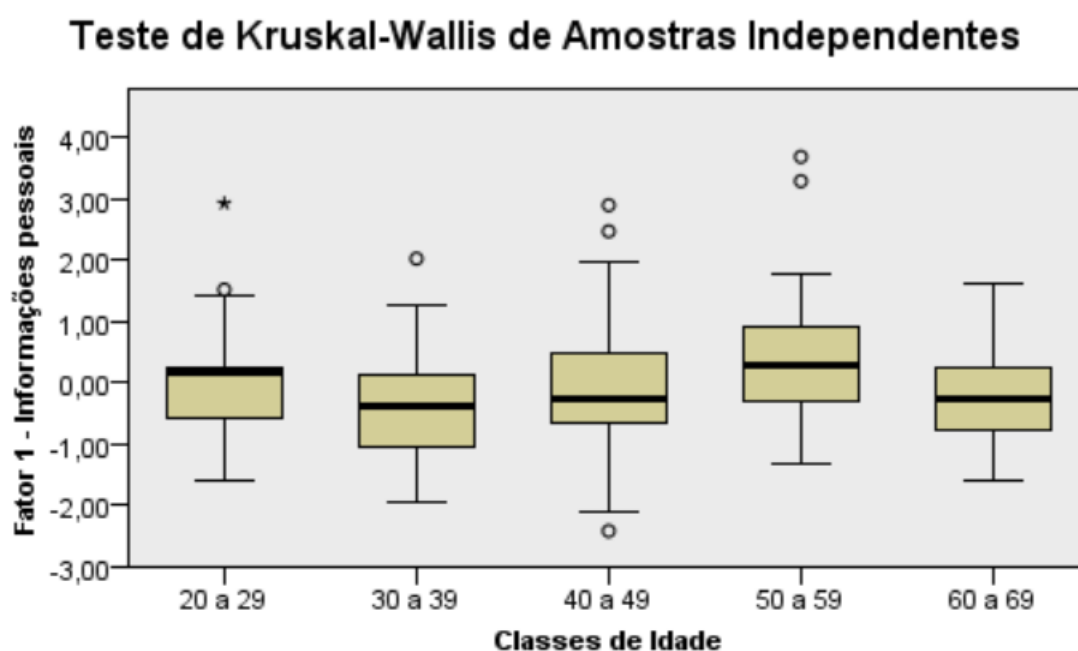


Gráfico 9. Comparação do Fator 1 - Informações de *Feedback* Pessoal vs Classes Etárias.

Tabela 3. Posto médio relativo ao Fator Comunicação Interna de *Feedback* Pessoal vs Idade.

Classe etária	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69
Posto médio	136,07	98,39	118,97	154,88	100,15

H₃: As percepções sobre a Comunicação Interna são iguais para todas as habilitações académicas

Para investigar a existência de possíveis diferenças estatísticas significativas, nas percepções dos colaboradores quanto à comunicação interna, baseada nas habilitações académicas, foram aplicados dois testes de Kruskal-Wallis⁵, cujo resultado se apresenta na Tabela 24, onde se constata um *p-value*, no primeiro teste de 0,031 revelando a existência de diferenças significativas e um *p-value* 0,521 no segundo teste, não compatível com diferenças significativas. Relativamente às diferenças encontradas, o teste Dunn, mostra que estas surgem entre Licenciatura e quem não completou o ensino básico e entre quem tem mestrado e quem não completou o ensino básico ou possui o 3º ciclo ou o ensino secundário, como se observa na Tabela 25.

De acordo com o Gráfico 10, quem não completou o ensino básico possui um posto médio superior ao das outras habilitações literárias, com os quais apresenta diferenças significativas, nomeadamente com a Licenciatura e o Mestrado. Também se verifica que o Mestrado possui um posto médio mais baixo quando comparado com o 3º ciclo do ensino básico e com o ensino secundário. Os postos médios podem ser observados na Tabela 4.

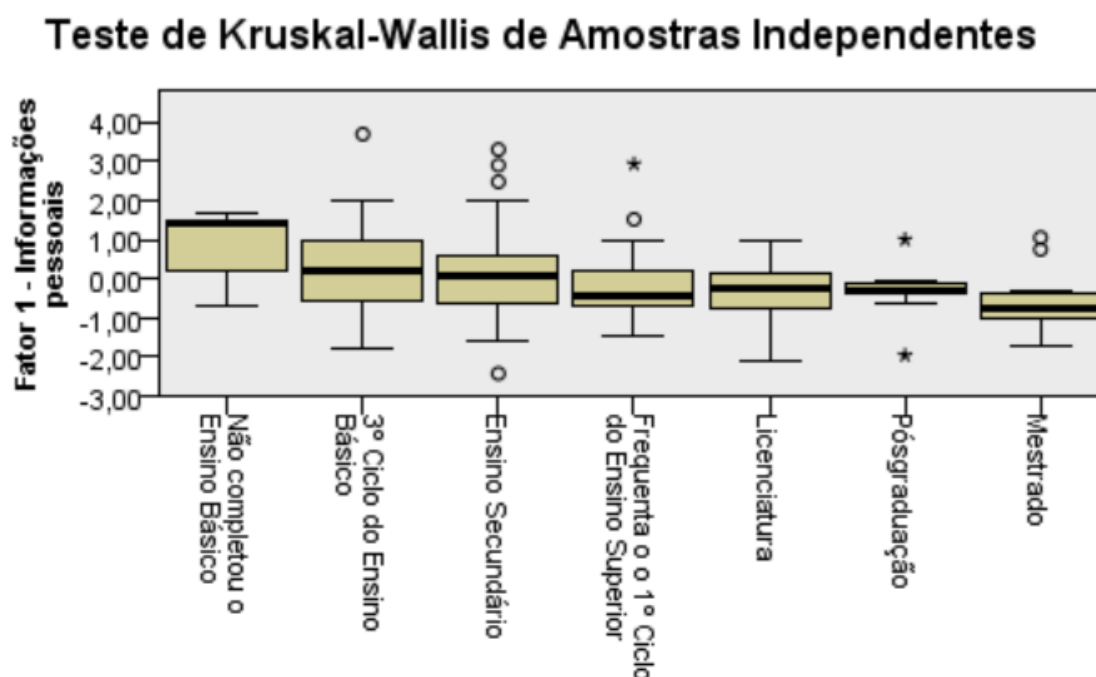


Gráfico 10. Comparação do Fator 1 - Informações de *Feedback* Pessoal vs Habilitações Académicas.

⁵ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas consoante a habilitação académica do respondente.

Tabela 4. Posto Médio da Comunicação Interna de Feedback Pessoal vs Habilitações Acadêmicas.

Habilitação acadêmica	Posto médio
Não completou o E. Básico	179,80
3º Ciclo do E.B.	138,62
E. secundário	130,08
Frequentou/a Licenciatura	108,80
Licenciatura	104,09
Pós-graduação	103,10
Mestrado	77,23

H₄: As percepções sobre a Comunicação Interna não são influenciadas pelo número de anos de experiência.

Com o objetivo de perceber se o número de anos de experiência profissional influenciavam a percepção sobre a comunicação interna, foram efetuados dois testes de correlação de Spearman⁶, pois uma das variáveis era qualitativa ordinal e a outra quantitativa. O resultado do teste é apresentado na Tabela 26, quando se testa a relação entre o número de anos de experiência profissional e o fator 1, observa-se um *p-value* é igual a 0,015, logo existe correlação entre as variáveis, muito embora o coeficiente de Spearman seja igual a 0,154, o que corresponde a uma correlação desprezível. O resultado do segundo teste, presente na Tabela 27, revela a não existência de correlação entre o número de anos de experiência profissional e a percepção de comunicação interna relacionada com a organização.

H₅: As percepções sobre a Comunicação Interna não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS

A análise da existência de correlação entre o número de anos de antiguidade na CARRIS e a percepção de comunicação interna por parte dos colaboradores, também foram realizados dois testes de Spearman⁷. O resultado do primeiro teste encontra-se na Tabela 28, onde se observa um *p-value* igual a 0,020, revelando a existência de correlação entre as variáveis, no entanto o coeficiente de correlação de Spearman é igual 0,148, o que é sinónimo de uma

⁶ Neste teste estatístico assume-se como hipótese nula a não existência de correlação entre as duas variáveis em análise.

⁷ Neste teste estatístico assume-se como hipótese nula a não existência de correlação entre as duas variáveis em análise.

correlação positiva muito baixa. O segundo teste, cujo resultado surge na Tabela 29, revela um *p-value* igual a 0,068, e um valor de coeficiente de correlação de Spearman de -0,116, que demonstra uma correlação negativa e baixa com o fator 2 .

No Quadro 8 revela-se as hipóteses validadas e as não validadas.

Quadro 8. Hipóteses Validadas e as Não Validadas.

Hipótese	Descrição	Validação
H1 _a	As perceções sobre a Comunicação Interna: <i>feedback</i> pessoal são iguais para homens e mulheres.	Não validada
H1 _b	As perceções sobre a Comunicação Interna relacionado com a organização são iguais para homens e mulheres.	Validada
H2 _a	As perceções sobre a Comunicação Interna de <i>feedback</i> pessoal são iguais para todas as classes etárias.	Não validada
H2 _b	As perceções sobre a Comunicação Interna relacionadas com a organização são iguais para todas as classes etárias.	Validada
H3 _a	As perceções sobre a Comunicação Interna de <i>feedback</i> pessoal são iguais para todas as habilitações académicas.	Não validada
H3 _b	As perceções sobre a Comunicação Interna relacionadas com a organização são iguais para todas as habilitações académicas.	Validada
H4 _a	As perceções sobre a Comunicação Interna de <i>feedback</i> pessoal não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Não validada
H4 _b	As perceções sobre a Comunicação Interna relacionadas com a organização não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
H5 _a	As perceções sobre a Comunicação Interna de <i>feedback</i> pessoal não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS	Não validada
H5 _b	As perceções sobre a Comunicação Interna relacionados com a organização não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS	Validada

Em suma, pode afirmar-se que existem diferenças de percepção relativamente ao *feedback* pessoal, isto é, no que diz respeito às comunicações internas de carácter pessoal, que são baseadas no género, na idade, nas habilitações académicas, no número de anos de experiência profissional ou de antiguidade na Carris, mas o mesmo não acontece, relativamente à comunicação interna de assuntos relacionados com a própria organização.

4.2 RELAÇÃO ENTRE COLABORADORES E COMUNICAÇÃO

As perceções dos colaboradores da CARRIS relativamente à Relação entre colaboradores e a Comunicação são resumidos na Tabela 5.

Tabela 5. Percepção sobre as Relações entre Colaboradores e a Comunicação

Qual o nível de concordância com	DT	D	NCND	C	CT	Moda	Mediana	Média
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	9,2%	20,1%	28,9%	34,1%	7,6%	4	3	3,11
A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	18,1%	22,5%	30,1%	24,1%	5,2%	3	3	2,76
Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	12,9%	17,3%	28,1%	31,7%	10,0%	4	3	3,09
As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	9,6%	20,1%	28,9%	34,9%	6,4%	4	3	3,08
Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	0,2%	15,7%	25,3%	37,8%	12,0%	4	3	3,28
A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	18,1%	20,9%	30,1%	23,7%	7,2%	3	3	2,81
A comunicação na organização é importante.	4,0%	4,4%	15,7%	35,7%	40,2%	5	4	4,04
Os meus superiores confiam em mim.	7,2%	8,4%	27,2%	39,0%	18,1%	4	4	3,52
Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	6,0%	11,6%	26,5%	43,0%	12,9%	4	4	3,45
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	13,7%	17,3%	35,3%	27,3%	6,4%	3	3	2,96
Os boatos estão ativos na organização.	3,6%	6,0%	33,3%	32,1%	24,9%	3	4	3,69
Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.	15,3%	13,7%	32,1%	30,9%	8,0%	3	3	3,03
A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização.	14,9%	15,7%	42,6%	23,7%	3,2%	3	3	2,85
As práticas de comunicação são adaptáveis às situações de emergência.	10,4%	16,5%	34,9%	34,9%	3,2%	3 ou 4	3	3,04
O meu grupo de trabalho é conciliável.	8,0%	9,6%	31,3%	43,0%	8,0%	4	4	3,33
As nossas reuniões são bem organizadas.	16,1%	15,3%	36,5%	26,1%	6,0%	3	3	2,91
A supervisão dos meus superiores é razoável.	12,0%	12,0%	37,8%	29,7%	8,4%	3	3	3,10
Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	8,0%	14,9%	36,9%	35,3%	4,8%	3	3	3,14
O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	14,5%	19,7%	34,1%	27,3%	4,4%	3	3	2,88
A comunicação informal circula bem na organização.	9,6%	20,9%	36,9%	27,3%	5,2%	3	3	2,98
A quantidade de comunicação na organização é adequada.	11,6%	26,9%	31,7%	23,7%	6,0%	3	3	2,86

Pela leitura da Tabela 5 verifica-se que o item com a maior moda e média é justamente ‘A comunicação na organização é importante’, cuja moda é concordo totalmente e a média das respostas é igual a 4,04.

Por outro lado, observa-se a existência de 8 itens com a média inferior a 3. A média mais baixa é a que corresponde ao item ‘A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos’ é igual a 2,76, seguindo-se ‘A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela’, cuja média é 2,81, para ambos os itens a moda e a mediana são iguais a 3, ou seja, existe uma dificuldade em concordar com as afirmações.

Para melhor compreender a perceção dos colaboradores, sobre a sua relação com a comunicação, foram criados fatores/ variáveis latentes, após a aplicação de uma análise fatorial com os itens que compõem a Tabela 5, seguindo os mesmos pressupostos apontados na secção anterior.

Assim, e para materializar a primeira condição de aplicabilidade, apresenta-se a matriz anti-imagem na Tabela 30 em anexo, que mostra uma diagonal principal (negativa) com valores perto de um, com exceção de um dos itens (0,577), portanto, todos os valores são superiores a 0,5. A segunda condição de aplicabilidade corresponde à rejeição da hipótese nula do teste de esfericidade⁸, revelando a existência de correlação entre os itens, tal como acontece e pode ser observado na Tabela 31, em anexo.

A última condição de aplicabilidade corresponde à Medida de Adequação de Kaiser-Olkin (KMO), que neste caso, é igual a 0,953, sendo classificado como excelente. Desta forma, a análise fatorial é adequada aos dados em análise.

A Tabela 32, em anexo, revela a quantidade de fatores que se podem construir. A regra de Kaiser aponta para uma solução com pelo menos 3 fatores, tendo-se optado pela construção de 4 fatores com a variabilidade total explicada de 72,583%. Esta opção, assenta na necessidade de apresentar uma solução cuja matriz de Comunalidades apresente valores superiores a 0,6 ou

⁸ A hipótese nula (H_0) admite que a matriz de correlação é igual à matriz identidade, isto é, não existe correlação entre as 21 variáveis envolvidas. $p\text{-value} = 0,000$

muito perto deste. Neste caso concreto, como se observa na leitura da Tabela 33, todos os valores são superiores a 0,6. Sendo assim está-se perante uma solução de boa qualidade.

Na Tabela 34 mostra-se a matriz de componente rotativa, que tem como missão, indicar a que fator pertence cada item. Posteriormente, procedeu-se à análise de fiabilidade para cada um dos fatores propostos pelo SPSS. De acordo com a Tabela 35, em anexo, a fiabilidade do fator 1, que está relacionado com a comunicação que envolve preocupações com o próprio colaborador no seio da organização, revela um alfa de Cronbach igual a 0,937, a que corresponde uma fiabilidade excelente. Na Tabela 36, mostra-se as estatísticas do item-total, sendo possível observar que não haverá aumento do Alfa de Cronbach caso algum dos itens seja retirado da variável latente criada.

A análise de fiabilidade para o segundo fator, que engloba os itens dentro da relação entre os colaboradores e a comunicação, referentes à Comunicação Geral, e de acordo com a Tabela 37 em anexo, apresenta um o alfa de Cronbach igual a 0,920, para os seis itens, revelando uma consistência interna excelente. De acordo com a Tabela 38, não surgirá aumento do Alfa de Cronbach caso algum dos itens seja retirado.

Quanto ao terceiro fator, que procurou reunir os itens referentes à forma como a comunicação afeta a organização do trabalho, dentro da organização, verifica-se na Tabela 39, que o alfa de Cronbach é igual a 0,877, que corresponde a uma consistência interna muito boa. No que diz respeito à possibilidade de aumento do alfa Cronbach, tal não acontece com a retirada de nenhum dos quatro itens, como se depreende da observação da Tabela 40.

Relativamente, ao possível quarto fator, que seria composto por dois itens, verificou-se que a fiabilidade não era aceitável, por ser inferior a 0,6, tal como se mostra na Tabela 41, pelo que daqui em diante os dois itens, nomeadamente, ‘a comunicação na organização é muito importante’ e ‘os boatos estão ativos na organização’ serão alvo de uma análise individual.

Com base na solução apresentada pelo SPSS e na análise de fiabilidade efetuada construiu-se o Quadro 9.

Quadro 9. Composição dos Fatores da Relação entre os Colaboradores e a Comunicação.

Fatores		
Preocupações com a minha pessoa	Comunicação geral	Organização do trabalho
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização.	Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.
A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	As práticas de comunicação são adaptáveis às situações de emergência.	O meu grupo de trabalho é conciliável.
Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	As nossas reuniões são bem organizadas.
As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	A supervisão dos meus superiores é razoável.
Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação informal circula bem na organização.	
A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	A quantidade de comunicação na organização é adequada.	
Os meus superiores confiam em mim.		

Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.		
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.		

Depois de apresentados os três fatores cuja consistência interna é excelente ou muito boa e os dois itens, utilizar-se-á os mesmos testes estatísticos para validar ou não as hipóteses anteriormente levantadas na metodologia. Para tal, e como referido anteriormente utiliza-se os testes não paramétricos de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis e o Teste de Correlação de Spearman, de acordo com o tipo de variável envolvida.

H₆: As perceções sobre a Relação entre Colaboradores e Comunicação são iguais para homens e mulheres.

O objetivo é perceber se existem diferenças nas perceções de homens e mulheres relativamente à concordância com os itens da relação entre os colaboradores e a comunicação, mais precisamente se a distribuição de cada um dos três fatores criados, aos quais se juntam os dois itens é a mesma para homens e mulheres. Para testar esta hipótese utiliza-se o teste de Mann-Whitney⁹. O resultado, dos cinco testes efetuados encontram-se na Tabela 42, em anexo, sendo que se pode concluir que não existem diferenças de perceção, com exceção do último item, cujo *p-value* é 0,016. Após a análise dos postos médio, presente no Gráfico 17, em anexo, conclui-se que o grau de concordância face à afirmação ‘os boatos estão ativos na organização’ é maior nos indivíduos do género masculino.

H₇: As perceções sobre a Relação entre Colaboradores e Comunicação é a mesma para todas as classes etárias.

A intenção é perceber se existem diferenças nas perceções sobre a relação entre os colaboradores e a comunicação, baseadas na idade dos colaboradores, e para tal realizou-se um teste de Kruskal-Wallis¹⁰. O resultado dos cinco testes é apresentado na Tabela 43, em anexo, onde se observa um *p-value* = 0,002 para o fator relacionado com a ‘Comunicação Geral’,

⁹ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas de homens e mulheres.

¹⁰ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas consoante a idade do respondente.

podendo-se concluir que existem diferenças de percepção assentes na idade, mas não em relação os restantes fatores e itens.

Para identificar as diferenças estatisticamente significativas foram efetuados testes Dunn, que comparam as classes etárias duas a duas face à distribuição da ‘Comunicação Geral’, cujo resultado se encontra na Tabela 44, sendo que a sua observação permite concluir que os indivíduos com idade entre 60 e 69 anos apresentam diferenças em relação aos que se encontram nas classes 40 a 49 anos e 50 a 59 anos. Também os indivíduos 20 a 29 anos apresentam diferenças estatisticamente significativas, em relação aos indivíduos das classes 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e 60 a 69 anos, pois são os pares que possuem *p-value* igual ou inferior a 0,05.

O Gráfico 11 mostra que a classe 60 a 69 anos possui um ‘posto médio’ inferior ao das outras classes com que apresenta diferenças significativas, e a classe 20 a 29 anos o ‘posto médio’ maior, conforme se apresenta na Tabela 6.

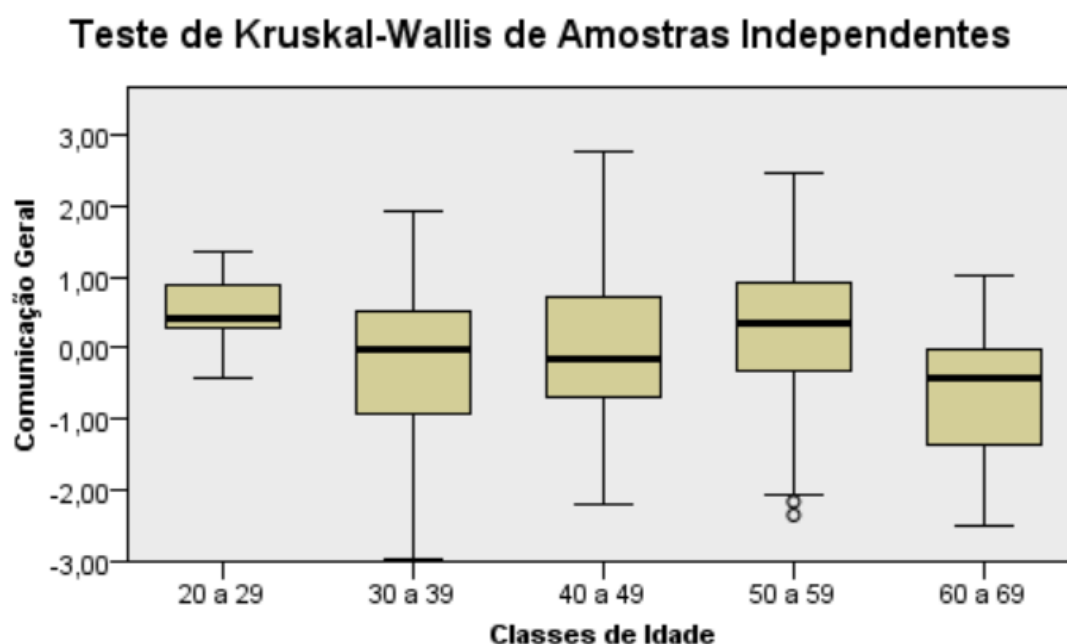


Gráfico 11. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator 'Comunicação Geral, com base na Classe Etária.

Tabela 6. Posto médio da 'Comunicação Geral' face às Classes Etárias.

Classe etária	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69
Posto médio	167,96	116,95	118,67	140,35	78,65

H₈: As percepções sobre a Relação entre os Colaboradores e a Comunicação é a mesma para as Habilitações Académicas.

Para investigar a existência de possíveis diferenças estatísticas nas percepções dos colaboradores quanto à relação entre os colaboradores e a comunicação, baseada nas habilitações académicas, foram aplicados cinco testes de Kruskal-Wallis¹¹, um para cada variável latente ou item, cujo resultado se apresenta na Tabela 45. *Op-value* no terceiro teste, relativo à comunicação face à organização do trabalho, é igual a 0,023, revelando a existência de diferenças significativas. Relativamente às diferenças encontradas, os testes Dunn, mostram que estas surgem entre quem possui mestrado e quem possui o 3º ciclo do ensino básico ou o ensino secundário ou ainda entre quem frequenta o 1º ciclo do ensino superior, tal como é revelado pela Tabela 46, em anexo.

De acordo com o Gráfico 12, quem possui mestrado é detentor de um posto médio superior ao das outras classes etárias, com os quais apresenta diferenças significativas, nomeadamente com a Licenciatura e o Mestrado. Também se verifica que o Mestrado possui um posto médio mais baixo quando comparado com o 3º ciclo do ensino básico e com o ensino secundário. Os postos médios podem ser observados na Tabela 7.

¹¹ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas consoante a habilitação académica do respondente.

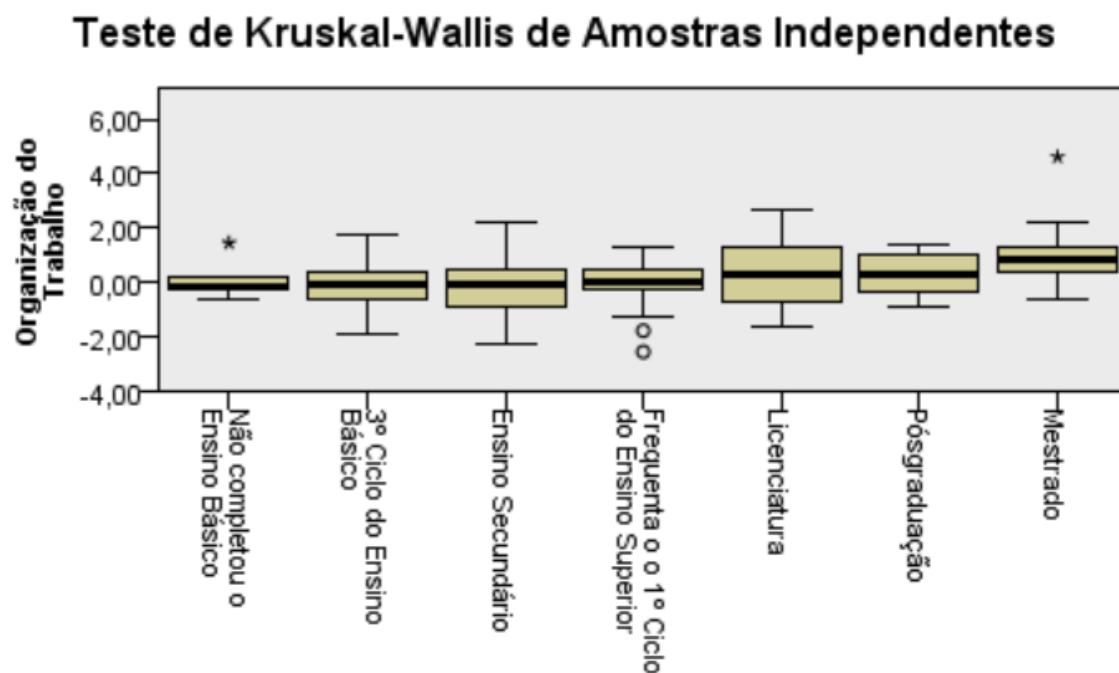


Gráfico 12. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator 'Organização do Trabalho', com base na Habilitação Acadêmica.

Tabela 7. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator 'Organização do Trabalho', com base na Habilitação Acadêmica.

Habilitação académica	Posto médio
Não completou o E. Básico	129,20
3º Ciclo do E.B.	118,61
E. secundário	116,00
Frequentou/a Licenciatura	122,67
Licenciatura	141,58
Pós-graduação	148,75
Mestrado	192,32

H₉: As percepções sobre a Relação entre os Colaboradores e a Comunicação não são influenciadas pelo número de anos de experiência profissional.

Sendo o objetivo de perceber se o número de anos de experiência profissional influenciavam a percepção sobre a relação entre os colaboradores e a comunicação, foram

efetuados cinco testes de correlação de Spearman¹², pois uma das variáveis era qualitativa ordinal e a outra quantitativa. O primeiro teste, apresentado na Tabela 47, em anexo, possui um *p-value* igual a 0,235. O segundo teste, possui um *p-value* igual a 0,093, tal como mostra a Tabela 48.

No terceiro teste obteve-se um *p-value* igual a 0,862, como se observa na Tabela 49. A Tabela 50 e a Tabela 51 revelam um *p-value* igual a 0,060 e 0,190, respectivamente, o que permite concluir que o número de anos de experiência não influencia as percepções dos colaboradores sobre a relação entre estes e a comunicação na organização.

H₁₀: As percepções sobre a Relação entre os Colaboradores e a Comunicação não são influenciadas pelo número de anos na CARRIS.

Com a intenção de perceber se o número de anos na Carris influenciava a percepção sobre a relação entre os colaboradores e a comunicação entre estes, também foram aplicados cinco testes de correlação de Spearman¹³. O primeiro, o segundo, o terceiro e o quinto teste de correlação obtiveram valores de *p-value* superiores a 0,05, respectivamente 0,835 na Tabela 52, 0,099 na Tabela 53, 0,565 na Tabela 54 e 0,698 na Tabela 56, todas em anexo, revelando a não rejeição da hipótese nula, concluindo-se pela não existência de correlação. No quarto teste, observa-se um *p-value* igual a 0,035, conforme a Tabela 55, levando à rejeição da hipótese nula e à conclusão de que existe correlação entre as variáveis, embora o coeficiente de correlação de Spearman seja igual a 0,134, isto é, uma correlação positiva fraca, o que significa que existe alguma tendência para uma maior concordância com ‘A comunicação da organização é muito importante’ à medida que os anos de antiguidade na Carris aumenta.

No

Quadro 10 revela-se as hipóteses validadas e as não validadas.

Quadro 10. Hipóteses Validadas e as Não Validadas

Hipótese	Descrição	Validação
H _{6a}	As percepções sobre as preocupações para com a minha pessoa é a mesma para homens e mulheres.	Validada

¹² Neste teste estatístico assume-se como hipótese nula a não existência de correlação entre as duas variáveis em análise.

¹³ Neste teste estatístico assume-se como hipótese nula a não existência de correlação entre as duas variáveis em análise.

6 _b	As percepções sobre a Comunicação Geral é a mesma para homens e mulheres.	Validada
6 _c	As percepções sobre as comunicações a respeito da organização do trabalho são iguais entre homens e mulheres.	Validada
6 _d	A percepção de que a comunicação na organização é muito importante é igual para homens e mulheres.	Validada
6 _e	A percepção de que existem boatos ativos dentro da organização é igual para homens e mulheres.	Não validada
7 _a	As percepções sobre as preocupações para com a minha pessoa, são as mesmas para todas as classes etárias.	Validada
7 _b	As percepções sobre a Comunicação Geral são a mesma para todas as classes etárias.	Não validada
7 _c	As percepções sobre as comunicações a respeito da organização do trabalho são iguais para todas as classes etárias.	Validada
7 _d	A percepção de que a comunicação na organização é muito importante é igual para todas as classes etárias.	Validada
7 _e	A percepção de que existem boatos ativos dentro da organização é igual para todas as classes etárias.	Validada
8 _a	As percepções sobre as preocupações para com a minha pessoa, são as mesmas para todas as habilitações acadêmicas.	Validada
8 _b	As percepções sobre a Comunicação Geral são a mesma para todas as habilitações acadêmicas.	Validada
8 _c	As percepções sobre as comunicações a respeito da organização do trabalho são iguais para todas as habilitações acadêmicas.	Não validada
8 _d	A percepção de que a comunicação na organização é muito importante é igual para todas as habilitações acadêmicas.	Validada
8 _e	A percepção de que existem boatos ativos dentro da organização é igual para todas as habilitações acadêmicas.	Validada
9 _a	As percepções sobre as preocupações para com a minha pessoa não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
9 _b	As percepções sobre a Comunicação Geral não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
9 _c	As percepções sobre as comunicações a respeito da organização do trabalho não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
9 _d	A percepção de que a comunicação na organização é muito importante não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
9 _e	A percepção de que existem boatos ativos na organização não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
10 _a	As percepções sobre as preocupações para com a minha pessoa não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.	Validada
10 _b	As percepções sobre a Comunicação Geral não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.	Validada
10 _c	As percepções sobre as comunicações a respeito da organização do trabalho não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.	Validada
10 _d	A percepção de que a comunicação na organização é muito importante não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.	Não validada
10 _e	A percepção de que existem boatos ativos na organização não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.	Validada

4.3 PERCEÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CARRIS

As percepções dos colaboradores da CARRIS relativamente às práticas de Responsabilidade Social são resumidos na Tabela 1/Tabela 8.

Tabela 8. Percepções sobre a Prática de Responsabilidade Social na CARRIS.

Com que frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Q. Sempre	Sempre	Moda	Mediana	Média
A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional.	12,90%	21,30%	35,30%	22,90%	7,60%	3	3	2,91
As políticas da nossa empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.	17,30%	30,90%	32,50%	14,90%	4,40%	3	3	2,58
A nossa empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os seus colaboradores.	16,90%	25,30%	35,30%	17,70%	4,80%	3	3	2,68
A gestão da nossa empresa preocupa-se com as necessidades e desejos dos colaboradores.	21,30%	31,70%	32,10%	11,60%	3,20%	3	2	2,44
As decisões da gestão relacionadas com os colaboradores costumam ser justas.	19,30%	30,10%	36,50%	11,20%	2,80%	3	3	2,48
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus serviços aos clientes.	8,40%	18,50%	36,50%	29,30%	7,20%	3	3	3,08
A nossa empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.	7,20%	13,70%	33,30%	34,90%	10,80%	4	3	3,29
A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.	4,00%	8,80%	22,50%	32,50%	32,10%	4	4	3,80
A nossa empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.	5,20%	12,40%	31,30%	33,30%	17,70%	4	4	3,46
A nossa empresa contribui com campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.	6,80%	14,50%	33,30%	31,70%	13,70%	3	3	3,31
A nossa empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.	8,00%	16,50%	33,70%	31,30%	10,40%	3	3	3,20
A nossa empresa paga sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua.	4,40%	5,20%	16,50%	24,10%	49,80%	5	4	4,10
A nossa empresa cumpre os regulamentos legais de forma completa e rápida.	4,80%	9,20%	28,90%	32,50%	24,50%	4	4	3,63
A nossa empresa colabora com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.	6,80%	12,00%	34,10%	32,10%	14,90%	3	3	3,36
A nossa empresa sempre evita a concorrência desleal.	7,60%	9,20%	30,10%	28,50%	24,50%	3	4	3,53

A nossa empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente.	6,40%	8,40%	23,30%	36,50%	25,30%	4	4	3,66
A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.	5,60%	10,00%	21,70%	39,00%	23,70%	4	4	3,65
A nossa empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.	6,80%	8,80%	24,10%	34,90%	25,30%	4	4	3,63
A nossa empresa investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	8,80%	13,70%	30,10%	30,50%	16,90%	4	3	3,33
A nossa empresa incentiva os colaboradores a participarem em atividades voluntariamente.	13,70%	13,70%	37,80%	24,10%	10,80%	3	3	3,05
A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.	15,30%	17,70%	39,40%	20,10%	7,60%	3	3	2,87

As práticas mais percecionadas são o facto da empresa pagar sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua, obtendo a maior moda e média igual a 4,10, seguindo-se o facto da empresa conseguir implementar programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente, com moda igual a 4 e média igual a 3,66, sendo também considerado relevante o facto da empresa participar em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural, cuja média foi 3,65 e o facto de ter como meta o crescimento sustentável, que considera as gerações futuras, com uma média de 3,63.

Com as médias mais baixas encontra-se a capacidade da gestão preocupar-se com as necessidades e desejos dos colaboradores, cuja média foi igual a 2,44, seguindo-se a capacidade de tomar decisões justas, com média 2,48, demonstrando algumas dificuldades nestes pontos.

Tal como aconteceu nas secções anteriores, também aqui se optou pela aplicação de uma análise fatorial, antes de testar as hipóteses de investigação. Inicia-se o processo pela averiguação da adequabilidade dos dados para a aplicação da referida técnica. Relativamente, à primeira condição de aplicabilidade, observou-se que todos os valores da diagonal principal da matriz de correlação anti-imagem são superiores a 0,90, como se apresenta na Tabela 57. A segunda condição de aplicabilidade, referente ao teste de esfericidade, rejeita-se a hipótese nula, o que corresponde a afirmar que existem correlações entre os itens. Finalmente, o valor de KMO é igual a 0,940, o que demonstra uma excelente adequabilidade, de acordo com a Tabela

58, em anexo. Desta forma pode afirmar-se que a análise fatorial é adequada ao conjunto de dados.

Quanto ao total de variáveis latentes/ fatores a construir, por observação da Tabela 59 e de acordo com a regra de Kaiser serão pelo menos dois, ficando dependentes dos valores da matriz de Comunalidades serem todos superiores ou perto de 0,6. Desta forma optou-se pela utilização de 4 fatores, que o seu conjunto, conseguem explicar 75,166% dos dados. A matriz de Comunalidades, presente na Tabela 60, em anexo, mostra apenas um valor inferior a 0,6, mas relativamente perto, para que se possa considerar uma boa solução.

A Tabela 61 corresponde à matriz de componente rotativa, que tem por finalidade indicar a que fator de pode associar cada um dos vinte e um itens, isto é, a solução proposta pelo SPSS. Esta solução é apresentada no Quadro 11.

Quadro 11. Composição dos Fatores da Responsabilidade Social.

Fatores
Relação com os colaboradores
A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional.
As políticas da nossa empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.
A nossa empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os seus colaboradores.
A gestão da nossa empresa preocupa-se com as necessidades e desejos dos colaboradores.
As decisões da gestão relacionadas com os colaboradores costumam ser justas.
Relação com a Sociedade e o Ambiente
A nossa empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.
A nossa empresa paga sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua.
A nossa empresa cumpre os regulamentos legais de forma completa e rápida.
A nossa empresa colabora com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.
A nossa empresa sempre evita a concorrência desleal.
A nossa empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente.
A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.
A nossa empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.
Relação com os clientes
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus serviços aos clientes.
A nossa empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.
A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.
A nossa empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.
A nossa empresa contribui com campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.
Partilha de Responsabilidade Social

A nossa empresa investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras.
A nossa empresa incentiva os colaboradores a participarem em atividades voluntariamente.
A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.

Após a identificação dos itens que compõem cada fator, segue-se a análise de Fiabilidade de forma a estudar

Na Tabela 62 apresenta-se o teste de Alfa Cronbach para o fator 1 – Relação com os colaboradores, sendo o valor igual a 0,918, pode se afirmar que a consistência interna do fator é excelente. Na Tabela 63 verifica-se que nenhum dos valores da última coluna é inferior a 0,917, pelo que não haveria aumento do alfa de Cronbach caso o item fosse excluído.

Relativamente, ao segundo fator – Relação com a Sociedade e com o Ambiente, observa-se, na Tabela 64, que o alfa de Cronbach é igual a 0,938, pelo que se admite que a consistência interna dos oito itens é excelente. Pela observação da Tabela 65 é possível concluir que a extração do primeiro item aumentaria o alfa de Cronbach para 0,939, contudo, dado que esta diferença é muito pequena não faz sentido proceder à alteração.

Para o terceiro fator, que mede a percepção dos colaboradores face à relação da CARRIS com os seus clientes, o alfa de Cronbach, presente na Tabela 66, em anexo, é igual a 0,899, pelo que se pode afirmar que a consistência interna é muito boa. A Tabela 67 mostra a estatística do item total, sendo possível verificar se a exclusão de um item faria aumentar o alfa de Cronbach, e assim a sua observação permite concluir que não é proposta alteração.

Finalmente, para o quarto fator – Partilha de Responsabilidade Social, observa-se na Tabela 68, em anexo, um alfa de Cronbach igual a 0,849, que indica uma muito boa consistência interna entre os três itens que compõem o fator. Quanto à possibilidade de aumento do alfa de Cronbach por exclusão de um item, esta não se verifica, tal como se pode concluir pela observação da Tabela 69.

Após a validação dos quatro fatores criados aplicar-se-á os testes de comparação e de correlação, nomeadamente os testes não paramétricos de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis e o coeficiente de Correlação de Spearman, com a intenção de validar ou não as hipóteses de investigação.

H₁₁: As percepções sobre as atividades de Responsabilidade Social Corporativa são as mesmas para homens e mulheres.

A intenção é identificar possíveis diferenças significativas entre as percepções de homens e mulheres relativamente às práticas de responsabilidade social corporativa levadas a cabo pela Carris. Para testar esta hipótese foram aplicados quatro testes de Mann-Whitney¹⁴, um para cada um dos fatores criados. Os resultados são apresentados na Tabela 70, e nela pode –se observar que todos os *p-values* são superiores a 0,05, pelo que se conclui que não existem diferenças significativas nas percepções de homens e mulheres.

H₁₂: As percepções sobre as atividades de Responsabilidade Social Corporativa são as mesmas para todas as classes etárias.

O objetivo desta hipótese de investigação é procurar possíveis diferenças de percepção, relativas às práticas de responsabilidade social corporativa levadas a cabo na Carris, pelos seus colaboradores. Foram então aplicados, quatro testes de Kruskal-Wallis¹⁵ para testar a referida hipótese. Os resultados estão presentes na Tabela 71, sendo possível verificar a existência de dois *p-values* menores ou iguais a 0,05, o que levada à rejeição da hipótese nula e à conclusão de que existem diferenças significativas, baseadas na classe etária dos respondentes, no que respeita à relação com os colaboradores e ainda no que respeita à relação com a sociedade e o ambiente, pois obtiveram-se valores iguais a 0,040 e 0,004, respetivamente.

A aplicação do primeiro conjunto de testes Dunn, cujo resultado se mostra na Tabela 72, revela a existência de diferenças significativas entre as percepções dos indivíduos com 60 a 69 anos e os que possuem entre 20 a 29 anos ou 50 a 59 anos e, ainda entre os 40 a 49 anos e os 50 a 59 anos.

De acordo com o Gráfico 13 o ‘posto médio’ é mais baixo na classe etária 60 a 69 anos, quando comparado com as classes com que possui diferenças significativas. Por outro lado, a classe 40 a 49 anos detém um ‘posto médio’ mais baixo do que a classe 50 a 59 anos. Os ‘postos médio’ são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9. Posto médio da ‘Relação com os Colaboradores’ face às Classes Etárias.

Classe etária	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69
---------------	---------	---------	---------	---------	---------

¹⁴ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas de homens e mulheres.

¹⁵ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas consoante a idade do respondente.

Posto médio	152,21	126,93	113,9	140,48	98,5
-------------	--------	--------	-------	--------	------

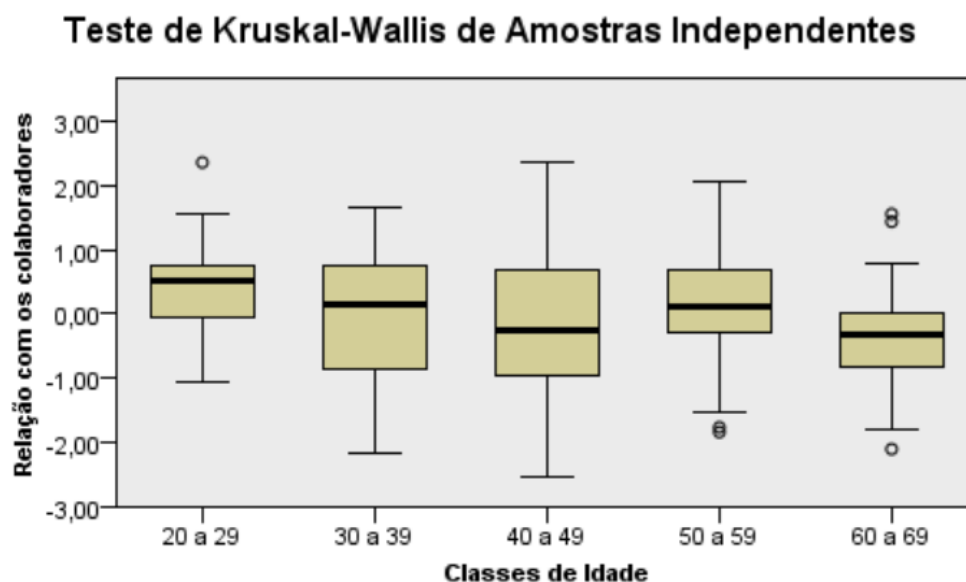


Gráfico 13. Comparação dos 'Postos-Médios' dos colaboradores relativamente ao Fator – Relação com os colaboradores, com base na classe etária.

No que concerne ao segundo conjunto de testes Dunn, cujo resultados se apresentam na Tabela 73, verifica-se que as diferenças significativas se encontram entre a classe etária de 60 a 69 anos com as seguintes classes, 20 a 29, 30 a 39 e 40 a 49 anos. Por outro lado, também, se verifica a existência de diferenças significativas entre a 30 a 39 anos com a 50 a 59 anos.

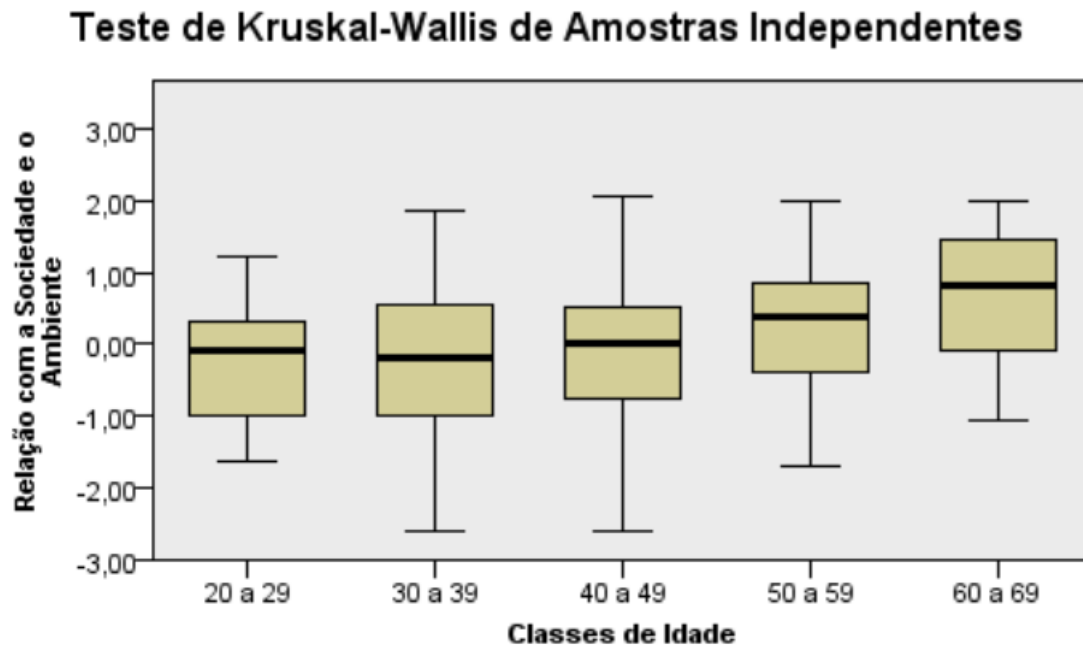


Gráfico 14. Comparação dos 'Postos médios' dos colaboradores face a relação da CARRIS com a Sociedade e para com o Ambiente.

De acordo com o Gráfico 14 o posto médio da classe etária 60 a 69 anos é superior em relação às classes com onde existem as diferenças significativas, nomeadamente a 20 a 29, a 30 a 39, e 40 a 49 anos. Também a classe 50 a 59 anos apresenta um posto médio superior ao da classe 30 a 39 anos. Na Tabela 10 apresentam-se os postos médios de todas as classes etárias.

Tabela 10. Posto médio da 'Relação com a Sociedade e com o Ambiente' face às Classes Etárias.

Classe etária	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69
Posto médio	98,64	107,71	118,89	138,9	172,38

H₁₃: As perceções sobre as atividades de Responsabilidade Social Corporativa são as mesmas para todos os níveis de habilitações académicas.

Esta hipótese de investigação procura diferenças de perceção, relativas às práticas de responsabilidade social conduzidas pela CARRIS, baseados nas habilitações académicas dos respondentes. Para tal foram aplicados quatro testes de Kruskal-Wallis¹⁶, cujos resultados são

¹⁶ Neste teste estatístico admite-se como hipótese nula a não existência de diferenças nas respostas consoante a habilitação académica do respondente.

observáveis na Tabela 74, em anexo, podendo concluir-se que apenas existem diferenças significativas em relação às atividades desenvolvidas em prol da sociedade e do ambiente.

Para melhor identificar estas diferenças aplicaram-se testes Dunn, constando o resultado na Tabela 75, em anexo. As diferenças encontradas são entre quem possui mestrado e quem tem o 3º ciclo do ensino básico ou ensino secundário ou frequenta o 1º ciclo do ensino superior. Verifica-se, também a existência de diferenças entre quem tem pós-graduação e quem possui o 3º ciclo do ensino básico.

Pela observação da Tabela 11 e do Gráfico 15 pode-se concluir que o posto médio é mais elevado nos indivíduos que possuem mestrado, seguindo-se os que possuem pós-graduação, isto é, estes dois grupos são os que apresentam maiores perceções sobre a existência de práticas de responsabilidade social corporativa, que envolvem a sociedade e o meio ambiente.

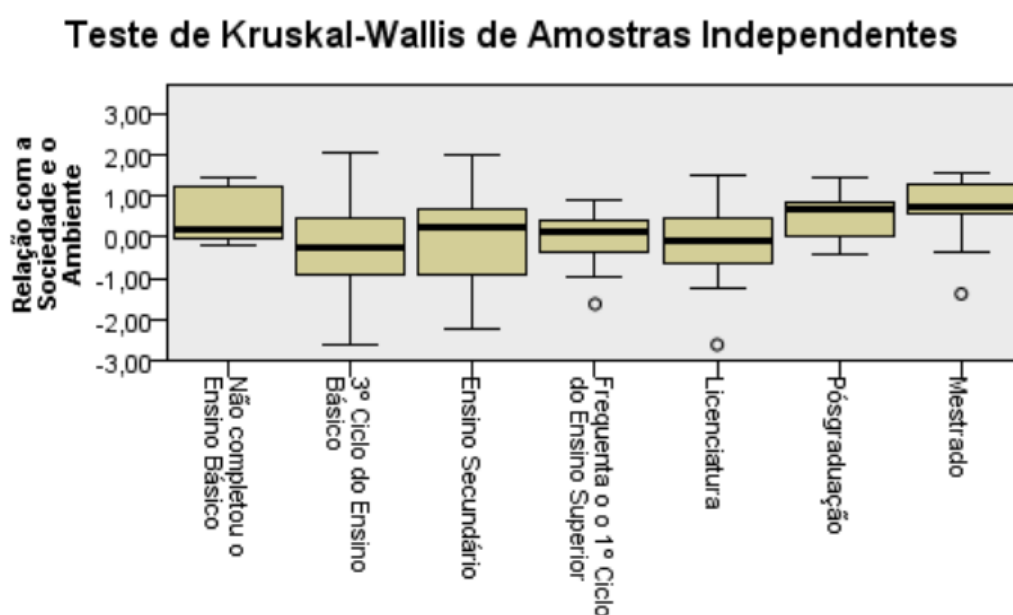


Gráfico 15. Comparação dos 'Postos médios' dos colaboradores face a relação da CARRIS com a Sociedade e para com o Ambiente com base na Habilitação Académica.

Tabela 11. Posto médio da 'Relação com a Sociedade e com o Ambiente' face às Habilitações Académicas.

Habilitação académica	Posto médio
Não completou o E. Básico	159,80
3º Ciclo do E.B.	109,95
E. secundário	124,16
Frequentou/a Licenciatura	116,47
Licenciatura	114,67
Pós-graduação	164,60
Mestrado	178,68

H₁₄: As perceções sobre as atividades de Responsabilidade Social Corporativa não são influenciadas pelo número de anos de experiência profissional.

O objetivo desta hipótese de investigação é procurar identificar a influência do número de anos de experiência profissional na perceção das práticas de responsabilidade social corporativa, levadas a cabo pela CARRIS. Com essa intenção foram aplicados quatro testes de correlação de Spearman¹⁷, cujos resultados encontram-se em anexo. De acordo com a Tabela 76 o *p-value* é igual a 0,147, pelo que não existe correlação entre as variáveis, tal acontece também com o teste ilustrado na Tabela 77, com *p-value* igual a 0,064, na Tabela 78 cujo *p-value* é 0,726 e na Tabela 79, com *p-value* é 0,359. Pode se concluir que os níveis de perceção da prática de responsabilidade social não são influenciados pelo número de anos de experiência profissional.

H₁₅: As perceções sobre as atividades de Responsabilidade Social Corporativa não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na CARRIS.

Nesta última hipótese de investigação procura saber-se existe influencia do número de anos de antiguidade na Carris na perceção das práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, por parte dos colaboradores. Com este objetivo foram efetuados quatro testes de correlação de Spearman¹⁸. Na Tabela 80, em anexo mostra-se o resultado do primeiro destes

¹⁷ Neste teste estatístico assume-se como hipótese nula a não existência de correlação entre as duas variáveis em análise.

¹⁸ Neste teste estatístico assume-se como hipótese nula a não existência de correlação entre as duas variáveis em análise.

testes, sendo o *p-value* igual a 0,049, concluindo-se que se rejeita a hipótese nula, havendo algum tipo de relação linear entre as variáveis. O coeficiente de correlação de Spearman é igual a -0,125, pelo que o aumento de anos de antiguidade tenderá a resultar numa menor perceção da existência de práticas de responsabilidade social que envolva os colaboradores, muito embora esta relação seja muito fraca. No segundo teste, cujo resultado está presente na Tabela 81, em anexo, observa-se um *p-value* igual a 0,042, pelo que se pode concluir que existe alguma relação linear entre as variáveis. O coeficiente de correlação de Spearman é igual a 0,129, sendo uma relação direta, mas pouco significativa. A Tabela 82, mostra o resultado do terceiro teste, o com *p-value* igual a 0,676, concluindo-se que a não rejeição da hipótese nula implica a não existência de correlação entre as variáveis. O último teste de correlação de Spearman efetuado, apresentado na Tabela 83, revela um *p-value* 0,392, pelo que também em relação à partilha de responsabiliza social não há influencia na sua perceção.

O Quadro 12 mostra as hipóteses de investigação que foram ou não validadas pelos testes de hipóteses efetuados.

Quadro 12. Validação e não Validação das Hipóteses de Investigação.

Hipótese	Descrição	Validação
11 _a	As perceções sobre as atividades de RSC (Relação com os colaboradores) são as mesmas para homens e mulheres.	Validada
11 _b	As perceções sobre as atividades de RSC (Relação com a sociedade e o ambiente) são as mesmas para homens e mulheres	Validada
11 _c	As perceções sobre as atividades de RSC (Relação com os clientes) são as mesmas para homens e mulheres	Validada
11 _d	As perceções sobre as atividades de RSC (Partilha de responsabilidade social) são as mesmas para homens e mulheres	Validada
12 _a	As perceções sobre as atividades de RSC (Relação com os colaboradores) são as mesmas para todas as classes etárias.	Não validada
12 _b	As perceções sobre as atividades de RSC (Relação com a sociedade e o ambiente) são as mesmas para todas as classes etárias.	Não validada
12 _c	As perceções sobre as atividades de RSC (Relação os clientes) são as mesmas para todas as classes etárias.	Validada
12 _d	As perceções sobre as atividades de RSC (Partilha da Responsabilidade Social) são as mesmas para todas as classes etárias.	Validada
13 _a	As perceções sobre as atividades de RSC (relação com os colaboradores) são as mesmas para todos os níveis de habilitações académicas.	Validada
13 _b	As perceções sobre as atividades de RSC (relação com a sociedade e o ambiente) são as mesmas para todos os níveis de habilitações académicas.	Não validada
13 _c	As perceções sobre as atividades de RSC (relação com os clientes) são as mesmas para todos os níveis de habilitações académicas.	Validada

13 _d	As percepções sobre as atividades de RSC (Participação na Responsabilidade Social) são as mesmas para todos os níveis de habilitações académicas.	Validada
14 _a	As percepções sobre as atividades de RSC (relação com os colaboradores) não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
14 _b	As percepções sobre as atividades de RSC (relação com a sociedade e o ambiente) não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
14 _c	As percepções sobre as atividades de RSC (relação com os clientes) não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
14 _d	As percepções sobre as atividades de RSC (partilha de responsabilidade social) não são influenciadas pelo número de anos de experiência.	Validada
15 _a	As percepções sobre as atividades de RSC (relação com os colaboradores) não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na Carris.	Não validada
15 _b	As percepções sobre as atividades de RSC (relação com a sociedade e o ambiente) não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na Carris.	Não validada
15 _c	As percepções sobre as atividades de RSC (relação com os clientes) não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na Carris.	Validada
15 _d	As percepções sobre as atividades de RSC (Partilha da responsabilidade social) não são influenciadas pelo número de anos de antiguidade na Carris.	Validada

CONCLUSÃO

5.1 CONCLUSÕES E IMPACTOS PARA A TEORIA

Nesta primeira parte de conclusão começa-se por responder às questões apresentadas, logo na introdução. A primeira questão procurava saber quais os tipos ou canais de

comunicação interna e externa são utilizados pela CARRIS. No que diz respeito à comunicação interna, que promove o envolvimento entre a CARRIS e os seus colaboradores é utilizada uma plataforma de comunicação interna ‘MyCARRIS’, que reúne o acesso a diversos conteúdos pessoais e organizacionais, podendo ser acedido interna ou externamente.

Ao longo do ano, são recolhidos contributos das várias direções, onde são indicadas as intervenções necessárias e iniciativas promovidas pelas diferentes áreas, neste sentido são promovidas as ações como o ‘Encontro de Quadros’, ‘Open day – Dia da Família’, ‘Encontro Carris’, sendo ações que visam uma maior interação e a comunicação entre a empresa e os colaboradores.

A comunicação interna eficaz é um fator determinante para o sucesso organizacional, afetando o desempenho e a motivação dos colaboradores, bem como a cultura organizacional e a retenção de talento. Ao promover um fluxo de informações claro e transparente, as empresas conseguem melhorar a colaboração, reduzir conflitos e criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Com isso, a comunicação interna não é apenas uma ferramenta operacional, mas um elemento estratégico que contribui diretamente para o sucesso e sustentabilidade organizacional.

No que concerne à comunicação externa, de acordo com os seus relatórios, a CARRIS possui um site organizacional, onde apresenta aos interessados as suas operações, investimentos, projetos, ou seja, todas as informações relevantes. No ano de 2023, com o objetivo de estar mais próximo dos clientes e reforçar a ligação emocional e histórica com a cidade foi levada a cabo uma campanha de posicionamento, designada ‘Lisboa, são tuas, as linhas que nos definem’.

Foi também lançada uma campanha de sensibilização, direcionada aos condutores lisboetas, chamada de ‘O mundo não tem de parar consigo’, que alertava para a má utilização das faixas de rodagem, que pode provocar atrasos na vida de muitas outras pessoas, geradas pelas interrupções na circulação, por situações de estacionamento indevido, por exemplo.

A empresa, também, mantém o seu foco na comunicação digital. As redes sociais registaram, ao longo do último ano (2024), um crescimento coerente com a aposta feita nos meios digitais. A página de Facebook da CARRIS registou um aumento de cerca de 14% de seguidores, enquanto na página de Instagram, o crescimento foi de 13%.

Desde o ano de 2022 que foi adotada uma plataforma para gestão do canal de denúncias, que constitui uma ferramenta de reporte de irregularidades, designadamente para as partes interessadas prevista na Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, e que permite a identificação, tratamento e implementação de medidas de melhoria para situações que possam ocasionar desvios aos compromissos assumidos pela empresa, atuando de forma preventiva.

Com vista a comunicar com o cliente, a CARRIS realiza o Inquérito de Satisfação do Cliente (ISC), para entender o estado geral do serviço e avaliar a satisfação dos clientes em relação a elementos específicos, o ISC reflete a média ponderada de sete critérios fundamentais de qualidade: Oferta de Serviço, Acessibilidade, Informação, Tempo, Apoio ao Cliente, Conforto e Segurança Pública/Pessoal. Em 2023 teve um índice de 7,90, numa escala de 1 a 10, o que reflete uma melhoria significativa em comparação com o período pré-pandémico que se situava nos 8,86. Ainda no que tange a comunicação com o cliente, possui os meios de comunicação tradicionais como telefónico, escrito e presencial nos seus pontos de venda e apoio.

A segunda questão visava perceber de que forma a Comunicação Interna é percecionada pelos colaboradores. Através dos dados analisados pode-se concluir que os níveis de comunicação interna percecionados são em média baixo, numa escala de *Likert* de 1 a 5, observam-se valores médios entre 2,05 e 2,78.

Em uma terceira questão de investigação foi procurar-se as características sociodemográficas que mais influenciam a perceção dos colaboradores sobre a Comunicação Interna. Inicia-se a averiguação pela divisão em duas variáveis latentes, em que uma estaria diretamente relacionada com as questões pessoais e a outra com as questões organizacionais. Após a aplicação de diferentes testes estatísticos observa-se que existem diferenças nas perceções baseadas em todas as variáveis sociodemográficas (género, idade, habilitações académicas, número de anos de experiência profissional e antiguidade na CARRIS), no que concerne à comunicação interna de carácter pessoal, e a não existência de diferenças no que diz respeito às questões de comunicação interna de carácter organizacional.

Em suma, a perceção da existência de comunicação interna de carácter pessoal é maior nos indivíduos do género masculino, nas classes etárias 20 a 29 e 50 a 59 anos, entre os indivíduos com menores habilitações académicas e ainda, maiores nos que possuem mais anos de experiência profissional e de antiguidade na empresa.

Uma quarta questão de investigação procurou investigar de que forma a comunicação interna impacta na Relação entre os colaboradores. Com este objetivo colocou-se aos inquiridos 21 itens. Os resultados revelaram que o item com a maior moda e média é justamente ‘A comunicação na organização é importante’, cuja moda é concordo totalmente e a média das respostas é igual a 4,04. Verificou-se, também que 8 destes itens tiveram uma média inferior a 3, sendo a média mais baixa a que corresponde ao item ‘A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos’, o que mostra um impacto baixo da comunicação em relação à motivação, pois houve uma certa dificuldade em concordar com a afirmação.

A quinta questão de investigação pretendeu averiguar de que forma os colaboradores percecionam que a sua relação com a CARRIS está dependente de suas características sociodemográficas. A análise inicia-se com a construção de três variáveis latentes: Preocupações com a minha pessoa, Comunicação geral e Organização do trabalho, que englobam 19 itens, deixando de fora os itens ‘a comunicação na organização é muito importante’ e ‘os boatos estão ativos na organização’. Os resultados mostram que existem diferenças de perceção entre homens e mulheres, no que diz respeito à existência de boatos ativos na organização, que as perceções sobre a Comunicação Geral não são iguais para todas as faixas etárias.

Por outro lado, a organização do trabalho também não é igualmente percecionada pelos vários níveis de habilitações académicas. A perceção de que a comunicação na organização é muito importante, também não é igual, quando se observa o número de anos de antiguidade na CARRIS.

A sexta questão de investigação, propõe uma investigação sobre o tipo de ferramentas de responsabilidade social corporativa são utilizadas pela CARRIS. Para tal foi necessário recorrer aos relatórios de gestão e sustentabilidade da empresa. Verificou-se, então que têm sido implementadas várias políticas e práticas de RSC, como por exemplo ações de apoio ao desenvolvimento da comunidade, em especial na região de Lisboa, programas de voluntariado, a promoção da inclusão e diversidade, e ainda, medidas de sustentabilidade ambiental.

A esse respeito, pode também ser referido as políticas de respeito pelos direitos humanos, relações laborais justas. Internamente, aplicam práticas que visam a promoção da

educação e formação dos seus colaboradores, apoio a iniciativas quer desportivas como culturais, e, não menos importante as ações de combate à exclusão social e pobreza.

Relativamente, ao impacto ambiental, a CARRIS tem como objetivo a redução do consumo de recursos naturais, a diminuição da pegada de carbono e a melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e dos lisboetas, através da utilização de meios de transporte elétricos ou a gás, e otimização das rotas.

A última questão de investigação tem a ver com a forma como a RSC é percecionada pelos colaboradores. Através das questões colocadas aos colaboradores, é possível concluir que a maioria das práticas de responsabilidade social corporativa são bem percecionadas, com particular incidência no facto da empresa pagar sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua, seguindo-se a capacidade de conseguir implementar programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente e a empresa participar em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural. Por outro lado, as perceções revelam uma menor capacidade da gestão em preocupa-se com as necessidades e desejos dos colaboradores, e a capacidade de tomar decisões relacionadas com os colaboradores justas, muito embora as médias sejam acima de 2,4.

A implementação de políticas de responsabilidade social contribui para a reputação da empresa, atraindo clientes, investidores e parceiros comprometidos com a sustentabilidade. A atuação responsável fortalece o relacionamento com a comunidade, gerando confiança e apoio para a realização de iniciativas que beneficiam a sociedade como um todo.

A empresa tem desenvolvido parcerias estratégicas com várias organizações e entidades da sociedade civil, a fim de implementar iniciativas de responsabilidade social de forma eficaz. Estas parcerias incluem colaborações com instituições de ensino, organizações não governamentais e empresas privadas, que contribuem com recursos financeiros, conhecimentos especializados ou voluntariado.

Verificou-se que a CARRIS também, estabelece colaborações com outras empresas públicas de transporte, com o intuito de implementação de boas práticas e o desenvolvimento de projetos conjuntos, que contribuam para uma maior responsabilidade social. Essas parcerias e colaborações são bastante importantes para o sucesso das iniciativas de responsabilidade social, garantindo um impacto positivo na comunidade e no ambiente.

Há um reconhecimento referente a importância da comunicação e transparência nas suas ações de responsabilidade social. Dessa forma, a empresa mantém uma comunicação clara e regular, direcionada com os colaboradores, acionistas, clientes e comunidade em geral, compartilhando todas as informações relativas às iniciativas tomadas no que diz respeito às suas iniciativas de RSC. A empresa publica relatórios de sustentabilidade anuais que detalham as ações realizadas e os resultados alcançados, demonstrando transparência e prestação de contas em relação aos seus compromissos sociais.

A comunicação externa é uma função essencial para o sucesso organizacional, sendo composta por uma variedade de canais que, quando bem utilizados, podem maximizar a eficácia das mensagens e fortalecer a imagem da organização. Cada canal apresenta características próprias e deve ser escolhido com base nos objetivos da comunicação e nas preferências do público-alvo. Além disso, pode concluir-se que a integração estratégica desses canais é fundamental para criar uma comunicação consistente e eficaz, garantindo que a organização alcance os seus *stakeholders* de forma eficiente e impactante.

A intranet, por exemplo, afigura-se como uma plataforma fundamental para a disseminação de informações e atualizações sobre as atividades da empresa, incluindo as iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social. Os boletins informativos e o correio eletrônico possibilitam uma comunicação regular e direta com os colaboradores, assegurando que todos estejam a par das mais recentes ações e projetos. As reuniões e ações de formação constituem oportunidades cruciais para debater em profundidade os objetivos de responsabilidade social, esclarecer dúvidas e fomentar o envolvimento ativo dos colaboradores nestas iniciativas.

No que concerne às comunicações externas, examinar-se-á a forma como a CARRIS se relaciona com os clientes, a comunidade e os demais *stakeholders* no âmbito da sua responsabilidade social. Esta análise abrangerá os diversos canais de comunicação externa, incluindo as redes sociais, o website corporativo, os relatórios de sustentabilidade, as campanhas publicitárias e as interações diretas com a comunidade. Avaliar-se-á a utilização destes canais na divulgação das ações de responsabilidade social da CARRIS e o seu impacto na percepção destes públicos relativamente à empresa.

As redes sociais, enquanto ferramenta de amplo alcance, desempenham um papel fundamental na construção de uma imagem de transparência e compromisso com a

responsabilidade social. O website corporativo pode funcionar como um repositório central de informação, onde os *stakeholders* podem aceder a detalhes sobre as iniciativas de responsabilidade social da CARRIS, relatórios de progresso e resultados alcançados. Os relatórios de sustentabilidade constituem documentos essenciais que evidenciam o compromisso da empresa com a transparência e a prestação de contas, detalhando as suas práticas e o impacto em termos de responsabilidade social.

As campanhas publicitárias podem ser utilizadas para sensibilizar o público sobre os esforços da CARRIS em prol da comunidade e do ambiente, destacando projetos específicos e os seus benefícios. As interações diretas com a comunidade, como eventos e parcerias, são igualmente cruciais para a construção de relações positivas e para demonstrar o envolvimento ativo da CARRIS em questões sociais e ambientais.

A responsabilidade social corporativa é uma componente estratégica importante que permite às empresas contribuir positivamente para a sociedade e para o ambiente, ao mesmo tempo que gera benefícios em termos de reputação, lealdade do consumidor e, em alguns casos, desempenho financeiro. Embora a relação entre RSC e desempenho financeiro ainda seja um tema controverso, muitos estudos indicam que uma abordagem genuína de RSC pode trazer vantagens significativas a longo prazo. No entanto, para que as iniciativas de RSC sejam eficazes, é crucial que as empresas se comuniquem internamente e externamente, de forma transparente, integrem práticas sociais e ambientais de forma autêntica e se envolvam ativamente com os seus *stakeholders*.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a realização desta investigação foram sentidas diversas limitações, nomeadamente dificuldades no acesso a informações detalhadas sobre as práticas de RSC, especialmente aquelas que são relacionadas com a comunicação interna.

Por outro lado, a comunicação externa foi unicamente baseada nos relatórios anuais de sustentabilidade e documentos públicos, o que pode enviesar a realidade ou refletir apenas a estratégia de comunicação da empresa.

Encontraram-se dificuldades na dimensão da amostra, sendo que em tempo útil não foi possível aumentar a representatividade dos colaboradores da empresa.

Por último, um processo de amostragem não aleatório, como é o caso, apresentam sempre limitações, em especial no que respeita à generalização de resultados.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

Quanto a sugestões de pesquisas futuras deixam-se aqui algumas pistas ou desafios: em primeiro lugar, uma investigação sobre eficácia da comunicação da RSC em Empresas de Transportes Urbanos, cujo objetivo seja analisar como as diferentes empresas de transportes urbanos comunicam as suas práticas de RSC e qual a eficácia dessa comunicação na construção da imagem corporativa e no envolvimento dos stakeholders.

Em segundo lugar, investigar o impacto das iniciativas de RSC nas decisões de transporte, cujo objetivo seria estudar de que formas as práticas de RSC das empresas de transportes urbanos influenciam as escolhas de mobilidade dos cidadãos, em especial nas cidades que utilizam as soluções de transporte sustentável.

Uma outra investigação mostraria o papel das redes sociais na comunicação de RSC pelas empresas de transportes urbanos, em que se analisaria a forma como as empresas de transportes urbanos utilizam as redes sociais para comunicar as suas práticas RSC, com foco nas plataformas como Facebook e/ou Instagram.

Como quarta proposta apresenta-se uma análise da perceção dos *stakeholders* sobre a RSC das empresas de transportes urbanos, assim pretenderia-se investigar como os diferentes *stakeholders* percebem as práticas de RSC das empresas de transportes urbanos.

Sendo que cada uma das sugestões abrangem uma variedade de questões interdisciplinares que exploram a comunicação e a RSC em empresas de Transportes Urbanos, como a que se está a analisar e cada uma oferece uma oportunidade para contribuir com novos *insights* para o campo da gestão e da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), pp. 932-968.
- Argenti, P. (2014). *Comunicação Empresarial - A construção de Identidade, Imagem e Reputação (6ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Argenti, P. (2017). *Corporate Communication (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Benoit, W. (2019). *Crisis communications and image repair strategies*. Routledge.
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2017). *Corporate social responsibility: A case study approach*. Routledge.
- CARRIS. (s.d.). *Relatórios de Sustentabilidade 2022, 2023 e 2024*.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definotitonal construct. *Business and Society, Chicago*, v. 38, n. 3, pp. 268 - 295.
- Carroll, A. (2016). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 33(3), pp. 503 - 522.
- Chaffey, D. (2018). *Digital marketing: Strategy, implementation, and pratice (7th ed.)*. Pearson Education.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2022). *Digital Marketing Excellence: Planing, Optimizing and Integrating Online Marketing (6th ed.)*. Londres: Routledge.
- Clampitt, P. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions (5th Ed.)*. Sage Publications.
- Coombs, W. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Cruz, R., & Jaoude, F. (2023). Aplicação de ferramentas digitais na comunicação interna das organizações. *Revista E&S*, pp. DOI: 10.22167/2675-6528-20230010 .
- De Pelsmacker, P., Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management* v. 72, pp. 47 - 55 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003>.
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor abalytic study of communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 14(3), pp. 63-73 <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>.
- Duarte, A., & Oliveira, E. (2022). Comunicação organizacional e responsabilidade social: Um estudo exploratório em empresas portuguesas. *Revista Comunicação Pública*, 17(31), 75-90. <https://doi.org/10.33167/2184-0890.CP2022.31/pp.75-90>.
- Eisenberg, E., Goodall, H., & Trethewey, A. (2017). *Organizational Communication: Balancing, Creativity and Constraint (7th ed.)*. Bedford / St.Martin's.
- Fawkes, J. (2019). *Public relatiins ethics: Crisis communication*. Routledge.

- Filho, T., Rocha, G., Nunes, L., Holanda, R., Benício, L., Chaves, I., & Miranda, L. (2021). Responsabilidade Social da Universidade (RSU) no Brasil: Uma Revisão Sistemática. *Educação, Sociedade & Culturas*, 58, pp. 11-31 <https://doi.org/10.248/esc.vi58.149>.
- Fombrun, C. (2017). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Frost, P., Dutton, J., & Worline, M. (2018). *The Handbook of Organizational Culture and Climate (2nd ed.)*. Wiley-Blackwell.
- Gallup. (2020). *State of the Global Workplace: 2020 Report*. Gallup Press.
- Grunig, J. (2018). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2017). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Gu, S. (2023). Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: The Mediating Role of Co-creating and Customer Trust. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, v.23 , pp. 1-19 DOI: 10.9734/AJEBA/2023/v23i3921.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. (2018). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 61(6), pp. 889-897.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2017). *Communication in Organizations (5th ed.)*. Routledge.
- Harrison, J., & Freeman, R. (2020). Stakeholders theory: Concepts and strategies. *Journal of Business Ethics*, 165(1), pp. 17-29.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Isa, S., & Mohamed, K. (2022). Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: Exploring the Roles of Customer Satisfaction and Brand Image of Company. *GJAT* , pp. 35 -44.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Social media: Back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(4), pp. 422 - 445.
- Khan, R., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), pp. 1-26 <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

- Kramer, M., & Crespy, D. (2018). *The Role of Communication in Organizational Change (2nd ed.)*. Routledge.
- Kreps, G. (2020). *Communication in organizations*. Routledge.
- Kunsch, M. (2016). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Brasil: Summus Editorial.
- Kunsch, M. (2019). *Relações Públicas: Teoria, metodologia e prática*. Paulus Editora.
- Lyon, T., & Montgomery, A. (2015). The means and ends of greenwashing. *Organization & Environment*, 28(2), pp. 223-249.
- Marchiori, M. (2010). Comunicação interna: reflexões, práticas e desafios. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 7(13), pp. 17-29
<https://www.researchgate.net/publication/49589885>.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp. 268-305.
- Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7ª ed)*. Lisboa: ReportNumber.
- Martinez-Conesa, I., Palacios-Monzano, M., & García-Álvarez, M. (2017). Corporate social responsibility and communication. *Public Relations Review*, 43(5), pp. 832-840.
- Men, L. (2014). The internal communication process: influences on the quality of organizational outcomes. *Journal of Communications Management*, 18(3), p. 259-277.
- Men, L., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Men, L., & Yue, C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.
- Mimoso, M., & Anjos, M. (2019). O investimento estrangeiro e a responsabilidade social e corporativa. *6º Congresso Internacional do Direito da Lusofonia*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza.
- Moreira, C. (2007). *Teoria e práticas de investigação*. Lisboa: UTL - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2016). *Corporate social responsibility communications: Stakeholder information, responses, and engagement strategies*. Routledge.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. (2008). The 'Catch 22' of communicating CRS: Findings from a Danish study. *Journal of Business Ethics*, 87(3), pp. 399 - 409.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social a financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.

- Porter, M. (2019). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Porto, A., & Souza, I. (2023). Planejamento Estratégico Empresarial e Comunicação: Uma Revisão Bibliográfica. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciência e Educação* v.9, n.05.
- Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). Corporate social responsibility and firm performance: The moderating role of corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 130(3), pp. 609-624.
- Santos, H., & Ribeiro, P. (2023). Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura. *Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*, 44, pp. 53 - 69.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e elaboração de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schaefer, M. (2019). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Scharf, E., Oliveira, P., Sarquis, A., & Silva, J. (2019). Discurso da Propaganda de Responsabilidade Social Corporativa em Empresas dos Setores de Bens e Serviços. *Revista ADM.MADE*.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership (5th ed.)*. Wiley.
- Scherer, L., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the future. *Business & Society*, 50(4), pp. 513-551.
- Smith, D., & Li, X. (2019). Digital communication strategies in corporate social responsibility: A review. *Journal of Business Ethics*, 160 (4), pp. 855 - 869.
- Smith, P. (2017). *Marketing communications: Integrating offline and online with social media*. Kogan Page.
- Sommer, M. (2019). *Public relations: A managerial perspective*. Sage Publications.
- Tourish, D. (2019). *The Dark Side of Leadership: A Critical Perspective on Leadership Theory*. Routledge.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social responsibility. A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 411- 427.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenber, M. (2022). *European Communication Monitor 2022: Strategic communication and the challenges of sustainability, digitalization and the Covid-19 pandemic*. <https://www.communicationmonitor.eu/>: EUPRERA/FEIEA.

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Questionário – Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa

O questionário que se segue tem como principal objetivo compreender as práticas de Responsabilidade Social Corporativa levadas a cabo pela CARRIS, bem como perceber a forma como é avaliada a comunicação na empresa. A pesquisa em curso está inserida no Mestrado em Gestão da Universidade Autónoma de Lisboa, dado o carácter académico da investigação pede-se o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo anónimo e confidencial.

Grupo I – Dados pessoais

1. Género: Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não dizer ☐

2. Idade (em anos completos)

3. Habilitações académicas

☐ Não completei o Ensino Básico

☐ 3º Ciclo do Ensino Básico

☐ Ensino Secundário (12º ano)

☐ Frequenta/ou uma licenciatura

☐ Licenciatura

☐ Pós-graduação

☐ Mestrado

4. Experiência profissional

☐ Menos do que 2 anos

☐ 3 a 5 anos

☐ 6 a 10 anos

☐ 11 a 15 anos

☐ 16 a 20 anos

☐ Mais do que 21 anos

5. Antiguidade na CARRIS

☐ Menos do que 2 anos

☐ 3 a 5 anos

☐ 6 a 10 anos

☐ 11 a 15 anos

☐ 16 a 20 anos

☐ Mais do que 21 anos

Grupo II – Comunicação Interna

Por favor, indique o nível de frequência relativo a cada uma das situações, considerando as seguintes opções: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Às vezes; 4. Quase sempre; 5. Sempre.

Qual a frequência com que eu recebo informações...

	Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
sobre o progresso do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
personais	☐	☐	☐	☐	☐
sobre as políticas e objetivos organizacionais.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre o meu trabalho comparado com os outros.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre como estou a ser avaliado.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre os meus esforços.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre as políticas e metas departamentais.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre os requisitos do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre as mudanças na minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre os benefícios e pagamentos.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre a situação financeira da minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐

Grupo III – Comunicação e Relação entre Colaboradores

Por favor, indique o seu grau de concordância face a cada uma das seguintes afirmações, em que 1. Discordo totalmente; 2. Discordo, 3. Não concordo nem discordo, 4. Concordo, 5. Concordo totalmente.

	DT	D	NDNC	C	CT
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	☐	☐	☐	☐	☐

As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação na organização é muito importante.	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus superiores confiam em mim.	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	☐	☐	☐	☐	☐
Os boatos estão ativos na organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
As práticas de comunicação são adaptáveis às situações de emergência.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu grupo de trabalho é conciliável.	☐	☐	☐	☐	☐
As nossas reuniões são bem organizadas.	☐	☐	☐	☐	☐
A supervisão dos meus superiores é razoável.	☐	☐	☐	☐	☐
Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	☐	☐	☐	☐	☐
O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação informal circula bem na organização.	☐	☐	☐	☐	☐
A quantidade de comunicação na organização é adequada.	☐	☐	☐	☐	☐

Grupo IV – Responsabilidade Social Corporativa

Leia, cuidadosamente e, depois, usando a escala fornecida, decida qual a resposta que mais se adequa à situação vivenciada na CARRIS: 1. Nunca, 2. Raramente, 3. Às vezes, 4. Quase sempre e 5. Sempre.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional.	☐	☐	☐	☐	☐

As políticas da nossa empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão da nossa empresa preocupa-se com as necessidades e desejos dos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
As decisões da gestão relacionadas com os colaboradores costumam ser justas.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus serviços aos clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.	☐	☐	☐	☐	☐
A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa contribui com campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa paga sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa cumpre os regulamentos legais de forma completa e rápida.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa colabora com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa sempre evita a concorrência desleal.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.	☐	☐	☐	☐	☐

A nossa empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa incentiva os colaboradores a participarem em atividades voluntariamente.	☐	☐	☐	☐	☐
A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO 2 – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 12. Matriz da Correlação Anti-Imagem da Análise Fatorial – Comunicação Interna.

Matrizes anti-imagem															
	Qual a frequência com que recebo informações sobre: o progresso do meu trabalho.	Qual a frequência com que recebo informações: Pessoais	Qual a frequência com que recebo informações: sobre as políticas e objetivos organizacionais	Qual a frequência com que recebo informações: sobre o meu trabalho comparado com os outros.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre como estou a ser avaliado.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os meus esforços.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as políticas e metas departamentais.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os requisitos do meu trabalho.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os problemas no meu trabalho estão a ser encorados.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os benefícios e pagamentos.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre a situação financeira da minha organização.	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.		
Covariância anti-imagem	Qual a frequência com que recebo informações sobre: o progresso do meu trabalho.	,358	-,174	-,113	-,025	-,051	-,039	-,043	,020	,058	-,039	,042	-,026	-,044	,061
	Qual a frequência com que recebo informações: Pessoais	-,174	,420	-,048	-,090	,009	,034	,005	-,049	,009	,029	-,052	-,018	,038	-,045
	Qual a frequência com que recebo informações: sobre as políticas e objetivos organizacionais	-,113	-,048	,395	,009	,020	,021	-,020	-,052	-,026	-,078	-,008	-,039	,040	-,064
	Qual a frequência com que recebo informações: sobre o meu trabalho comparado com os outros.	-,025	-,090	,009	,397	-,064	-,095	,032	,017	-,070	,003	,021	,055	-,067	-,001
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre como estou a ser avaliado.	-,051	,009	,020	-,064	,299	-,095	,020	-,088	-,002	-,016	-,009	-,049	,032	,001
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os meus esforços.	-,039	,034	,021	-,095	-,095	,225	-,061	-,070	-,002	,027	-,042	-,043	,033	-,022
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as políticas e metas departamentais.	-,043	,005	-,020	,032	,020	-,061	,346	-,070	-,072	,016	-,079	,031	-,045	-,026
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os requisitos do meu trabalho.	,020	-,049	-,052	,017	-,088	-,070	-,070	,338	,014	-,032	-,005	,031	,002	,005
	Qual a frequência com que recebo informações: sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	,058	,009	-,026	-,070	-,002	-,002	-,072	,014	,403	-,105	,005	-,058	-,038	-,031
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as mudanças na minha organização.	-,039	,029	-,078	,003	-,016	,027	,016	-,032	-,105	,333	-,112	-,070	,013	-,023
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encorados.	,042	-,052	-,008	,021	-,009	-,042	-,079	-,005	,005	-,112	,347	-,020	-,041	-,015
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os benefícios e pagamentos.	,026	-,018	-,039	,055	-,049	-,043	,031	,031	-,058	-,070	-,020	,421	-,092	-,034
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre a situação financeira da minha organização.	-,044	,038	,040	-,067	,032	,033	-,045	,002	-,038	,013	-,041	-,092	,338	-,160
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.	,061	-,045	-,064	-,001	,001	-,022	-,026	,005	-,031	-,023	-,015	-,034	-,160	,297
Correlação anti-imagem	Qual a frequência com que recebo informações sobre: o progresso do meu trabalho.	,878*	-,448	-,301	-,067	-,155	-,138	-,123	,056	,152	-,114	,120	,067	-,127	,186
	Qual a frequência com que recebo informações: Pessoais	-,448	,903*	-,119	-,220	,027	,111	,013	-,131	,021	,079	-,136	-,043	,102	-,127
	Qual a frequência com que recebo informações: sobre as políticas e objetivos organizacionais	-,301	-,119	,942*	,022	,057	,070	-,054	-,144	-,065	-,214	-,023	-,096	,110	-,186
	Qual a frequência com que recebo informações: sobre o meu trabalho comparado com os outros.	-,067	-,220	,022	,929*	-,186	-,317	,086	,045	-,176	,009	,056	,135	-,182	-,003
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre como estou a ser avaliado.	-,155	,027	,057	-,186	,931*	-,365	,063	-,276	-,005	-,051	-,027	-,138	,101	,004
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os meus esforços.	-,138	,111	,070	-,317	-,365	,913*	-,220	-,252	-,008	,098	-,150	-,139	,120	-,087
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as políticas e metas departamentais.	-,123	,013	-,054	,086	,063	-,220	,949*	-,204	-,194	,048	-,228	,080	-,131	-,080
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os requisitos do meu trabalho.	,056	-,131	-,144	,045	-,276	-,252	-,204	,946*	,039	-,096	-,015	,081	,005	,014
	Qual a frequência com que recebo informações: sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	,152	,021	-,065	-,176	-,005	-,008	-,194	,039	,945*	-,287	,015	-,140	-,104	-,090
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as mudanças na minha organização.	-,114	,079	-,214	,009	-,051	,098	,048	-,096	-,287	,930*	-,330	-,186	,038	-,074
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encorados.	,120	-,136	-,023	,056	-,027	-,150	-,228	-,015	,015	-,330	,949*	-,053	-,119	-,046
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os benefícios e pagamentos.	,067	-,043	-,096	,135	-,138	-,139	,080	,081	-,140	-,186	-,053	,946*	-,244	-,095
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre a situação financeira da minha organização.	-,127	,102	,110	-,182	,101	,120	-,131	,005	-,104	,038	-,119	-,244	,885*	-,504
	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.	,186	-,127	-,186	-,003	,004	-,087	-,080	,014	-,090	-,074	-,046	-,095	-,504	,919*
a. Medidas de adequação de amostragem (MRA)															

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Tabela 13. Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial – Comunicação Interna.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,927
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2602,071
	gl	91
	Sig.	,000

Tabela 14. Variância Total Explicada da Análise Fatorial – Comunicação Interna.

Variância total explicada									
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,102	57,871	57,871	8,102	57,871	57,871	4,773	34,090	34,090
2	1,417	10,119	67,990	1,417	10,119	67,990	4,746	33,900	67,990
3	,786	5,615	73,605						
4	,621	4,437	78,042						
5	,502	3,586	81,628						
6	,447	3,196	84,824						
7	,383	2,736	87,560						
8	,340	2,426	89,986						
9	,330	2,355	92,341						
10	,280	2,002	94,343						
11	,241	1,719	96,063						
12	,215	1,538	97,600						
13	,186	1,329	98,930						
14	,150	1,070	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 15. Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial – Comunicação Interna.

Comunalidades					
	Inicial	Extração			
Qual a frequência com que recebo informações sobre: o progresso do meu trabalho.	1,000	,711	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	1,000	,682
Qual a frequência com que recebo informações: Pessoais	1,000	,619	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as mudanças na minha organização.	1,000	,679
Qual a frequência com que recebo informações: sobre as políticas e objetivos organizacionais.	1,000	,583	Qual a frequência com que recebo informação: sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados.	1,000	,682
Qual a frequência com que recebo informações: sobre o meu trabalho comparado com os outros.	1,000	,608	Qual a frequência com que recebo informação: sobre os benefícios e pagamentos.	1,000	,661
Qual a frequência com que recebo informação: sobre como estou a ser avaliado.	1,000	,711	Qual a frequência com que recebo informação: sobre a situação financeira da minha organização.	1,000	,716
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os meus esforços.	1,000	,753	Qual a frequência com que recebo informação: sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.	1,000	,761
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as políticas e metas departamentais.	1,000	,659			
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os requisitos do meu trabalho.	1,000	,692			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 16. Matriz das Componentes Rodada da Análise Fatorial – Comunicação Interna.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
Qual a frequência com que recebo informações sobre: o progresso do meu trabalho.	,831	,142
Qual a frequência com que recebo informações: Pessoais	,758	,209
Qual a frequência com que recebo informações: sobre as políticas e objetivos organizacionais.	,583	,493
Qual a frequência com que recebo informações: sobre o meu trabalho comparado com os outros.	,703	,339
Qual a frequência com que recebo informação: sobre como estou a ser avaliado.	,784	,310
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os meus esforços.	,765	,411
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as políticas e metas departamentais.	,550	,597
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os requisitos do meu trabalho.	,749	,362
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	,265	,782
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as mudanças na minha organização.	,402	,719
Qual a frequência com que recebo informação: sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados.	,447	,694
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os benefícios e pagamentos.	,269	,767
Qual a frequência com que recebo informação: sobre a situação financeira da minha organização.	,173	,828
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.	,274	,828

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Tabela 17. Alfa Cronbach do Fator 1 da Comunicação Interna (Informações Pessoais)

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,913	,912	7

Tabela 18. Estatísticas do Item do Fator 1 da Comunicação Interna (Informações Pessoais)

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Qual a frequência com que recebo informações sobre: o progresso do meu trabalho.	14,78	29,342	,734	,602	,900
Qual a frequência com que recebo informações: Pessoais	15,01	29,560	,689	,562	,905
Qual a frequência com que recebo informações: sobre as políticas e objetivos organizacionais.	14,73	30,199	,658	,480	,908
Qual a frequência com que recebo informações: sobre o meu trabalho comparado com os outros.	15,39	29,465	,715	,561	,902
Qual a frequência com que recebo informação: sobre como estou a ser avaliado.	15,13	28,080	,779	,689	,895
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os meus esforços.	15,17	27,789	,805	,737	,892
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os requisitos do meu trabalho.	14,85	28,759	,761	,638	,897

Tabela 19. Alfa Cronbach do Fator 2 da Comunicação Interna (Informações Sobre a Organização).

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,919	,920	7

Tabela 20. Estatísticas do Item do Fator 2 da Comunicação Interna (Informações Sobre a Organização).

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as políticas e metas departamentais.	13,39	26,465	,716	,550	,911
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as ações do Governo que afetam a minha organização.	13,65	26,010	,747	,572	,907
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as mudanças na minha organização.	13,22	26,324	,759	,623	,906
Qual a frequência com que recebo informação: sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarados.	13,43	26,576	,768	,631	,905
Qual a frequência com que recebo informação: sobre os benefícios e pagamentos.	13,40	27,394	,726	,547	,909
Qual a frequência com que recebo informação: sobre a situação financeira da minha organização.	13,67	26,777	,742	,633	,908
Qual a frequência com que recebo informação: sobre as realizações e/ou falhas da minha organização.	13,60	26,523	,796	,681	,902

Tabela 21. Teste de Comparação Mann-Whitney – Diferenças na Comunicação Interna para Homens e Mulheres.

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Informações pessoais é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,027	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Informações sobre a organização é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,842	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

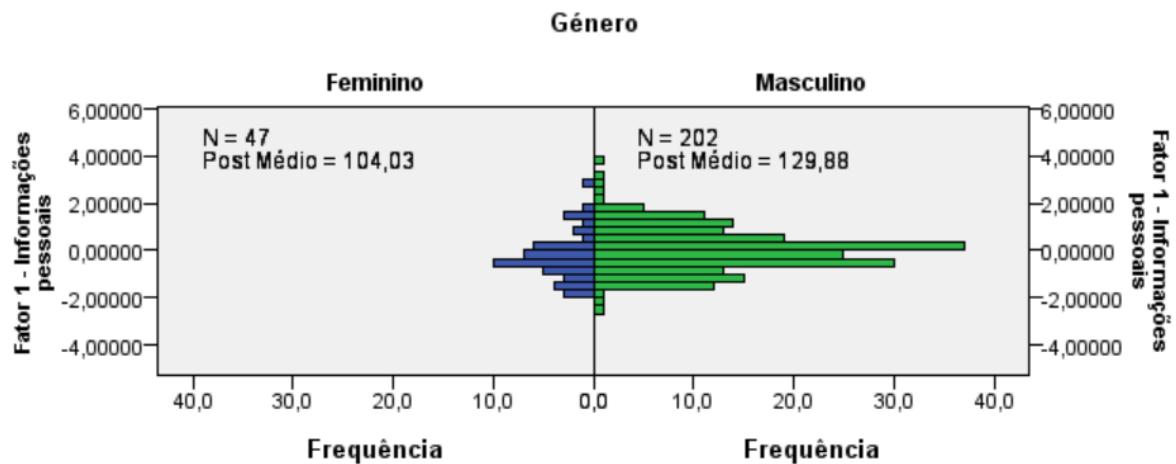


Gráfico 16. Comparação entre Homens e Mulheres no que Respeita à Comunicação interna de Assuntos Pessoais.

Tabela 22. Teste de Comparação Kruskal-Wallis – Diferenças na Comunicação Interna para as Várias Classes Etárias.

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Informações pessoais é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Informações sobre a organização é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,903	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 23. Teste Dunn para Comparação da Comunicação de Informações Pessoais com base na Idade.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
30 a 39-60 a 69	-1,753	20,383	-,086	,931	1,000
30 a 39-40 a 49	-20,571	12,737	-1,615	,106	1,000
30 a 39-20 a 29	37,678	21,928	1,718	,086	,857
30 a 39-50 a 59	-56,487	13,543	-4,171	,000	,000
60 a 69-40 a 49	18,818	18,893	,996	,319	1,000
60 a 69-20 a 29	35,924	25,992	1,382	,167	1,000
60 a 69-50 a 59	54,733	19,446	2,815	,005	,049
40 a 49-20 a 29	17,106	20,551	,832	,405	1,000
40 a 49-50 a 59	-35,915	11,177	-3,213	,001	,013
20 a 29-50 a 59	-18,809	21,060	-,893	,372	1,000

Tabela 24. Teste de Comparação de Kruskal-Wallis – Diferenças na Comunicação Interna com base nas Habilitações Acadêmicas.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Informações pessoais é a mesma entre as categorias de Habilitações acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,031	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Informações sobre a organização é a mesma entre as categorias de Habilitações acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,521	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 25. Teste Dunn para as comparações da Comunicação de Informações Pessoais com base nas Habilitações Acadêmicas.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Mestrado-Pósgraduação	25,873	31,467	,822	,411	1,000
Mestrado-Licenciatura	26,865	25,761	1,043	,297	1,000
Mestrado-Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior	31,573	28,588	1,104	,269	1,000
Mestrado-Ensino Secundário	52,852	22,557	2,343	,019	,402
Mestrado-3º Ciclo do Ensino Básico	61,392	24,393	2,517	,012	,249
Mestrado-Não completou o Ensino Básico	102,573	38,844	2,641	,008	,174
Pósgraduação-Licenciatura	,993	26,660	,037	,970	1,000

Pósgraduação-Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior	5,700	29,401	,194	,846	1,000
Pósgraduação-Ensino Secundário	26,979	23,579	1,144	,253	1,000
Pósgraduação-3º Ciclo do Ensino Básico	35,519	25,341	1,402	,161	1,000
Pósgraduação-Não completou o Ensino Básico	76,700	39,446	1,944	,052	1,000
Licenciatura-Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior	4,707	23,192	,203	,839	1,000
Licenciatura-Ensino Secundário	25,987	15,146	1,716	,086	1,000
Licenciatura-3º Ciclo do Ensino Básico	34,526	17,765	1,944	,052	1,000

Licenciatura-Não completou o Ensino Básico	75,707	35,063	2,159	,031	,646
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Ensino Secundário	21,279	19,573	1,087	,277	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-3º Ciclo do Ensino Básico	29,819	21,663	1,377	,169	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Não completou o Ensino Básico	71,000	37,190	1,909	,056	1,000
Ensino Secundário-3º Ciclo do Ensino Básico	8,540	12,681	,673	,501	1,000
Ensino Secundário-Não completou o Ensino Básico	49,721	32,782	1,517	,129	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Não completou o Ensino Básico	41,181	34,071	1,209	,227	1,000

Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05

Tabela 26. Teste de Correlação de Spearman: Anos de experiência profissional e Comunicação Interna de Informações Pessoais.

Correlações				
			Número de Anos de Experiência Profissional	Fator 1 - Informações pessoais
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,154*
		Sig. (2 extremidades)	.	,015
		N	249	249
	Fator 1 - Informações pessoais	Coefficiente de Correlação	,154*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,015	.
		N	249	249

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 27. Teste de Correlação de Spearman: Anos de Experiência Profissional e Comunicação Interna de Informações sobre a Organização.

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Fator 2 - Informações sobre a organização
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,004
		Sig. (2 extremidades)	.	,948
		N	249	249
	Fator 2 - Informações sobre a organização	Coefficiente de Correlação	,004	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,948	.
		N	249	249

Tabela 28. Teste de Correlação de Spearman: Números de Anos na CARRIS e Comunicação Interna de Informações Pessoais.

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Fator 1 - Informações pessoais
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	,148*
		Sig. (2 extremidades)	.	,020
		N	249	249
	Fator 1 - Informações pessoais	Coefficiente de Correlação	,148*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,020	.
		N	249	249

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 29. Teste de Correlação de Spearman: Número de Anos na CARRIS e Comunicação Interna de Informações Sobre a Organização.

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Fator 2 - Informações sobre a organização
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	-,116
		Sig. (2 extremidades)	.	,068
		N	249	249
	Fator 2 - Informações sobre a organização	Coefficiente de Correlação	-,116	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,068	.
		N	249	249

Tabela 30. Matriz da Correlação Anti-Imagem da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.

		Matrizes anti-imagem																				
		Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	A comunicação na organização é feita de forma adequada para cumprir os meus objetivos.	Os meus superiores sabem e prestam-me atenção.	As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.
Concordância anti-imagem	Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	.441	-.102	-.071	-.006	.011	.007	.018	-.035	-.044	-.036	.034	.005	.014	-.009	.019	.007	-.040	.007	-.025	.007	.006
	A comunicação na organização é feita de forma adequada para cumprir os meus objetivos.	-.102	.414	-.010	-.006	.008	-.116	-.001	.006	.007	.016	.013	-.010	-.025	-.031	.015	.018	-.007	-.001	-.016	.008	-.007
	Os meus superiores sabem e prestam-me atenção.	-.071	-.010	.265	-.035	-.082	-.023	.027	-.034	.016	-.040	.037	-.037	-.011	.007	-.022	.010	-.005	-.006	-.013	.036	-.011
	As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	-.006	-.006	-.035	.252	-.055	-.046	-.003	-.037	-.049	-.007	.059	.015	-.053	.006	.028	-.016	.000	.000	-.036	.026	-.012
	Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	.011	.008	-.082	-.055	.267	-.055	-.054	.014	-.071	.036	.008	-.026	.008	-.001	-.022	.005	-.049	.010	.029	.023	-.021
	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	.007	-.116	-.023	-.046	-.055	.258	-.016	.008	.040	-.047	.015	-.051	-.022	.004	.008	-.037	.037	.012	-.014	-.030	-.001
	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	.018	-.001	.027	-.003	-.004	-.016	.020	-.114	-.020	.047	-.107	.006	.016	-.060	-.011	-.003	.044	-.054	-.043	.025	-.007
	Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	-.035	.006	-.034	-.037	.014	.008	-.114	.272	-.067	-.084	-.020	-.086	-.010	.052	-.061	.019	-.017	-.006	.022	-.053	.047
	Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	-.044	.007	.016	-.049	-.071	.040	.020	.007	.312	-.006	-.036	-.004	-.002	-.049	-.037	-.004	.001	-.014	.024	-.003	-.042
	Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	-.036	.016	-.040	-.007	.036	-.047	.047	-.084	-.006	.341	-.049	.055	.003	-.067	-.031	.003	.001	-.010	-.019	.049	-.079
	Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	.034	.013	.037	.059	.008	.015	-.107	-.020	-.036	-.049	.721	-.071	.037	.016	-.060	.017	-.014	-.025	.061	-.035	.000
	Os meus superiores sabem e prestam-me atenção.	.005	-.010	-.037	.015	-.020	-.051	.086	-.086	-.004	.055	-.071	.302	.011	-.060	-.022	-.036	-.031	.019	-.053	-.016	.033
	A comunicação horizontal é feita de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	.014	-.025	-.011	-.053	.008	-.022	.016	-.010	-.002	.003	.037	.011	.269	-.121	.000	-.012	.009	-.015	-.025	-.036	.015
	As práticas de comunicação são adequadas às situações de emergência.	-.009	-.031	.007	.006	-.001	.004	-.060	.052	-.049	-.067	.016	-.060	-.121	.271	.010	-.012	.000	-.060	.032	-.002	-.017
	O meu grupo de trabalho é eficaz.	.019	.015	-.022	.029	-.022	.006	-.011	.061	-.037	-.031	-.060	-.022	.000	.010	.019	-.095	-.015	-.002	.002	-.026	-.017
	As nossas reuniões são bem organizadas.	.007	.019	.010	-.016	.005	-.037	-.003	.019	-.004	.003	.017	-.036	-.012	-.012	-.095	.347	-.106	-.024	-.029	.010	-.004
	A supervisão dos meus superiores é eficaz.	-.040	-.007	-.005	.000	-.049	.037	.044	-.017	.001	.001	-.014	-.031	.009	.000	-.015	-.106	.316	-.096	-.003	-.049	.017
	Os documentos escritos e relativos são claros e concisos.	.007	-.001	-.006	.000	.010	.012	-.054	-.006	.014	-.018	-.025	.019	-.015	-.060	-.002	.024	.098	.317	-.043	-.020	-.022
	O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	-.025	-.016	-.013	-.036	.029	-.014	-.043	.022	.024	-.019	.001	-.053	-.025	.032	.002	-.029	-.003	-.043	.279	-.058	-.082
	A comunicação informal ocorre bem na organização.	.007	.009	.036	.026	.023	-.030	.025	-.053	-.003	.049	-.035	-.016	-.039	-.002	-.026	.010	-.049	-.020	-.059	.328	-.131
	A quantidade de comunicação na organização é adequada.	.006	-.007	-.011	-.012	-.021	-.001	-.007	.007	-.042	-.079	.000	.033	.015	-.017	-.017	-.004	.017	-.022	-.082	-.131	.277
Concordância anti-imagem	Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	.571 ^{***}	-.238	-.209	-.025	.031	.021	.035	-.101	-.118	-.063	.001	.013	.040	-.025	.045	.019	-.107	.019	-.071	.019	.018
	A comunicação na organização é feita de forma adequada para cumprir os meus objetivos.	-.238	.561 ^{***}	-.030	-.018	.022	-.362	-.001	.019	.020	.043	.023	-.027	-.071	-.092	.035	.047	-.018	-.002	-.048	.020	-.021
	Os meus superiores sabem e prestam-me atenção.	-.209	-.030	.561 ^{***}	-.134	-.261	-.088	.065	-.127	.055	-.130	.005	-.130	-.040	.026	-.065	.033	-.019	-.022	-.048	.123	-.039
	As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	-.025	-.018	-.134	.561 ^{***}	-.001	-.101	-.007	-.142	-.174	-.023	.138	.055	-.163	.024	.065	-.054	-.001	.000	-.137	.089	-.044
	Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	.031	.022	-.261	-.209	.561 ^{***}	-.107	-.126	.049	-.234	.112	.018	-.093	.027	-.002	-.063	.014	-.160	.034	.100	.075	-.072
	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	.021	-.362	-.088	-.101	-.107	.561 ^{***}	-.041	.032	.140	-.159	.034	-.183	-.060	.015	.017	-.123	.129	.043	-.052	-.104	-.002
	A comunicação é feita de forma adequada para identificar e resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	.035	-.001	.065	-.007	-.126	-.041	.571 ^{***}	-.276	-.046	.102	-.294	.196	.038	-.145	-.022	-.007	.099	-.121	-.104	.056	-.016
	Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	-.101	.019	-.127	-.142	.049	.032	-.276	.561 ^{***}	-.231	-.277	-.046	-.269	-.034	.192	-.162	.001	-.058	-.021	.079	-.179	.246
	Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	-.118	.020	.065	-.174	-.234	.140	-.046	-.231	.561 ^{***}	-.017	-.076	-.012	-.005	-.107	-.104	-.012	.003	-.045	.001	-.010	-.144
	Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	-.093	.043	-.133	-.023	.112	-.159	.102	-.277	-.017	.561 ^{***}	-.098	.171	.009	-.022	-.001	.008	.002	-.055	-.063	.146	-.259
	Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	.061	.023	.085	.138	.018	.034	-.264	-.046	-.076	-.096	.571 ^{***}	-.153	.080	.035	-.108	.035	-.030	-.053	.136	-.072	.000
	Os meus superiores sabem e prestam-me atenção.	.013	-.027	-.130	.055	-.063	.103	.198	-.269	-.012	.171	-.153	.561 ^{***}	.036	-.209	-.001	-.111	-.101	.000	-.162	-.049	.113
	A comunicação horizontal é feita de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	.040	-.071	-.040	-.193	.027	-.080	.036	-.034	-.005	.009	.060	.036	.561 ^{***}	-.425	-.001	-.038	.030	-.049	-.086	-.122	.052
	As práticas de comunicação são adequadas às situações de emergência.	-.025	-.092	.026	.024	-.002	.015	-.145	.182	-.167	-.222	.035	-.209	-.425	.561 ^{***}	.028	-.038	-.001	-.205	.115	-.007	-.064
	O meu grupo de trabalho é eficaz.	.045	.035	-.065	.085	-.063	.017	-.022	-.182	-.104	-.081	-.108	-.081	-.001	.026	.571 ^{***}	-.250	-.041	-.006	.005	-.070	-.049
	As nossas reuniões são bem organizadas.	.019	.047	.033	-.054	.014	-.123	-.007	.001	-.012	.008	.035	-.111	-.038	-.038	-.250	.561 ^{***}	-.321	-.071	-.084	.029	-.012
	A supervisão dos meus superiores é eficaz.	-.107	-.018	-.019	-.001	-.160	.129	.069	-.058	.003	.002	-.030	-.101	.030	-.001	-.041	-.321	.561 ^{***}	-.310	-.009	-.152	.059
	Os documentos escritos e relativos são claros e concisos.	.019	-.002	-.022	.000	.034	.043	-.121	.021	-.045	-.005	-.053	.060	-.049	-.205	-.006	.071	-.310	.571 ^{***}	-.143	-.062	.074
	O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	-.071	-.048	-.048	-.137	.100	-.052	-.104	.079	.001	-.063	.136	-.182	-.066	.115	.005	-.094	-.009	-.143	.561 ^{***}	-.183	-.294
	A comunicação informal ocorre bem na organização.	.019	.020	.123	.089	.015	-.104	.056	-.179	-.010	.146	-.072	-.049	-.122	-.007	-.070	.029	-.152	-.082	-.193	.561 ^{***}	-.433
	A quantidade de comunicação na organização é adequada.	.018	-.021	-.039	-.044	-.072	-.002	-.016	.246	-.144	-.258	.000	.113	.052	-.054	-.049	-.012	.059	-.074	-.294	-.433	.561 ^{***}
A Medida de aderência às práticas de comunicação (MCA)																						

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Tabela 31. Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.953
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4185,772
	gl	210
	Sig.	.000

Tabela 32. Variância Total Explicada da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,865	56,500	56,500	11,865	56,500	56,500	5,716	27,217	27,217
2	1,530	7,285	63,785	1,530	7,285	63,785	4,508	21,468	48,685
3	1,047	4,986	68,772	1,047	4,986	68,772	3,357	15,984	64,669
4	,800	3,811	72,583	,800	3,811	72,583	1,662	7,914	72,583
5	,623	2,964	75,547						
6	,574	2,734	78,281						
7	,540	2,572	80,853						
8	,503	2,396	83,248						
9	,444	2,114	85,362						
10	,424	2,017	87,379						
11	,380	1,809	89,188						
12	,319	1,518	90,707						
13	,301	1,432	92,139						
14	,287	1,368	93,506						
15	,269	1,282	94,789						
16	,223	1,063	95,852						
17	,208	,990	96,841						
18	,185	,879	97,720						
19	,172	,818	98,539						
20	,165	,785	99,323						
21	,142	,677	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 33. Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.

Comunalidades					
	Inicial	Extração			
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores,	1,000	,610	Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	1,000	,627
A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	1,000	,650	Os boatos estão ativos na organização.	1,000	,715
Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	1,000	,789	Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.	1,000	,729
As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	1,000	,777	A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização.	1,000	,710
Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	1,000	,720	As práticas de comunicação são adaptáveis às situações de emergência.	1,000	,707
A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	1,000	,747	O meu grupo de trabalho é conciliável.	1,000	,698
A comunicação na organização é muito importante.	1,000	,787	As nossas reuniões são bem organizadas.	1,000	,721
Os meus superiores confiam em mim.	1,000	,764	A supervisão dos meus superiores é razoável.	1,000	,755
Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	1,000	,692	Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	1,000	,723
			O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	1,000	,765
			A comunicação informal circula bem na organização.	1,000	,762
			A quantidade de comunicação na organização é adequada.	1,000	,794

Método de Extração: análise de Componente

Tabela 34. Matriz das Componentes Rodadas da Análise Fatorial – Relação entre Colaboradores e Comunicação.

Matriz de componente rotativa ^a				
	Componente			
	1	2	3	4
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.	,682	,236	,300	,010
A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	,712	,367	,085	-,034
Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	,752	,240	,407	,019
As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	,744	,374	,285	,044
Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	,692	,213	,421	,137
A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	,722	,410	,240	-,001
A comunicação na organização é muito importante.	,311	,220	-,029	,800
Os meus superiores confiam em mim.	,553	,156	,552	,359
Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	,536	,340	,433	,320
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	,536	,480	,273	,188
Os boatos estão ativos na organização.	-,262	-,047	,265	,758
Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.	,517	,273	,617	,071
A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização.	,580	,581	,186	,040
As práticas de comunicação são adaptáveis às situações de emergência.	,529	,594	,214	,167
O meu grupo de trabalho é conciliável.	,282	,318	,675	,250
As nossas reuniões são bem organizadas.	,334	,477	,617	,018
A supervisão dos meus superiores é razoável.	,311	,448	,675	,055
Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	,326	,648	,395	,203
O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	,424	,716	,269	-,016
A comunicação informal circula bem na organização.	,172	,771	,356	,103
A quantidade de comunicação na organização é adequada.	,306	,815	,177	,077

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 10 iterações.

Tabela 35. Alpha Cronbach Fator 1 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Preocupações com a Minha Pessoa).

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,937	,937	9

Tabela 36. Estatísticas do Item do Fator 1 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Preocupações com a Minha Pessoa).

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores,	24,95	55,622	,720	,546	,932
A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos.	25,30	55,452	,686	,569	,934
Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção.	24,97	52,870	,834	,719	,925
As pessoas da minha organização são boas comunicadoras.	24,97	54,084	,833	,710	,926
Os meus superiores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.	24,78	54,141	,782	,680	,929
A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela.	25,24	53,299	,798	,707	,928
Os meus superiores confiam em mim.	24,53	55,387	,733	,594	,931
Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho.	24,61	55,844	,745	,635	,931
Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados.	25,10	55,260	,729	,564	,932

Tabela 37. Alfa de Cronbach do Fator 2 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Comunicação Geral).

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,920	,920	6

Tabela 38. Estatísticas do Item do Fator 2 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Comunicação Geral).

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização.	14,89	20,245	,759	,654	,907
As práticas de comunicação são adaptáveis às situações de emergência.	14,69	20,318	,766	,675	,906
Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos.	14,59	20,549	,767	,601	,906
O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável.	14,86	19,541	,795	,658	,902
A comunicação informal circula bem na organização.	14,76	20,337	,756	,613	,908
A quantidade de comunicação na organização é adequada.	14,88	19,671	,787	,665	,903

Tabela 39. Alfa de Cronbach do Fator 3 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Organização do Trabalho).

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,877	,877	4

Tabela 40. Estatísticas do Item do Fator 3 da Relação entre Colaboradores e Comunicação (Organização do Trabalho).

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Os meus superiores estão abertos às minhas ideias.	9,35	8,275	,718	,517	,850
O meu grupo de trabalho é conciliável.	9,04	9,135	,694	,483	,858
As nossas reuniões são bem organizadas.	9,47	8,185	,774	,609	,827
A supervisão dos meus superiores é razoável.	9,27	8,407	,758	,589	,833

Tabela 41. Alfa de Cronbach do Fator 4 da Relação entre Colaboradores e Comunicação.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,495	,495	2

Tabela 42. Teste de Mann-Whitney Diferenças na Relação entre Colaboradores e Comunicação para Homens e Mulheres.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Preocupações para com a minha pessoa é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,096	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Comunicação Geral é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,071	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Organização do Trabalho é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,161	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de A comunicação na organização é muito importante. é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,084	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Os boatos estão ativos na organização. é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,016	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

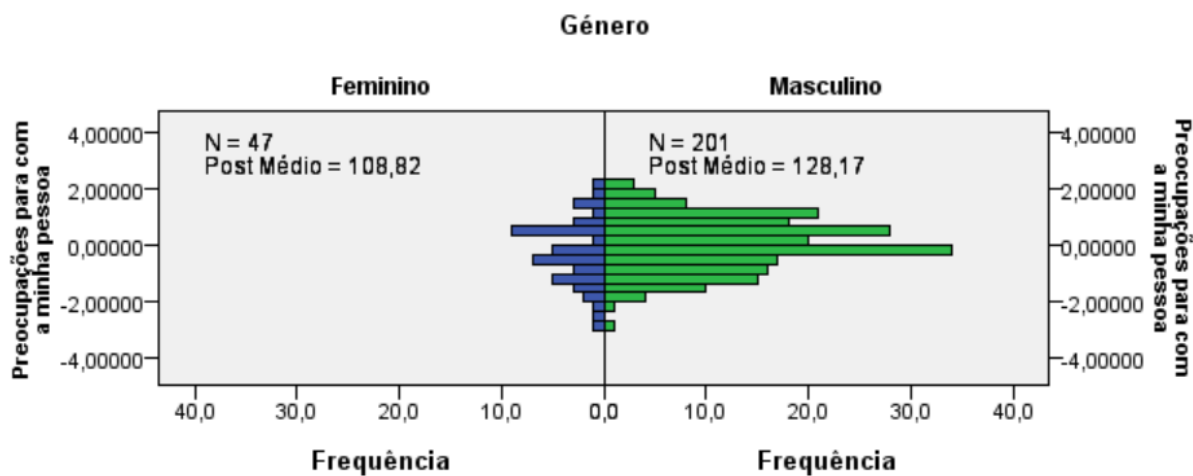


Gráfico 17. Gráfico de comparação de Homens e Mulheres no que diz respeito a considerar que ‘Os boatos estão ativos na organização’.

Tabela 43. Teste de Kruskal-Wallis - Diferenças na Relação entre Colaboradores e Comunicação para as Várias Classes Etárias.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Preocupações para com a minha pessoa é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,185	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Comunicação Geral é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,002	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Organização do Trabalho é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,947	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de A comunicação na organização é muito importante. é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,230	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Os boatos estão ativos na organização. é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,172	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 44. Teste Dunn para Comparação da Relação entre Colaboradores e Comunicação: Comunicação Geral com base na Idade.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
60 a 69-30 a 39	38,300	20,302	1,887	,059	,592
60 a 69-40 a 49	40,018	18,819	2,127	,033	,335
60 a 69-50 a 59	61,703	19,396	3,181	,001	,015
60 a 69-20 a 29	89,317	25,889	3,450	,001	,006
30 a 39-40 a 49	-1,718	12,686	-,135	,892	1,000
30 a 39-50 a 59	-23,403	13,527	-1,730	,084	,836
30 a 39-20 a 29	51,017	21,841	2,336	,019	,195
40 a 49-50 a 59	-21,685	11,179	-1,940	,052	,524
40 a 49-20 a 29	49,299	20,470	2,408	,016	,160
50 a 59-20 a 29	27,614	21,001	1,315	,189	1,000

Tabela 45. Teste de Kruskal Wallis - Diferenças na Relação entre Colaboradores e Comunicação com base na Habilitações Académicas.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Preocupações para com a minha pessoa é a mesma entre as categorias de Habilitações académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,300	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Comunicação Geral é a mesma entre as categorias de Habilitações académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,065	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Organização do Trabalho é a mesma entre as categorias de Habilitações académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,023	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de A comunicação na organização é muito importante. é a mesma entre as categorias de Habilitações académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,620	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Os boatos estão ativos na organização. é a mesma entre as categorias de Habilitações académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,127	Reter a hipótese nula.

Tabela 46. Teste Dunn - da Relação entre Colaboradores e Comunicação: Organização do Trabalho com base na Habilitação Acadêmica.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Ensino Secundário-3º Ciclo do Ensino Básico	2,604	12,631	,206	,837	1,000
Ensino Secundário-Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior	-6,663	19,495	-,342	,733	1,000
Ensino Secundário-Não completou o Ensino Básico	13,196	32,652	,404	,686	1,000
Ensino Secundário-Licenciatura	-25,573	15,327	-1,668	,095	1,000
Ensino Secundário-Pósgraduação	-32,746	23,486	-1,394	,163	1,000
Ensino Secundário-Mestrado	-76,315	22,468	-3,397	,001	,014
3º Ciclo do Ensino Básico-Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior	-4,060	21,577	-,188	,851	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Não completou o Ensino Básico	10,593	33,936	,312	,755	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Licenciatura	-22,970	17,900	-1,283	,199	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Pósgraduação	-30,143	25,240	-1,194	,232	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Mestrado	-73,711	24,296	-3,034	,002	,051
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Não completou o Ensino Básico	6,533	37,043	,176	,860	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Licenciatura	-18,910	23,258	-,813	,416	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Pósgraduação	-26,083	29,285	-,891	,373	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Mestrado	-69,652	28,475	-2,446	,014	,303
Não completou o Ensino Básico-Licenciatura	-12,377	35,029	-,353	,724	1,000
Não completou o Ensino Básico-Pósgraduação	-19,550	39,290	-,498	,619	1,000
Não completou o Ensino Básico-Mestrado	-63,118	38,690	-1,631	,103	1,000
Licenciatura-Pósgraduação	-7,173	26,692	-,269	,788	1,000
Licenciatura-Mestrado	-50,741	25,801	-1,967	,049	1,000
Pósgraduação-Mestrado	-43,568	31,342	-1,390	,165	1,000

Tabela 47. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e Preocupações para com a Minha Pessoa.

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Preocupações para com a minha pessoa
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,076
		Sig. (2 extremidades)	.	,235
		N	249	248
	Preocupações para com a minha pessoa	Coefficiente de Correlação	,076	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,235	.
		N	248	248

Tabela 48. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e Comunicação Geral.

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Comunicação Geral
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	-,107
		Sig. (2 extremidades)	.	,093
		N	249	248
	Comunicação Geral	Coefficiente de Correlação	-,107	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,093	.
		N	248	248

Tabela 49. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e Organização do Trabalho.

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Organização do Trabalho
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,011
		Sig. (2 extremidades)	.	,862
		N	249	248
	Organização do Trabalho	Coefficiente de Correlação	,011	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,862	.
		N	248	248

Tabela 50. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e A Comunicação na Organização é Muito Importante.

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	A comunicação na organização é muito importante.
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,120
		Sig. (2 extremidades)	.	,060
		N	249	249
	A comunicação na organização é muito importante.	Coefficiente de Correlação	,120	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,060	.
		N	249	249

Tabela 51. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e Os boatos estão ativos na Organização.

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Os boatos estão ativos na organização.
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,083
		Sig. (2 extremidades)	.	,190
		N	249	249
	Os boatos estão ativos na organização.	Coefficiente de Correlação	,083	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,190	.
		N	249	249

Tabela 52. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e Preocupação com a Minha Pessoa.

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Preocupações para com a minha pessoa
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	,013
		Sig. (2 extremidades)	.	,835
		N	249	248
	Preocupações para com a minha pessoa	Coefficiente de Correlação	,013	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,835	.
		N	248	248

Tabela 53. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e Comunicação Geral.

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Comunicação Geral
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	-,105
		Sig. (2 extremidades)	.	,099
		N	249	248
	Comunicação Geral	Coefficiente de Correlação	-,105	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,099	.
		N	248	248

Tabela 54. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e Organização do Trabalho.

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Organização do Trabalho
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	,037
		Sig. (2 extremidades)	.	,565
		N	249	248
	Organização do Trabalho	Coefficiente de Correlação	,037	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,565	.
		N	248	248

Tabela 55. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e A Comunicação na Organização é Muito Importante.

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	A comunicação na organização é muito importante.
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	,134*
		Sig. (2 extremidades)	.	,035
		N	249	249
	A comunicação na organização é muito importante.	Coefficiente de Correlação	,134*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,035	.
		N	249	249

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 56. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e Os boatos são ativos na organização.

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Os boatos estão ativos na organização.
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	,025
		Sig. (2 extremidades)	.	,698
		N	249	249
	Os boatos estão ativos na organização.	Coefficiente de Correlação	,025	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,698	.
		N	249	249

Tabela 57. Matriz de Correlação Anti-Imagem da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.

	Matrizes anti-imagem																					
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica		
Coerência anti-imagem	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,352	-0,168	-0,012	-0,001	0,004	-0,023	-0,029	0,012	-0,002	0,008	-0,019	0,016	-0,057	-0,001	-0,004	0,018	-0,025	0,007	0,039	0,008	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,168	0,283	-0,042	-0,030	-0,013	0,023	-0,002	-0,017	0,000	0,009	-0,036	0,041	-0,022	0,028	0,008	-0,010	-0,004	0,011	-0,004	-0,005	-0,027
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,012	-0,042	0,295	-0,190	-0,015	0,035	-0,038	0,037	0,021	-0,056	0,031	-0,034	-0,023	-0,001	0,014	-0,011	0,031	-0,032	0,016	-0,002	-0,014
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,001	-0,030	-0,190	0,188	-0,122	-0,021	0,023	-0,034	-0,002	0,033	-0,013	0,040	-0,008	0,003	-0,020	0,014	-0,014	0,009	-0,019	0,022	-0,032
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,004	-0,013	-0,015	-0,122	0,244	-0,033	-0,029	0,047	-0,014	-0,001	-0,039	-0,023	0,008	-0,010	0,039	-0,005	0,009	-0,010	0,014	-0,003	-0,012
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,023	0,023	0,035	-0,021	-0,033	0,113	-0,002	-0,031	-0,048	-0,003	0,027	0,021	-0,021	-0,039	-0,019	0,008	-0,005	-0,005	0,010	-0,003	-0,007
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,029	-0,002	-0,038	0,023	-0,029	-0,002	0,023	-0,008	-0,007	0,002	-0,037	0,035	0,004	0,024	-0,006	0,010	-0,005	-0,003	-0,018	-0,041	0,030
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,012	-0,017	0,007	-0,034	0,047	-0,031	-0,005	0,036	-0,007	-0,004	-0,013	-0,116	0,005	-0,029	0,043	-0,020	0,019	-0,022	-0,007	0,003	0,003
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,002	0,009	0,021	-0,002	-0,014	-0,048	-0,007	-0,007	0,282	-0,115	0,007	-0,041	0,034	0,018	-0,018	-0,011	0,007	-0,012	0,018	0,003	-0,022
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,009	0,009	-0,006	0,033	-0,001	-0,003	0,002	-0,004	-0,115	0,240	-0,068	0,003	-0,039	-0,035	0,022	-0,007	-0,035	0,004	0,013	-0,005	-0,006
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,019	-0,036	0,001	-0,013	-0,039	0,027	-0,037	-0,013	0,007	-0,068	0,430	-0,025	-0,048	-0,010	0,009	0,000	-0,014	-0,017	-0,034	0,016	0,002
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,019	0,041	-0,004	0,040	-0,023	0,021	0,035	-0,116	-0,041	0,003	-0,025	0,001	-0,133	0,009	-0,023	-0,011	-0,025	-0,005	-0,001	-0,004	-0,015
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,016	-0,022	-0,023	-0,006	0,009	-0,021	0,004	0,005	0,034	-0,039	-0,048	-0,133	0,270	-0,072	-0,002	-0,039	0,027	0,005	-0,001	-0,017	0,005
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,007	0,028	-0,001	0,003	-0,010	-0,039	0,024	-0,029	0,018	-0,030	-0,010	0,009	-0,072	0,264	-0,079	0,008	-0,032	0,019	-0,044	0,010	-0,017
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,001	0,008	0,014	-0,020	0,039	-0,019	-0,006	0,043	-0,019	0,022	0,009	-0,023	-0,002	-0,079	0,043	0,002	-0,008	-0,039	0,007	-0,035	-0,017
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,004	-0,010	-0,011	0,014	-0,005	0,009	0,010	-0,030	-0,011	-0,007	0,030	-0,011	-0,039	0,008	0,002	0,170	-0,000	-0,012	-0,017	0,005	0,011
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,018	-0,004	0,001	-0,014	0,009	-0,005	-0,000	0,019	0,007	-0,030	-0,014	-0,028	0,027	-0,002	-0,008	-0,060	0,127	-0,003	0,021	-0,020	-0,017
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,025	0,011	-0,002	0,009	-0,010	-0,005	-0,003	-0,022	-0,012	0,004	-0,017	-0,005	0,005	0,019	-0,039	-0,012	-0,003	0,149	-0,100	0,004	0,028
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,007	-0,004	0,016	-0,019	0,014	0,010	-0,019	-0,007	0,018	0,013	-0,034	-0,001	-0,001	-0,044	0,007	-0,017	0,021	-0,100	0,276	-0,030	-0,075
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,039	-0,005	-0,002	0,022	-0,033	-0,003	-0,041	0,033	0,033	-0,030	0,016	-0,004	-0,017	0,010	-0,035	0,005	-0,020	0,004	-0,030	0,009	-0,120
Conexão anti-imagem	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,006	-0,027	-0,014	-0,002	-0,012	-0,007	0,000	0,000	-0,022	-0,036	0,032	-0,015	0,005	-0,017	-0,017	0,011	-0,017	0,028	-0,075	-0,120	0,304
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,304*	0,003	-0,008	-0,006	0,012	-0,009	-0,007	0,033	-0,006	0,028	-0,047	-0,005	0,003	-0,008	-0,003	-0,017	0,000	-0,102	0,023	0,005	0,017
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,003	0,304*	-0,000	-0,001	-0,001	-0,007	-0,000	0,001	0,004	-0,006	0,000	-0,004	0,005	0,020	-0,047	-0,020	0,004	-0,013	-0,002	-0,000	-0,000
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,008	-0,000	0,304*	-0,023	-0,007	0,001	-0,004	0,014	0,004	-0,008	0,000	-0,004	-0,002	-0,000	0,040	-0,000	0,000	-0,143	0,007	-0,004	-0,000
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,006	-0,004	-0,003	0,304*	-0,010	-0,007	0,001	-0,000	-0,007	0,002	-0,040	0,000	-0,008	0,010	-0,000	0,000	-0,000	0,048	-0,000	0,002	-0,000
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,012	-0,001	-0,007	-0,010	0,304*	-0,004	-0,000	0,001	-0,003	-0,002	-0,010	-0,009	0,002	-0,008	0,000	-0,000	0,000	-0,048	0,004	-0,000	-0,000
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,009	0,001	-0,001	-0,007	-0,004	0,304*	-0,002	-0,002	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,007	-0,007	-0,004	0,001	-0,003	-0,003	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,003	-0,000	0,014	-0,001	0,001	-0,002	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,006	0,001	0,004	-0,007	-0,003	-0,000	-0,000	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	0,000	0,004	-0,000	0,002	-0,000	0,001	0,000	-0,001	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,047	-0,006	0,000	-0,040	-0,010	0,004	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,000	0,000	-0,004	0,000	-0,000	0,004	0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,000	-0,000	-0,000	0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,000	-0,000	-0,000	0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,000	-0,000	-0,000	0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	A nossa empresa aceita a colaboradora e não desqualifica ninguém segundo a sua formação académica	-0,000	-0,000	-0,000	0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	0,304*	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	
	a. Médias de adequação de amostragem (MSA)																					

Tabela 58. Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,940
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4742,868
	gl	210
	Sig.	,000

Tabela 59. Variância Total Explicada da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,965	56,974	56,974	11,965	56,974	56,974	4,689	22,330	22,330
2	2,077	9,891	66,865	2,077	9,891	66,865	4,553	21,680	44,009
3	,926	4,408	71,273	,926	4,408	71,273	3,434	16,352	60,361
4	,817	3,892	75,166	,817	3,892	75,166	3,109	14,805	75,166
5	,602	2,864	78,030						
6	,558	2,656	80,686						
7	,511	2,433	83,119						
8	,475	2,262	85,381						
9	,447	2,130	87,511						
10	,374	1,779	89,290						
11	,355	1,691	90,982						
12	,293	1,396	92,377						
13	,273	1,298	93,675						
14	,239	1,136	94,811						
15	,226	1,076	95,887						
16	,212	1,010	96,897						
17	,167	,796	97,693						
18	,151	,719	98,411						
19	,133	,635	99,047						
20	,123	,586	99,633						
21	,077	,367	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 60. Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.

Comunalidades		
	Inicial	Extração
A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional.	1,000	,674
As políticas da nossa empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.	1,000	,769
A nossa empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os seus colaboradores.	1,000	,751
A gestão da nossa empresa preocupa-se com as necessidades e desejos dos colaboradores.	1,000	,827
As decisões da gestão relacionadas com os colaboradores costumam ser justas.	1,000	,776
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus serviços aos clientes.	1,000	,675
A nossa empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.	1,000	,763
A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.	1,000	,773
A nossa empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.	1,000	,827
A nossa empresa contribui com campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.	1,000	,750
A nossa empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.	1,000	,582
A nossa empresa paga sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua.	1,000	,768
A nossa empresa cumpre os regulamentos legais de forma completa e rápida.	1,000	,789
A nossa empresa colabora com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.	1,000	,741
A nossa empresa sempre evita a concorrência desleal.	1,000	,676
A nossa empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente.	1,000	,799
A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.	1,000	,846
A nossa empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.	1,000	,801
A nossa empresa investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	1,000	,713
A nossa empresa incentiva os colaboradores a participarem em atividades voluntariamente.	1,000	,732
A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.	1,000	,752

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 61. Matriz de Componentes Rodada da Análise Fatorial – Responsabilidade Social.

	Matriz de componente rotativa ^a			
	Componente			
	1	2	3	4
A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional.	,715	,330	,224	,062
As políticas da nossa empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.	,809	,205	,159	,219
A nossa empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os seus colaboradores.	,803	,196	,141	,219
A gestão da nossa empresa preocupa-se com as necessidades e desejos dos colaboradores.	,855	,106	,182	,227
As decisões da gestão relacionadas com os colaboradores costumam ser justas.	,808	,084	,230	,250
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus serviços aos clientes.	,332	,231	,654	,288
A nossa empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.	,378	,278	,701	,227
A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.	,135	,508	,704	,024
A nossa empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.	,192	,290	,796	,271
A nossa empresa contribui com campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.	,260	,323	,552	,523
A nossa empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.	,452	,470	,352	,183
A nossa empresa paga sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua.	,081	,837	,247	,019
A nossa empresa cumpre os regulamentos legais de forma completa e rápida.	,306	,783	,203	,206
A nossa empresa colabora com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.	,304	,630	,298	,402
A nossa empresa sempre evita a concorrência desleal.	,222	,624	,273	,404
A nossa empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente.	,142	,645	,327	,506
A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.	,156	,598	,353	,583
A nossa empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.	,282	,600	,361	,481
A nossa empresa investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	,359	,496	,245	,528
A nossa empresa incentiva os colaboradores a participarem em atividades voluntariamente.	,419	,215	,158	,696
A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.	,495	,152	,251	,649

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Tabela 62. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 1 da Responsabilidade Social - Relação com os Colaboradores.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,917	,918	5

Tabela 63. Estatísticas do Item Total do Fator 1 da Responsabilidade Social- Relação com os Colaboradores.

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir educação adicional.	10,18	14,369	,699	,593	,917
As políticas da nossa empresa incentivam os colaboradores a desenvolverem as suas habilidades e carreiras.	10,51	13,904	,812	,701	,893
A nossa empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os seus colaboradores.	10,41	13,897	,792	,661	,897
A gestão da nossa empresa preocupa-se com as necessidades e desejos dos colaboradores.	10,66	13,879	,843	,790	,887
As decisões da gestão relacionadas com os colaboradores costumam ser justas.	10,61	14,415	,793	,726	,897

Tabela 64. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 2 da Responsabilidade Social- Relação com a Sociedade e o Ambiente.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,938	,938	8

Tabela 65. Estatísticas do Item Total para a Responsabilidade Social - Relação com a Sociedade e o Ambiente.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A nossa empresa esforça-se para criar oportunidades de emprego.	25,55	45,611	,652	,465	,939
A nossa empresa paga sempre os seus impostos e contribuições ao Estado de forma regular e contínua.	24,65	44,880	,679	,526	,937
A nossa empresa cumpre os regulamentos legais de forma completa e rápida.	25,12	43,537	,804	,707	,929
A nossa empresa colabora com os seus concorrentes em projetos de responsabilidade social.	25,39	43,521	,813	,695	,928
A nossa empresa sempre evita a concorrência desleal.	25,22	43,100	,769	,626	,931
A nossa empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no meio ambiente.	25,09	42,665	,837	,824	,926
A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente natural.	25,10	42,631	,858	,856	,925
A nossa empresa tem como meta o crescimento sustentável que considera as gerações futuras.	25,12	42,381	,843	,762	,926

Tabela 66. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 3 da Responsabilidade Social - Relação com os Clientes.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,899	,899	5

Tabela 67. Estatísticas do Item Total do Fator 3 da Responsabilidade Social - Relação com os Clientes.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus serviços aos clientes.	13,85	14,046	,710	,522	,886
A nossa empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.	13,65	13,519	,778	,612	,871
A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.	13,14	13,723	,706	,528	,887
A nossa empresa enfatiza a importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade.	13,48	13,113	,825	,698	,861
A nossa empresa contribui com campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.	13,63	13,630	,735	,588	,881

Tabela 68. Teste de Alfa Cronbach para o Fator 4 da Responsabilidade Social - Partilha de Responsabilidade Social.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,849	,849	3

Tabela 69. Estatísticas do Item Total para o Fator 4 da Responsabilidade Social - Partilha de Responsabilidade Social.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A nossa empresa investe para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	5,92	4,494	,681	,468	,824
A nossa empresa incentiva os colaboradores a participarem em atividades voluntariamente.	6,20	4,371	,719	,530	,788
A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas.	6,38	4,381	,754	,572	,755

Tabela 70. Teste de Mann-Whitney - Diferenças na Percepção da Responsabilidade Social para Homens e Mulheres.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Relação com os colaboradores é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,737	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Relação com a Sociedade e o Ambiente é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,936	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Relação com os Clientes é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,135	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Partilha de Responsabilidade Social é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,528	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 71. Teste de Kruskal Wallis – Diferenças na Percepção da Responsabilidade Social de acordo com as Classes Etárias.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Relação com os colaboradores é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,040	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Relação com a Sociedade e o Ambiente é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,004	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Relação com os Clientes é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,394	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Partilha de Responsabilidade Social é a mesma entre as categorias de Classes de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,225	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 72. Teste Dunn – Diferenças de Percepção na Relação com os Colaboradores com base na Classe Etária.

Cada nó mostra o posto médio de amostra de Classes de Idade.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
60 a 69-40 a 49	15,300	18,894	,810	,418	1,000
60 a 69-30 a 39	28,426	20,383	1,395	,163	1,000
60 a 69-50 a 59	41,979	19,446	2,159	,031	,309
60 a 69-20 a 29	53,714	25,992	2,067	,039	,388
40 a 49-30 a 39	13,126	12,737	1,031	,303	1,000
40 a 49-50 a 59	-26,679	11,177	-2,387	,017	,170
40 a 49-20 a 29	38,414	20,551	1,869	,062	,616
30 a 39-50 a 59	-13,553	13,543	-1,001	,317	1,000
30 a 39-20 a 29	25,289	21,928	1,153	,249	1,000
50 a 59-20 a 29	11,735	21,060	,557	,577	1,000

Tabela 73. Teste Dunn – Diferenças na Percepção da Relação com a Sociedade e com o Ambiente com base na Classe Etária.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
20 a 29-30 a 39	-9,070	21,928	-,414	,679	1,000
20 a 29-40 a 49	-20,247	20,551	-,985	,325	1,000
20 a 29-50 a 59	-40,259	21,060	-1,912	,056	,559
20 a 29-60 a 69	-73,739	25,992	-2,837	,005	,046
30 a 39-40 a 49	-11,177	12,737	-,878	,380	1,000
30 a 39-50 a 59	-31,189	13,543	-2,303	,021	,213
30 a 39-60 a 69	-64,670	20,383	-3,173	,002	,015
40 a 49-50 a 59	-20,011	11,177	-1,790	,073	,734
40 a 49-60 a 69	-53,492	18,894	-2,831	,005	,046
50 a 59-60 a 69	-33,481	19,446	-1,722	,085	,851

Tabela 74. Teste de Kruskal Wallis – Diferenças de Percepção da Responsabilidade Social com base nas Habilitações Acadêmicas.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Relação com os colaboradores é a mesma entre as categorias de Habilitações acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,457	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Relação com a Sociedade e o Ambiente é a mesma entre as categorias de Habilitações acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,044	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Relação com os Clientes é a mesma entre as categorias de Habilitações acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,893	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Partilha de Responsabilidade Social é a mesma entre as categorias de Habilitações acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,952	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 75. Teste Dunn – Diferenças de Percepção da Relação da Organização com a Sociedade e com o Ambiente com base nas Habilitações Acadêmicas.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
3º Ciclo do Ensino Básico-Licenciatura	-4,821	17,765	-,271	,786	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior	-6,621	21,663	-,306	,760	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Ensino Secundário	-14,313	12,681	-1,129	,259	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Não completou o Ensino Básico	49,955	34,072	1,466	,143	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Pósgraduação	-54,755	25,341	-2,161	,031	,645
3º Ciclo do Ensino Básico-Mestrado	-68,837	24,393	-2,822	,005	,100
Licenciatura-Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior	1,800	23,193	,078	,938	1,000
Licenciatura-Ensino Secundário	9,492	15,147	,627	,531	1,000
Licenciatura-Não completou o Ensino Básico	45,133	35,064	1,287	,198	1,000
Licenciatura-Pósgraduação	-49,933	26,661	-1,873	,061	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Ensino Secundário	7,692	19,573	,393	,694	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Não completou o Ensino Básico	43,333	37,191	1,165	,244	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Pósgraduação	-48,133	29,402	-1,637	,102	1,000
Frequenta o o 1º Ciclo do Ensino Superior-Mestrado	-62,215	28,589	-2,176	,030	,620
Ensino Secundário-Não completou o Ensino Básico	35,642	32,782	1,087	,277	1,000
Ensino Secundário-Pósgraduação	-40,442	23,580	-1,715	,086	1,000
Ensino Secundário-Mestrado	-54,524	22,558	-2,417	,016	,329
Não completou o Ensino Básico-Pósgraduação	-4,800	39,447	-,122	,903	1,000
Não completou o Ensino Básico-Mestrado	-18,882	38,845	-,486	,627	1,000
Pósgraduação-Mestrado	-14,082	31,468	-,448	,655	1,000

Tabela 76. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Colaboradores)

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Relação com os colaboradores
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	-,092
		Sig. (2 extremidades)	.	,147
		N	249	249
	Relação com os colaboradores	Coefficiente de Correlação	-,092	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,147	.
		N	249	249

Tabela 77. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com a Sociedade e o Ambiente).

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Relação com a Sociedade e o Ambiente
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,117
		Sig. (2 extremidades)	.	,064
		N	249	249
	Relação com a Sociedade e o Ambiente	Coefficiente de Correlação	,117	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,064	.
		N	249	249

Tabela 78. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Clientes).

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Relação com os Clientes
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	-,022
		Sig. (2 extremidades)	.	,726
		N	249	249
	Relação com os Clientes	Coefficiente de Correlação	-,022	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,726	.
		N	249	249

Tabela 79. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Experiência Profissional e a Percepção da Responsabilidade Social (Partilha de Responsabilidade Social).

Correlações			Número de Anos de Experiência Profissional	Partilha de Responsabilidade Social
rô de Spearman	Número de Anos de Experiência Profissional	Coefficiente de Correlação	1,000	,058
		Sig. (2 extremidades)	.	,359
		N	249	249
	Partilha de Responsabilidade Social	Coefficiente de Correlação	,058	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,359	.
		N	249	249

Tabela 80. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Colaboradores).

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Relação com os colaboradores
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	-,125*
		Sig. (2 extremidades)	.	,049
		N	249	249
	Relação com os colaboradores	Coefficiente de Correlação	-,125*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,049	.
		N	249	249

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 81. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com a Sociedade e o Ambiente).

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Relação com a Sociedade e o Ambiente
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	,129*
		Sig. (2 extremidades)	.	,042
		N	249	249
	Relação com a Sociedade e o Ambiente	Coefficiente de Correlação	,129*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,042	.
		N	249	249

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 82. Teste de Correlação de Spearman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Relação com os Clientes).

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Relação com os Clientes
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	-,027
		Sig. (2 extremidades)	.	,676
		N	249	249
	Relação com os Clientes	Coefficiente de Correlação	-,027	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,676	.
		N	249	249

Tabela 83. Teste de Correlação de Speraman: N° de Anos de Antiguidade na CARRIS e a Percepção da Responsabilidade Social (Partilha de Responsabilidade Social).

Correlações			Número de Anos de Antiguidade na Carris	Partilha de Responsabilidade Social
rô de Spearman	Número de Anos de Antiguidade na Carris	Coefficiente de Correlação	1,000	,054
		Sig. (2 extremidades)	.	,392
		N	249	249
	Partilha de Responsabilidade Social	Coefficiente de Correlação	,054	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,392	.
		N	249	249