



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Centro de Intervenção Social (CIS-IUL)

Efeitos do clima de comunicação organizacional *no stress, work engagement* e comportamentos extra-papel

Marta Pereira de Lima de Mello e Sampayo Goulão

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Psicologia

Orientadora:

PhD, Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada
Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal

Co-Orientadora:

PhD, Helena Carvalho, Professora Auxiliar com Agregação
Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal

Junho, 2017



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Centro de Intervenção Social (CIS-IUL)

Efeitos do clima de comunicação organizacional *no stress, work engagement* e comportamentos extra-papel

Marta Pereira de Lima de Mello e Sampayo Goulão

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Psicologia

Júri

Doutora Isabel Alexandra de Figueiredo Falcão Correia, Professora Associada com Agregação do Departamento de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Doutora Maria Alexandra Penedo Marques Pinto, Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Leiria.

Doutora Patrícia Lopes Costa, Investigadora Pós-Doutoramento na Universidade Católica Portuguesa.

Doutora Susana Maria Oliveira e Mota Tavares, Professora Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Doutora Sílvia Costa Agostinho Silva, Professora Associada do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Dezembro, 2017

Para o meu Pai,
o melhor do mundo!

ABSTRACT

ABSTRACT

The present thesis aims to analyze the effects of organizational communication climate on stress, work engagement and extra-role behaviors based on three main objectives. The first objective is to validate the Communication Climate Scale (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001), and to test the predictive validity with the extra-role criterion variables (voice, cynicism). The results of the studies validate the scale and suggest that the communication climate is a predictor of extra-role behaviors and cynicism behaviors. The second objective is to analyze the mediating role of work engagement in the relationship between the communication climate and the voice behaviors. The results confirm the existence of a total mediation, the positive effect of the communication climate on the voice is explained by its effect on work engagement.

The third objective is to analyze the role of the communication climate as a moderator in the relationship between the effects of work demands and resources on stress. It was observed that the relationship between work demands and stress is significantly conditioned by trust and openness in communication. The relationship between work resources (supervisor quality feedback; autonomy) and employee stress is significantly conditioned by the climate of trust and openness in communication and support in communication, respectively. Overall, the results contribute to the theoretical knowledge about the effects of the communication climate on the quality of life of employees and suggest important recommendations for improving the internal communication of organizations.

Keywords: organizational communication climate; stress; work engagement; extra-role behaviors.

RESUMO

RESUMO

A presente tese analisa os efeitos do clima de comunicação organizacional no *stress*, *work engagement* e comportamentos extra-papel com base em três objetivos principais. O primeiro objetivo consiste em validar a *Communication Climate Scale* (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001), e testar a validade preditiva com as variáveis critério extra-papel (voz, cinismo). Os resultados dos estudos realizados validam a escala e sugerem que o clima de comunicação é preditor dos comportamentos extra-papel e dos comportamentos de cinismo. O segundo objetivo visa analisar o papel mediador do *work engagement* na relação entre o clima de comunicação e os comportamentos de voz. Os resultados confirmam a existência de uma mediação total, ou seja, o efeito positivo do clima de comunicação na voz é explicado pelo seu efeito no *work engagement*.

O terceiro objetivo visa analisar o papel do clima de comunicação enquanto moderador na relação entre os efeitos das exigências e recursos de trabalho no *stress*. Observou-se que a relação entre as exigências de trabalho e o *stress* é significativamente condicionada pela confiança e abertura na comunicação. A relação entre os recursos de trabalho (qualidade de *feedback* das chefias; autonomia) e o *stress* dos colaboradores, é significativamente condicionada pelo clima de confiança e abertura da comunicação e pelo suporte na comunicação, respetivamente. Globalmente, os resultados contribuem para o conhecimento teórico sobre os efeitos do clima de comunicação na qualidade de vida dos colaboradores e sugerem recomendações importantes para a melhoria da comunicação interna das organizações.

Palavras-chave: clima de comunicação organizacional; *stress*; *work engagement*; comportamentos extra-papel.

ENTIDADE FINANCIADORA DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO DESTA TESE

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

O projeto de investigação descrito nesta tese foi financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, através da bolsa de doutoramento SFRH/BD/90804/2012.

AGRADECIMENTOS

A realização deste Doutoramento só foi possível com o apoio de várias pessoas às quais quero deixar o meu mais sincero agradecimento.

À Professora Sílvia Silva, agradeço por me ter apoiado desde o início, por assegurar todas as condições para que eu pudesse desenvolver a minha investigação, pela sua disponibilidade, sugestões e trabalho. Sem dúvida, aquilo que aprendi foi consigo! Obrigada por ter respeitado os momentos menos bons e por ter dito as palavras certas no momento certo. Fizeram a diferença!

À Professora Helena Carvalho, agradeço a orientação pautada pelo rigor e muita dedicação. Agradeço também as muitas horas de sono que lhe roubei. Sem a sua orientação o caminho tinha sido tortuoso. O interesse que demonstrou em fases menos boas foram um alento para continuar.

Ao Professor António de Sousa Uva agradeço e “culpo” por este Doutoramento. Foi quem me encaminhou para este processo, depois de me ter orientado no Mestrado. Mais do que um Professor tornou-se um amigo, presente e disponível em todos os momentos que tenho precisado. Obrigada Professor por continuar a acreditar em mim!

À Professora Filomena Almeida agradeço a oportunidade que me deu de colaborar na sua equipa. Foi um prazer, porque para além do trabalho em si, é constituída por pessoas que diariamente com o seu profissionalismo, disponibilidade e boa-disposição se desdobram para que “no terreno” nada nos falte. Obrigada Filipa, Marisa e Patrícia!

Aos colegas de “terreno” que me acompanharam desde o início, Helena R., João, Marta, Helena B., Rita e Inês, agradeço a amizade, o companheirismo e os momentos em que partilhámos preocupações, dúvidas, e sobretudo de boa-disposição, que animaram até os mais descrentes. Se os amigos são a família que escolhemos, então vocês serão sempre a minha família ISCTE. Agradeço também aos colegas que apenas partilhei o último ano, mas cuja sinceridade e disponibilidade me marcaram. Obrigada Susana, Eva e Jorge por terem aparecido na altura certa!

Agradeço à Dr.^a Teresa Segurado o trabalho e dedicação na revisão desta Tese. Obrigada por ter aceitado o convite em condições “relâmpago” e ter agido em conformidade!

À Sr.^a Dona Dolores agradeço os sorrisos diários, os poemas, o chá, os bolinhos e todos os mimos e atenções que fui recebendo ao longo dos tempos. Aqui fica a prova de que as pessoas e a simplicidade dos gestos podem aquecer os dias mais gelados!

À Catarina Santos, agradeço a disponibilidade e generosidade para ajudar sempre e em tudo o que precisei, da forma exímia que a caracterizam.

Às amigas que me ouviram sempre, que se manifestaram disponíveis para ajudar e que eu tenho a certeza que ficam felizes por mim, muito obrigada Alexandra, Graça e Tátá. Agradeço também aos familiares e amigos, não mencionados mas igualmente importantes, que de uma forma ou de outra estiveram presentes neste processo.

Ao meu Irmão agradeço por acreditar sempre que eu consigo mesmo quando eu desconfio. Se hoje estou aqui, foi graças à sua insistência para ingressar no PhD. Obrigada Nini, tinhas razão foi a melhor opção que fiz!

À minha Mãe agradeço o exemplo de coragem e Fé, desistir nunca foi nem será uma palavra do seu dicionário. Obrigada Mãe por me ajudares sempre a reencontrar o caminho certo e a ser quase tão corajosa como tu!

Ao meu Marido, o meu porto seguro, agradeço o amor, o apoio incondicional, a paciência e o espírito de sacrifício, sem os quais não teria sido possível chegar até aqui. O seu exemplo de princípios e valores serão sempre uma referência e um conforto para mim!

Para a Concha minha filha, maior orgulho da minha vida, reservo o meu mais profundo agradecimento por ser quem é, por ter o melhor colinho do mundo e por ser a minha fonte de energia e inspiração. Obrigada querida, já podes respirar de alívio, acabei!

ÍNDICES

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
1.1. Clima Organizacional e Clima de Comunicação	4
1.1.1. Evolução teórica do conceito de clima organizacional.	5
1.2. Impacto do Clima de Comunicação nos Processos Individuais	15
1.2.1. <i>Stress</i>	16
1.2.2. <i>Work engagement</i>	22
1.3. Impacto nos Comportamentos dos Indivíduos no Trabalho	27
1.3.1. Comportamentos extra-papel.	27
1.3.2. Comportamento proativo um comportamento extra-papel.	29
1.3.3. Comportamentos de voz.	30
1.3.3.1. Voz promotora e voz proibitiva.	33
1.4. Objetivos e Visão Geral da Tese.....	35
2. PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DA ADAPTAÇÃO PORTUGUESA DA ESCALA DE CLIMA DE COMUNICAÇÃO	39
2.1. Fundamentação Teórica e Hipóteses	40
2.1.1. Comunicação organizacional e clima de comunicação: evolução dos instrumentos de análise.....	41
2.1.2. Escala de clima de comunicação.	47
2.1.3. Clima de comunicação organizacional e comportamentos extra-papel.....	48
2.1.4. Objetivos.....	50
2.2. Método.....	50
2.2.1. Participantes.....	50
2.2.2. Procedimento.	50
2.2.3. Instrumentos.....	51
2.2.4. Análise de dados.	52
2.3. Resultados.....	52

2.3.1. Estrutura fatorial.	52
2.3.2. Validade do constructo.	55
2.3.3. Validade preditiva.	56
2.4. Discussão	57
2.4.1. Implicações teóricas e práticas.	58
2.4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros.	59
3. MODELO DE <i>WORK ENGAGEMENT</i>: RELAÇÃO DO CLIMA DE COMUNICAÇÃO COM COMPORTAMENTOS DE VOZ	63
3.1. Fundamentação Teórica e Hipóteses	65
3.1.1. <i>Work engagement</i>	65
3.1.2. Clima de comunicação organizacional.	66
3.1.3. Efeitos do <i>work engagement</i> na promoção de comportamentos extra-papel.....	68
3.1.4. Comportamentos de voz.	70
3.1.5. O papel mediador do <i>work engagement</i>	73
3.1.6. Identificação organizacional.	75
3.2. Método.....	78
3.2.1. Participantes.....	78
3.2.2. Procedimento.	78
3.2.3. Instrumentos.....	79
3.2.4. Análise de dados.	80
3.3. Resultados.....	82
3.3.1. Estatística descritiva.	82
3.3.2. Teste de hipóteses	82
3.4. Discussão	85
4. EFEITO MODERADOR DO CLIMA DE COMUNICAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE EXIGÊNCIAS E RECURSOS DE TRABALHO COM O <i>STRESS</i> E <i>ANSIEDADE</i>.....	91
4.1. Fundamentação Teórica e Hipóteses	92
4.1.1. <i>Stress</i> relacionado com o trabalho.	95

4.1.2. Ansiedade relacionada com o trabalho	98
4.1.3. Clima de comunicação, <i>stress</i> e ansiedade	101
4.2. Método	106
4.2.1. Participantes.....	106
4.2.2. Procedimento.	106
4.2.3. Instrumentos.....	106
4.2.4. Análise de dados.	108
4.3. Resultados	108
4.1.1. Estatística descritiva	108
4.1.2. Teste de hipóteses	109
4.4. Discussão	117
4.1. Implicações práticas.....	122
4.2. Limitações.....	123
5. CONCLUSÃO.....	127
5.1. Principais Contributos Teóricos e Empíricos	127
5.1.1. Implicações práticas, limitações e sugestões para estudos futuros	129
REFERÊNCIAS	135

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1. Evolução dos instrumentos de comunicação organizacional	43
Tabela 2.2. Análise Fatorial Exploratória da versão reduzida da Escala de Clima de Comunicação (Estudo I)	53
Tabela 2.3. Análise Fatorial Exploratória da versão reduzida da Escala de Clima de Comunicação (Estudo II)	54
Tabela 2.4. Estatística descritiva e correlações entre as variáveis (Estudo II)	57
Tabela 3.1. Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis	82
Tabela 3.2. Efeitos diretos, indiretos e efeitos totais do modelo de mediação	83
Tabela 4.1. Média, desvio padrão e correlações entre as variáveis	109
Tabela 4.2. Regressão do nível de <i>stress</i> e de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora confiança e abertura da comunicação	110
Tabela 4.3. Regressão do nível de <i>stress</i> e de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora suporte na comunicação	112
Tabela 4.4. Regressão do nível de <i>stress</i> e de ansiedade dos colaboradores na qualidade de <i>feedback</i> das chefias e na moderadora confiança e abertura da comunicação.....	114
Tabela 4.5. Regressão do nível de <i>stress</i> e de ansiedade dos colaboradores na autonomia e na moderadora suporte na comunicação	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Processo de revisão de literatura: clima de comunicação, processos individuais e impactos individuais/organizacionais	5
Figura 1.2. Modelo de exigências e recursos de trabalho	26
Figura 2.1. Modelo de dois fatores para a Escala de Clima de Comunicação (Estudo I).....	55
Figura 2.2. Modelo de dois fatores para a Escala de Clima de Comunicação (Estudo II)	56
Figura 3.1. Modelo de mediação proposto.....	66
Figura 3.3. Modelo de moderação proposto	76
Figura 3.4. Efeito de moderação da identificação organizacional na relação entre o suporte na comunicação e o <i>work engagement</i>	84
Figura 4. 1. Modelo teórico proposto.....	104
Figura 4.2. Regressão do nível de <i>stress</i> dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora confiança e abertura da comunicação	111
Figura 4.3. Regressão do nível de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora confiança e abertura da comunicação	112
Figura 4.4. Regressão do nível de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora suporte na comunicação	113
Figura 4.5. Regressão do nível de <i>stress</i> dos colaboradores na qualidade de <i>feedback</i> das chefias e na moderadora confiança e abertura da comunicação	114
Figura 4.6. Regressão do nível de ansiedade dos colaboradores na qualidade de <i>feedback</i> das chefias e na moderadora confiança e abertura da comunicação	115
Figura 4.7. Regressão do nível de <i>stress</i> dos colaboradores na autonomia e na moderadora suporte na comunicação	116

CAPÍTULO 1.
INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional foi desde sempre considerada uma prática de extrema importância em todo e qualquer ambiente em que existisse interação social, incluindo-se as organizações, não só pela sua missão, objetivos e atividades mas também enquanto aspecto determinante para a qualidade de vida de indivíduos com reflexos no desempenho organizacional. As organizações não existiriam sem comunicação (Keyton, 2017). O século XX representou o período de maior desenvolvimento na área e o clima organizacional foi considerado um dos seus construtos mais ricos (Falcione, Sussman, & Herden, 1987).

As pesquisas realizadas demonstraram que as organizações não tinham um único clima específico mas sim múltiplos e simultâneos climas de processos e resultados organizacionais (Bartels, Pruyn, & De Jong, 2009; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2011, 2013). A pesquisa mais recente sobre climas específicos versus climas molares contribuiu para melhorar a validade da pesquisa; melhorar a compreensão dos contextos suscetíveis de produzir esses climas; indicar práticas e comportamentos específicos nas organizações (Schneider et al., 2013). Um clima considerado específico do contexto organizacional foi o clima de comunicação (Schneider, 1975).

Segundo Smidts et al. (2001) o clima de comunicação refletia as percepções partilhadas entre os colaboradores sobre a forma como a comunicação circulava numa organização. Os autores salientavam que a forma como a organização comunicava internamente era mais importante do que aquilo que estava a ser comunicado. Assim, um clima de comunicação positivo contribuía para uma comunicação clara e aberta criando um sentimento de transparência na organização, que promovia a confiança entre os diferentes níveis hierárquicos. Estes aspetos foram ganhando relevo e a investigação sobre clima de comunicação revelou-se importante na medida um clima de comunicação positivo (suporte) contribuía para a motivação (*work engagement*) e mais desempenho de papel e extra-papel (voz). No sentido inverso, um clima de comunicação negativo (defensivo) inibia, entre outros, a expressão individual (Smidts et al., 2001). Contudo, poucos estudos procuravam validar, de modo consistente e completo, medidas de clima bem como aprofundar a sua relação com variáveis que contribuíssem para o bem-estar dos colaboradores.

Esta investigação teve como objetivo contribuir para colmatar estas lacunas através do desenvolvimento de três estudos empíricos organizados em cinco capítulos. No Capítulo 1 encontra-se a introdução geral, que inclui a revisão de literatura sobre os principais conceitos

em análise (clima organizacional, clima de comunicação), os processos individuais (*stress e work engagement*) e o impacto no trabalho (comportamentos extra-papel).

No Capítulo 2, encontra-se o estudo de validação da *Communication Climate Scale* (Smidts et al., 2001). Para o qual, foram abordados os fundamentos teóricos do clima organizacional e clima de comunicação; a evolução dos instrumentos de medida de clima organizacional e de clima de comunicação; a relação com variáveis critério extra-papel (voz) e cinismo. Posteriormente, apresentam-se dois estudos cujos objetivos consistiram em avaliar a estrutura da escala (validade de construto); e verificar se existia correlação significativa com as variáveis preditivas extra-papel.

No Capítulo 3, propôs-se um modelo teórico que teve como principal objetivo investigar qual o papel mediador do *work engagement* na relação do clima de comunicação (confiança e abertura; suporte na comunicação) com um comportamento extra-papel específico (voz). Neste estudo, perspetivou-se também a identificação organizacional como variável moderadora da relação entre o clima de comunicação e o *work engagement*

No capítulo 4, foram analisados o *stress* e a ansiedade relacionados com o trabalho, considerados fatores que ameaçavam a saúde dos indivíduos e organizações. Compreender de que forma estes se relacionavam com características do trabalho e de que forma o clima de comunicação poderia contribuir para atenuar estes efeitos, foram os objetivos do modelo teórico proposto neste capítulo.

Por fim, o Capítulo 5 descreve de uma forma abrangente os principais contributos teóricos e empíricos desta investigação, assim como as implicações práticas, limitações e sugestões para estudos futuros.

1.1. Clima Organizacional e Clima de Comunicação

Com base na revisão de literatura constatou-se que o clima organizacional foi um dos conceitos mais investigados na área do comportamento organizacional (Falcione et al., 1987). Podendo ser definido de uma forma simples, como o significado que os indivíduos atribuíam às interações e experiências no contexto de trabalho (Schneider et al., 2013) e que influenciava os comportamentos (Chiavenato, 2010). Foi desde sempre um conceito cuja investigação se focava nos estilos e liderança e supervisão (Schneider et al., 2011) e, pelo fato de analisar características importantes para a prática organizacional, com base nas perceções dos colaboradores, tornou-se essencial para a compreensão do contexto organizacional. No entanto, constatou-se que o desenvolvimento de estudos empíricos não acompanhava a

evolução teórica do conceito tal como acontecia com determinados climas específicos (e.g. clima de qualidade e clima de segurança). Esta investigação pretendeu contribuir para colmatar essa lacuna no que dizia respeito a um clima organizacional específico, o clima de comunicação.

A revisão de literatura foi realizada considerando três áreas descritas na Figura 1.1: (1) natureza do conceito, que incluiu as origens, características e distintividade conceptual; (2) processos individuais, ou seja, a implicação que o construto revelava nos processos individuais motivacionais e cognitivos; (3) o impacto do clima de comunicação a nível individual e organizacional.

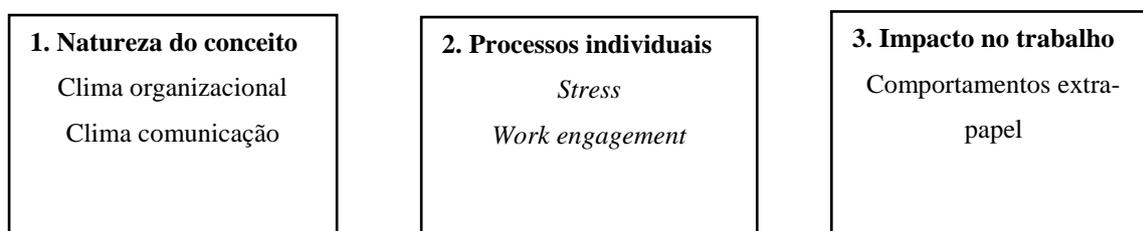


Figura 1.1. Processo de revisão de literatura: clima de comunicação, processos individuais e impactos individuais/organizacionais

1.1.1. Evolução teórica do conceito de clima organizacional.

A literatura sobre clima organizacional caracterizou-se na sua fase inicial pela dificuldade em definir o conceito associada a preocupações tais como: qual seria a melhor forma para medir o construto; quais seriam as dimensões significativas; que tipo de relações poderiam ser esperadas entre o clima organizacional e o comportamento dos colaboradores; o que poderiam implicar estas relações para o funcionamento organizacional; que direções se poderiam perspetivar para futuras investigações sobre clima (Forehand & Glimer, 1962). Schneider, González-Romá, Ostroff, e West (2017) realizaram uma revisão de literatura sobre clima organizacional, com base nos artigos publicados no *Journal of Applied Psychology* no período entre 1917 e 2014 que permitiu caracterizar as seguintes quatro fases que marcaram a evolução teórica do conceito:

1ª Fase (pré 1971): Primeiros trabalhos sobre o contexto social nas organizações

Os primeiros estudos sobre clima de organizacional remontam um estudo desenvolvido por Elton Mayo em 1927 na *Wester Electric Company*, uma fábrica situada num bairro de Chicago denominado *Hawthorne*, que deu origem à designação “*Estudo de Hawthorne*”. O autor verificou que alterações no ambiente físico e social do trabalho provocavam mudanças emocionais e comportamentais nos colaboradores (e.g. fadiga, acidentes de trabalho, *turnover* e redução do desempenho e produtividade) (cit. em Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000). Mais tarde Lewin, Lippitt, e White (1939) introduziram o conceito de *campo vital*, no sentido em que as atividades psicológicas que ocorriam num campo constituído por eventos passados, presentes e futuros poderiam influenciar o comportamento dos indivíduos em determinada situação. Com base neste conceito Lewin et al. (1939) realizaram um estudo cujo objetivo consistiu em analisar quais eram as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de indivíduos num ambiente de trabalho controlado. Um dos principais contributos deste estudo foi a relevância de se estudarem ambientes sociais, tais como as organizações, introduzindo-se assim o conceito de clima social. De acordo com Schneider (1985) até à década de 80 o termo “clima” referia-se a um conjunto de políticas e atividades formais e informais, do ambiente de trabalho, que caracterizavam o clima social e não o clima organizacional. Apesar de existir a noção de que o ambiente de trabalho se caracterizava por uma atmosfera que influenciava as perceções e comportamentos dos indivíduos, somente em 1958, com Argyris se começou a assumir que essa atmosfera caracterizava o clima organizacional. Se por um lado os trabalhos de Argyris foram um contributo importante para a definição do conceito, por outro lado veiculou o conceito de clima organizacional ao conceito de cultura organizacional o que dificultou mais uma vez a delimitação do conceito de clima organizacional.

Mais tarde, Forehand e Glimer (1962) consideraram que o clima organizacional se definia como um conjunto de características que (1) permitiam distinguir uma organização de outras organizações; (2) apresentavam estabilidade ao longo do tempo, (3) tinham influência nos comportamentos dos colaboradores. Este contributo foi fundamental porque assumiu a existência de diferentes níveis de análise (indivíduo, organização e organizações) e também porque considerou a estabilidade no tempo, como uma característica que viria a influenciar as seguintes formas de avaliação do conceito. Um exemplo desta influência foi a definição de clima organizacional feita por Tagiuri (1968), ou seja, uma qualidade relativamente estável do ambiente interno de uma organização, experimentada pelos colaboradores, com influência

nos comportamentos e que podia ser descrita em termos de avaliação de características específicas da organização. Tagiuri (1968) atribuiu ao construto a responsabilidade de influenciar os comportamentos individuais, por considerar que para se conhecer o clima organizacional era essencial avaliar um conjunto de características da organização designadamente a estrutura organizacional e a perceção dos colaboradores sobre o dia-a-dia na organização.

Nesta fase surgiu um estudo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968), realizado em três organizações norte americanas, cujo objetivo consistiu em identificar quais eram os fatores comuns às diferentes organizações. Os resultados deram origem ao *Modelo de Litwin e Stringer* que foi o primeiro modelo a considerar as diferentes características do contexto de trabalho que eram transversais às diferentes organizações. Este modelo apresentou contributos importantes na medida em que integrou os efeitos da situação e da motivação para desenvolver uma medida multidimensional do clima que veio a tornar-se uma referência em termos de análise do conceito. Contribuiu igualmente, para que em termos concetuais e empíricos se compreendesse a origem do clima, como poderia ser estudado e o seu papel essencial para compreender e influenciar as organizações no sentido de alcançarem a eficácia organizacional (Schneider et al., 2017).

Outros modelos surgiram na literatura, já na década de 80, na tentativa de sistematizar o construto. Exemplos disso são o *Modelo de Sbragia* (1983) que foi desenvolvido numa organização governamental e destacava a necessidade de avaliação de 20 fatores distintos para a compreensão do construto (e.g., estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle). E, mais tarde o *Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre* (1986), mais sintético, que apontava para o estudo da dimensionalidade do clima organizacional baseado em sete fatores: responsabilidade, padrões, recompensa, conformismo, calor e apoio, clareza organizacional e liderança (cit. em Schneider et al., 2017).

Em resumo, nesta primeira fase o clima organizacional começou a emergir e a ser invocado de forma implícita ou explícita em alguns documentos mais importantes da psicologia organizacional em contraste com o foco nas diferenças individuais que caracterizavam a psicologia industrial no momento (Schein, 1965). Mais tarde, com base nestes avanços concetuais e empíricos o pensamento inicial sobre o contexto social forneceu

uma base eclética que passou a ser definida como ambiente de bem-estar genérico ou de concentração simultânea de uma ampla variedade de construtos já existentes (e.g. autonomia, apoio, relações com chefia, colaboração e participação na tomada de decisões) (Schneider et al., 2017).

2ª Fase (1971-1985): Definição e medição do conceito

Embora as primeiras investigações sobre clima descritas na fase anterior concetualizassem o impacto do clima sobre o desempenho organizacional, os primeiros estudos empíricos focaram-se invariavelmente no nível individual de análise, no âmbito da psicologia industrial. No entanto surgia a questão, se o clima era considerado como uma característica do contexto, percebido pelos indivíduos no contexto em que estavam inseridos, qual seria o nível de análise a ter em consideração quando se estivesse a investigar (Schneider et al., 2017). De acordo com os mesmos autores tratava-se de uma questão de confiabilidade, no sentido de agregar as percepções individuais da situação/contexto a um nível de ajustado de clima. James e Jones (1974) clarificaram esta questão ao designarem os estudos de clima a nível individual por clima psicológico e os estudos a nível organizacional, por clima organizacional. Esta distinção foi importante na medida em que permitiu aos investigadores clarificar o nível de análise sobre o qual se pretendia desenvolver uma investigação.

Para alguns autores, a última metade do século XX foi caracterizada pela *revolução cognitiva* por se considerar que a cognição mediava os efeitos entre os estímulos do ambiente e as respostas dos indivíduos. Para os autores um aspeto fundamental da mediação cognitiva consistia no significado psicológico que o ambiente tinha para cada indivíduo (James et al., 2008, p. 5).

O clima psicológico referia-se então aos atributos individuais, ou seja o processo psicológico, através dos quais os indivíduos traduziam a percepção das características organizacionais e individuais num conjunto de expectativas, atitudes e comportamentos. James e Jones (1974) constataram que o clima psicológico era conceptualizado como o reflexo das percepções e interpretações que os indivíduos tinham do seu ambiente de trabalho em termos de significado psicológico, assim como a percepção dos indivíduos sobre o impacto psicológico do ambiente de trabalho no bem-estar. No entanto, se os indivíduos num determinado departamento estivessem de acordo em relação às suas percepções, sobre o impacto do ambiente de trabalho, as percepções partilhadas poderiam ser agregadas, permitindo descrever o clima organizacional. Os autores sublinharam que o clima permanecia

uma propriedade dos indivíduos, independentemente da agregação ou da desagregação das percepções individuais. Por outras palavras, a agregação não alterava a definição do construto. De acordo com os autores incluía os elementos de comunicação específicos do ambiente de trabalho.

A revisão de literatura permitiu constatar que a década de 70 e 80 foi amplamente baseada nos estudos realizados por Schneider e focou-se na análise da perspetiva individual (Schneider, 1975, 1985) enfatizou alguns aspetos que contribuíram de forma marcante para a evolução do conceito, no que dizia respeito a (1) *nível de análise*, ou seja, os instrumentos deveriam traduzir o nível de análise no qual os dados estavam agregados (e.g. individual ou organizacional). O autor sublinhou igualmente que as investigações deveriam focar-se num *clima específico* (e.g. serviços, segurança), uma vez que até à data a investigação sobre clima tinha um foco pouco específico e em geral considerava-se o clima de bem-estar, com uma forte componente nos estilos de liderança e supervisão. O autor propôs também que a amplitude e o foco dos instrumentos de análise de clima deveriam corresponder à amplitude e foco do resultado previsto (Schneider, 1975, 1985; Schneider et al., 2011, 2013, 2017).

Um dos primeiros ensaios realizados por Schneider (1975) teve como principais objetivos: (1) apresentar evidência sobre a importância do clima organizacional para melhor compreensão do comportamento dos indivíduos no contexto de trabalho; (2) criar um quadro de referência que servisse de base para a investigação na área. Para tal, o autor focou-se na natureza e função das percepções de clima, como e porque se desenvolviam e eram utilizadas pelos indivíduos; na concetualização/operacionalização de questões na avaliação do clima; e da diferenciação do clima da satisfação no trabalho. Deste ensaio surgiu a seguinte definição do conceito “*climate perceptions are psychologically meaningful molar descriptions that people can agree characterize a system's practices and procedures. By its practices and procedures a system may create many climates. People perceive climates because the molar perceptions function as frames of reference for the attainment of some congruity between behavior and the system's practices and procedures*” (Schneider, 1975, p. 474).

Esta evolução teórica permitiu que Smidts et al. (2001) considerassem a distinção entre clima psicológico e clima organizacional importante na medida em que permitia compreender o clima de comunicação como um fenómeno que podia existir tanto a nível individual como grupal. No entanto o clima de comunicação só poderia ser agregado de forma homogénea e justificada ao nível de grupo, se os indivíduos partilhassem o mesmo ponto de vista relativo a uma mesma situação (Smidts et al., 2001). Em resumo, esta segunda fase foi caracterizada pela preocupação em compreender o conceito de clima com base em diferentes estudos que

pudessem distinguir níveis de análise e medidas específicas para analisar o construto. Esta década de investigação sobre clima culminou na necessidade de se investigar climas específicos, e na preocupação de desenvolvimento e validação de instrumentos de clima que visassem resultados organizacionais específicos (Schneider et al., 2017).

3ª Fase (1986-1999): Climas específicos e investigação multinível

Na terceira fase foi possível identificar dois momentos, sendo que sensivelmente até ao ano de 1999 a investigação sobre clima organizacional abrandou e caracterizou-se por um interesse dos investigadores em esclarecer questões tais como a agregação dos dados e aprofundar o conhecimento sobre climas específicos. Paralelamente emergia a necessidade de se compreender quais os antecedentes e consequências do clima especialmente no que dizia respeito a questões relacionadas com a liderança como se poderá observar na fase seguinte.

Num segundo momento que decorreu entre 2000 e 2014, uma das principais questões que caracterizou o estado da arte nesta fase foram os múltiplos focos que o clima poderia ter (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003; Kuenzi & Schminke, 2009). As abordagens primárias para estudar os climas organizacionais concentravam-se no clima molar ou em climas organizacionais específicos, tais como climas que se focavam num resultado estrategicamente relevante (e.g. segurança, serviço) e/ou processo (e.g. justiça, ética, *empowerment*, voz e iniciativa). Estes eram considerados mais indicados para a compreensão de resultados relevantes específicos, do que para a investigação geral sobre clima que não tinha um foco específico. Uma abordagem conceptual molar e de análise dessa natureza genérica do clima não se mostrou útil para a previsão de resultados organizacionais específicos.

A evolução teórica sobre o clima permitiu até à década de 90 clarificar qual a relação com os resultados a nível individual, especificar diferentes tipos de clima e os efeitos do clima em diferentes resultados organizacionais. Exemplo desta clarificação teórica foram os resultados obtidos através de duas meta-análises realizadas por dois grupos de investigadores. A primeira meta-análise desenvolvida por Carr et al. (2003) teve como objetivos compreender a relação entre três facetas específicas do clima (e.g. afetivas, cognitivas e instrumentais); o papel mediador da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional; e os resultados individuais em termos de desempenho, bem-estar psicológico e absentismo. Os resultados desta investigação suportaram as hipóteses, ou seja, as três facetas do clima organizacional influenciavam os resultados a nível individual através do impacto no compromisso organizacional e na satisfação no trabalho. Sendo os resultados mais relevantes com a satisfação no trabalho. De acordo com os autores as perceções do clima eram

determinantes para o comportamento dos indivíduos nas organizações e funcionavam como mediadores da relação entre as características de trabalho e as respostas individuais.

No mesmo ano, Parker et al. (2003) desenvolveram igualmente uma meta-análise que pretendeu analisar as relações entre as percepções de clima e os resultados de trabalho a nível individual. Tal como os autores referidos anteriormente, estes autores utilizaram o modelo de equações estruturais para testar os efeitos de mediação. Contudo consideraram o clima organizacional com base na perspetiva de James e Jones (1974) segundo a qual existiam cinco dimensões distintas de clima: (1) ausência de harmonia; (2) alterações de trabalho e autonomia; (3) facilitação de liderança e apoio (4) cooperação do grupo de trabalho, amizade e cordialidade; (5) características dos subsistemas organizacionais. Os autores pretendiam verificar em primeiro lugar, se as atitudes no trabalho (e.g. satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso), o bem-estar psicológico e a motivação eram afetados pelo clima. E em segundo lugar, se mediavam o impacto do clima psicológico nos resultados organizacionais (e.g. desempenho). Os resultados da análise do modelo de equações estruturais suportaram as hipóteses de investigação e demonstraram a existência de relação entre o clima psicológico, atitudes no trabalho, motivação e bem-estar psicológico; constatou-se igualmente que as relações mais fortes se verificaram entre as atitudes no trabalho e o bem-estar psicológico; as atitudes e a motivação faziam uma mediação total do impacto do clima psicológico no desempenho. Os resultados permitiram também concluir que as dimensões clima, liderança, organização no trabalho e grupo de trabalho, estavam fortemente relacionadas com as atitudes no trabalho, enquanto as dimensões relacionadas com as características de trabalho estavam mais relacionadas com o bem-estar psicológico.

De acordo com Schneider et al., (2013), nesta fase, para além de se investigarem climas específicos para resultados tangíveis, os investigadores começavam a investigar climas sobre diversos processos organizacionais, designadamente clima de voz (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011), clima de iniciativa (Baer & Frese, 2003) sendo o objetivo destas análises o processo organizacional em si ao invés do resultado estratégico. Schneider et al. (2013) consideravam que todos e quaisquer processos organizacionais deveriam ser estudados e compreendidos à luz do clima organizacional, uma vez que isto permitiria que existissem *insights* no contexto das variáveis de processo que pudessem estar correlacionadas e serem eventualmente variáveis antecedentes.

Uma outra componente em termos de análise do clima emergiu nesta fase, a força do clima (*climate strenght*) e relacionava-se com a extensão de concordância sobre as percepções de clima entre departamentos. Vários estudos constataram que a força do clima promovia a

relação entre os diferentes departamentos de uma organização, assim como diferentes atitudes e comportamentos a nível de resultados organizacionais por departamento (Schneider et al., 2013, 2017). Esta fase culminou com a certeza de que as organizações não tinham um clima único mas sim múltiplos climas de processo e de resultados estratégicos, com pouca investigação na literatura.

1.3.4. Clima de comunicação organizacional.

Compreender qual o impacto de um clima específico do clima organizacional com foco na comunicação, exercia nas emoções e comportamentos individuais foi um dos objetivos desta investigação. Um tipo específico de clima organizacional era o clima de comunicação, o qual refletia as expectativas e instrumentos relativos à comunicação, que interagiam continuamente, evoluíam com os processos organizacionais e, estruturavam as práticas organizacionais comuns (Falcione et al., 1987). Algumas definições deste construto foram sugeridas na literatura e foram necessários muitos anos de investigação para se chegar a algum consenso. Dennis (1974) definiu clima de comunicação como uma qualidade subjetiva experimentada do ambiente interno de uma organização, cujo conceito englobava um conjunto geral de predisposições inferidas, identificáveis através de relatos de perceções e eventos ocorridos na organização (cit. em Guzley, 1992). Segundo Poole e McPhee (1993), o clima de comunicação organizacional consistia na perceção de expectativas e instrumentos de comunicação que interagiam e evoluíam continuamente com os processos organizacionais, estruturados em torno de práticas organizacionais comuns (cit. em Falcione et al., 1987, p. 203). Mais tarde Smidts et al. (2001) constataram que o clima comunicação influenciava comportamentos e emoções individuais e refletia a comunicação, tanto a nível organizacional como pessoal, sendo crítico para a motivação dos colaboradores para atingirem as metas organizacionais e para promoverem atitudes e comportamentos positivos na organização.

A literatura sobre clima de comunicação revelou o papel que este construto tinha desempenhado na investigação organizacional, tendo sido relacionado com as seguintes variáveis e respetivas investigações:

- Clima organizacional: Um estudo desenvolvido por Ireland, Van Auken, e Lewis (1978) cujo objetivo consistiu em analisar a relação entre seis dimensões do clima organizacional (estrutura, responsabilidade individual, recompensa, risco, apoio, tolerância e conflito) e compreender qual o impacto destas dimensões no clima de comunicação. Os autores concluíram que das configurações possíveis entre as seis dimensões de clima

organizacional mencionadas emergiam três tipos de clima organizacional: (1) clima de poder/motivação, caracterizado por um sistema hierárquico no processo de tomada de decisão e onde as atividades de comunicação estariam claramente definidas (e.g. organização militar); (2) clima de relação/orientação, caracterizado por organizações que enfatizavam o desenvolvimento de relações de trabalho ao invés da realização formal de tarefas (e.g. organizações familiares) e ; (3) clima de realização/orientação caracterizado por um nível de gestão que permitia aos colaboradores participar na definição de objetivos (e.g. organização de consultoria).

Os autores verificaram também que os três tipos de clima organizacional referidos influenciavam de forma independente o desenvolvimento de dois tipos de clima de comunicação (suporte e defensivo) designadamente: um clima de poder/motivação fomentava um clima de comunicação defensivo. Por sua vez, clima de relação/orientação fomentava os dois tipos de clima de comunicação; por fim, o clima de realização/orientação contribuía para o desenvolvimento de um clima de comunicação de suporte.

Mais tarde Larsen e Folgero (1993) realizaram um estudo para caraterizar o clima de comunicação de uma empresa de navegação (escritórios e navios). Os autores tiveram como ponto de partida as dimensões do clima organizacional e as tipologias do clima de comunicação, para compreender qual o clima de comunicação da empresa (Ireland et al., 1978). Constataram a existência de um clima defensivo e de menos suporte na comunicação nos navios, o que se revelou uma informação importante para o desenvolvimento e implementação de estratégias que pudessem apoiar os colaboradores.

- Compromisso organizacional: Alguns estudos realizados sobre clima de comunicação constataram a existência de correlações positivas com o compromisso organizacional (Guzley, 1992; Hooff & Ridder, 2004; Trombetta & Rogers, 1988). Em 1988, Trombetta e Rogers testaram a relação entre três variáveis de clima de comunicação organizacional (participação no processo de decisão; abertura da comunicação e adequabilidade da informação) e o compromisso organizacional. Os resultados revelaram que a adequabilidade da informação emergia como preditor importante do compromisso organizacional. Mais tarde, Guzley (1992) realizou um estudo com o objetivo de compreender se os níveis individuais de compromisso organizacional estavam relacionados positivamente com as perceções de clima organizacional (clareza) e de clima de comunicação (comunicação *top-down*; qualidade e precisão da informação *downward*; comunicação *upward*; participação no processo de decisão; perceção de confiança). Os resultados das regressões lineares múltiplas

confirmaram que quer a clareza (clima organizacional), quer a participação no processo de decisão (clima de comunicação) funcionavam como preditores do compromisso organizacional.

- Partilha de conhecimento: Nos estudos realizados sobre clima de comunicação e partilha de conhecimento os autores (Hooff & Ridder, 2004; Larsen & Folgero, 1993) consideraram as duas tipologias de clima de comunicação: defensivo e de suporte. Sendo que o clima de comunicação defensivo caracterizava-se por encorajar os colaboradores a manter as opiniões para si e a intervir apenas se necessário. Por sua vez o clima de comunicação de suporte funcionava de forma antagónica ao promover a abertura da comunicação entre chefias e colaboradores. Hooff e Ridder (2004) procuraram compreender se o compromisso organizacional, o clima de comunicação e a comunicação mediada por computador promoviam ou impediam a partilha de conhecimento entre grupos, analisada em função dos processos de transmitir e receber conhecimento. Os resultados demonstraram que um clima de comunicação de suporte funcionava como um fator determinante ao influenciar de forma positiva quer a partilha quer a aquisição de novos conhecimentos e o compromisso afetivo.

- Identificação organizacional: Alguns estudos revelaram que o clima de comunicação tinha uma influência positiva na identificação organizacional e também desempenhava um papel mediador na relação entre o conteúdo da informação (adequação) e a identificação organizacional (Bartels, Pruyn, De Jong, & Joustra, 2007; Bartels et al., 2009; Smidts et al., 2001) (ver Capítulo 3).

- Satisfação com a comunicação: Um estudo realizado por Downs e Hazen (1977) com o objetivo de analisar a satisfação dos colaboradores em diferentes áreas da organização (clima de comunicação; comunicação com as chefias; integração organizacional; qualidade *media*; comunicação horizontal informal; perspetiva geral da organização e comunicação com colaboradores) constatou que o clima de comunicação se destacou das demais variáveis, na medida em que refletia a comunicação tanto no nível organizacional como pessoal. Os resultados refletiam a satisfação com itens tais como, em que medida: a comunicação na organização motivava e estimulava os colaboradores a cumprir as metas organizacionais; as atitudes em relação à comunicação eram percebidas como saudáveis; o grau em que os superiores conheciam e compreendiam os problemas enfrentados pelos colaboradores e informações sobre como o colaborador era visto.

No entanto, estes estudos também revelaram que tem sido utilizadas abordagens muito diferentes para medir o clima de comunicação traduzindo de fato alguns dos problemas observados na literatura de comunicação organizacional (ver Capítulo 2).

1.2. Impacto do Clima de Comunicação nos Processos Individuais

Esta investigação analisou a influência do clima de comunicação considerando duas perspetivas. Uma perspetiva negativa, relacionada com o *stress* com origem na relação do indivíduo com o seu ambiente de trabalho. E também numa perspetiva positiva, associado ao *work engagement* por se tratar de um tema cientificamente reconhecido pelo impacto nas emoções e comportamentos individuais e por contribuir para a motivação e qualidade de vida dos colaboradores.

Na definição concetual de *work engagement* tornou-se essencial abordar a mudança de perspetiva trazida pela Psicologia Positiva ao propor novas orientações para a investigação de conceitos previamente estudados e negativamente conotados, assim como os seus aspetos positivos. Bakker, Schaufeli, Leiter, e Taris (2008) realizaram um estudo onde constataram que a psicologia era criticada pelo seu foco na doença mental ao invés da análise do bem-estar psicológico, o que era observável pela proporção (14:1) de artigos publicados sobre os temas. A Psicologia Positiva surgiu com o objetivo de permitir que o foco não fosse apenas na preocupação em reparar o que estava mal, mas sim na construção de qualidades positivas. Um exemplo clássico do contributo da Psicologia Positiva e da mudança de foco é o estudo do *burnout* e do *work engagement* (Bakker et al., 2008)

O termo *burnout* foi pela primeira vez utilizado por Freudenberger (1974) para descrever um estado de esgotamento e desmotivação que era observável nos indivíduos que se tinham voluntariado para trabalhar em organizações no âmbito do Síndrome de Imunodeficiência Adquirida, em Nova Iorque. O autor verificou que os sintomas só apareciam após vários meses de trabalho pautado por grande dedicação e motivação dos voluntários. Após esta observação Freudenberger (1974) definiu *burnout* como um estado de esgotamento mental e físico causado pela vida profissional, caracterizado pela ausência de motivação ou incentivo, especialmente quando a motivação para determinada causa não produzia os efeitos desejados. Isto conduzia a que os indivíduos esgotassem os seus recursos e perdessem a dedicação ao trabalho (Bakker & Demerouti, 2014). Mais tarde, considerado como um processo lento e progressivo de perda de energia e entusiasmo o *burnout* foi

definido como uma síndrome negativa constituída por três dimensões (e.g. exaustão emocional; despersonalização/cinismo face ao trabalho; desrealização) que contribuíam para a redução da eficácia profissional (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Bakker & Demerouti, 2014). Os autores consideravam que esta síndrome resultava de uma exposição prolongada a fatores de *stress*. E, se inicialmente havia sido associada a profissões que tinham um contato direto com pessoas (e.g. enfermagem; professores e profissões ligadas ao serviço social) veio a constatar-se que poderia surgir em qualquer contexto profissional (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) sendo que diferentes colaboradores com diferentes atividades podiam sofrer de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da percepção de realização “*burnout is where you find it*” (Golembiewski, Munzenrider, & Stevenson, 1986, p. 3).

A investigação sobre as principais diferenças entre *burnout* e *stress* realizada por Pines e Keinan (2005) descreveu que embora em ambos os casos se estivesse a falar de uma resposta adversa aos fatores relacionados com o trabalho, cada qual tinha diferentes antecedentes, correlações e consequências. Para os mesmos autores, o impacto dos fatores do local de trabalho seria mais intenso no *burnout* para os indivíduos que atribuísem maior importância ao trabalho. Os autores concluíram que esta relação se evidenciava em consequências tais como: insatisfação com o trabalho; desejo de abandonar o trabalho; sintomas físicos e emocionais; e no nível de desempenho percebido. Estas constatações tinham implicações particularmente úteis quando se abordava a questão do tratamento, especificamente nos casos de *burnout*. Sendo que para estes indivíduos o foco do tratamento deveria ser no sentido de reforçar a sensação de importância e significado do trabalho que realizavam (Pines & Keinan, 2005). Tal como se verificou, o *burnout* foi concetualizado no âmbito da *investigação sobre stress*, a qual foi desenvolvida no ponto seguinte.

1.2.1. *Stress*.

A primeira definição de *stress* foi concebida pelo médico Hans Selye, em 1936, como um síndrome geral de adaptação, no qual o organismo respondia de forma semelhante a diversos estímulos, voltando posteriormente ao estado de inicial de homeostase (Selye, 1976). A revisão de literatura sobre *stress* revelou a existência de múltiplas definições sobre o conceito, o que se tornava controverso pela ausência de unanimidade. Se por um lado era descrito para descrever uma perturbação relativa a um estímulo, em outros momentos, considerava-se como a fonte dessa mesma perturbação. Maslach e Jackson (1986)

procuraram criar uma definição que enquadrasse os contributos já existentes sobre o conceito e considerou que o *stress* poderia surgir de três formas distintas. Em primeiro lugar como *estímulo*, ou seja, como uma força exercida sobre o indivíduo ou como uma condição adversa do meio ambiente, que atuava sobre o indivíduo até certo nível de tolerância, para além do qual poderiam ocorrer danos temporários ou até permanentes. Em segundo lugar, como *resposta do organismo ou como uma reação fisiológica e psicológica não específica* a todas as solicitações colocadas ao indivíduo, percebidas como agradáveis ou desagradáveis e que se traduziam por uma síndrome específica, Síndrome Geral de Adaptação (Selye, 1976) caracterizada por três fases (alarme; resistência e exaustão). Em terceiro e último lugar, como *processo dinâmico de interação ou transação entre os estímulos ambientais e as respostas individuais*, que só ocorria quando o indivíduo avaliava as exigências externas como excessivas relativamente às suas capacidades e recursos. Os autores distinguiram, ainda, o *distress* (considerado como desgastante e com consequências negativas para a saúde) do *eustress* (fomentava oportunidades de desenvolvimento pessoal pela superação de dificuldades) (Maslach & Jackson, 1986).

De acordo com Cooper, Dewe, e O'Driscoll (2001) os efeitos potencialmente negativos para o indivíduo surgiam pela forma inadequada de lidar com o *stress* e podiam repercutir-se a nível psicológico e/ou comportamental (e.g. ansiedade e depressão) e a nível físico (e.g. dores de cabeça, falta de ar, aumento da tensão arterial).

Segundo Sacadura-Leite & Uva (2012) o *stress* surgia quando o indivíduo percebia que não conseguia lidar com as exigências impostas ou com as ameaças ao seu bem-estar e, adicionalmente, quando lidar com o problema se revelava importante, gerando ansiedade ou depressão. O *stress* poderia então ser pensado como um processo contínuo de interação do indivíduo com o seu meio, em que o mesmo ia fazendo avaliações dessa interação e tentativas para lidar com o problema, algumas delas com pouco sucesso. De acordo com os autores, a experiência de *stress* estava habitualmente acompanhada de tentativas para lidar com um problema subjacente (processo de *coping*) e por alterações cognitivas, comportamentais e da função fisiológica. Essas alterações sendo muitas vezes adaptativas a curto prazo, a longo prazo eram passíveis de causar efeitos negativos na saúde do trabalhador (Sacadura-Leite & Uva, 2012).

1.3.5. *Stress relacionado com o trabalho*

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (World Health Organization, 2017) o *stress* relacionado com o trabalho caracterizava-se pela resposta que os indivíduos tinham perante elevadas exigências de trabalho e pressões com os quais não tinham capacidade (conhecimento e habilidade). Segundo a mesma fonte as situações de *stress* poderiam ocorrer numa diversidade de situações do contexto organizacional, sendo que a falta de apoio de colegas e chefias, bem como pouco controlo sobre os processos de trabalho, constituíam fatores de risco (WHO, 2017).

A literatura apresentou diferentes definições sobre *stress* relacionado com o trabalho. De acordo com Dewe, Driscoll, e Cooper (2012) as definições de *stress* produziam um estado de conhecimento construído em torno de uma agenda que traduzia as questões do momento. Nesse sentido, era possível compreender a existência de inúmeras definições sobre o conceito e a influência que tinham em termos de investigação e desenvolvimento teórico.

De acordo com a revisão de literatura, destacaram-se alguns modelos teóricos sobre *stress* relacionado com o trabalho. Numa primeira fase surgiu o Modelo de Ajustamento Indivíduo-Ambiente (Lewin, 1939). Este modelo foi um dos primeiros modelos teóricos desenvolvidos para a análise do *stress* e bem-estar. De acordo com os autores, era necessário haver um ajustamento entre o que os indivíduos davam e o que recebiam, assim como entre as suas habilidades e conhecimentos e as exigências com as quais se deparavam. A falta de correspondência entre os fatores referidos conduzia a situações de *stress* o que contribuía para a redução do bem-estar psicossocial. O Modelo de *Stress* Ocupacional surgiu mais tarde com Cooper e Marshall (1976) e teve como objetivo a identificação das principais fontes de *stress* relacionadas com o trabalho e as consequências que daí resultavam para os indivíduos e organizações. Os autores consideraram que as condições intrínsecas do trabalho, papel da organização, as relações de trabalho, o clima organizacional e os fatores extra-organizacionais, constituíam fontes reconhecidas de *stress*. Em 1979, surge o Modelo de Exigências-Controlo-Suporte que representava um dos modelos mais referenciados sobre *stress* ocupacional (Karasek & Theorell, 1990) segundo o qual se as exigências psicológicas fossem elevadas e a amplitude no processo de decisão do colaborador fosse baixa, a probabilidade de ocorrerem situações de *stress* era maior. Da mesma forma que a existência de exigências elevadas e possibilidade de participação no processo de decisão conduziam à motivação, novos comportamentos de aprendizagem e desenvolvimento de padrões de *coping*.

Por fim surgiu o Modelo Transacional (Lazarus & Folkman, 1984), que sublinhava a importância da relação entre as cognições, as emoções e os comportamentos (cognitivo, emocional e relacional). Sendo a ênfase colocada (1) nos processos mediadores de avaliação cognitiva e *coping*, que estabeleciam relações entre as variáveis individuais na experiência de *stress* e; (2) no tipo de transações desenvolvidas entre colaboradores e o contexto de trabalho. De acordo com os autores era determinante compreender quais os fatores que estavam associados ao *stress* no trabalho, nomeadamente fatores individuais (e.g. traços de personalidade) e ambientais (e.g. exigências de trabalho).

A literatura considerou como um desafio importante na investigação sobre *stress* relacionado com o trabalho, a tentativa de identificar quais seriam as origens do *stress* para que os esforços de intervenção fossem orientados no sentido mais eficaz. Constatou-se que as teorias dominantes sobre *stress* relacionado com o trabalho se centravam na tarefa como a origem do problema, ao sugerirem por exemplo que o *stress* no trabalho surgia quando existiam exigências de trabalho elevadas combinadas com baixos níveis de controlo como definido na Teoria da Exigências e Controlo (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988), ou quando não existia um equilíbrio entre as exigências e os recursos de trabalho adequados, definido pela Teoria de Exigências e Recursos de Trabalho (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). De facto, a pesquisa sobre o tema havia sido moldada pelas teorias dominantes de *stress* relacionado com o trabalho que se centravam nas condições da tarefa como as origens do esforço de trabalho. As teorias propunham, por exemplo, que as organizações eram sistemas complexos de múltiplas camadas e que as origens do *stress* no trabalho podiam resultar da interação dinâmica entre diferentes níveis de influências (e.g. organização, unidade de trabalho e/ou indivíduo). No entanto, e de acordo com Diener e Fujita (1995), diversos recursos de trabalho poderiam facilitar a realização de uma exigência de trabalho, o que implicaria que diferentes objetivos/exigências pudessem ser influenciados por diferentes recursos de trabalho e pessoais.

Importava também salientar a existência de estudos empíricos que considerassem o clima organizacional como preditor de *stress* relacionado com o trabalho. Alguns autores com base na análise de um clima específico (e.g. clima ético) constataram existia tinha um efeito negativo sobre o *stress* e inferiram que o desenvolvimento de um clima ético e de justiça organizacional contribuíam para diminuir o *stress* dos colaboradores (Sert, Elçi, Uslu, & Şener, 2014). Na revisão de literatura sobre os efeitos da qualidade do clima organizacional no *stress*, destacam-se os estudos desenvolvidos com professores

universitários (Paduraru, 2014) e profissionais de enfermagem (Hemingway & Smith, 1999). Hemingway e Smith (1999) sugeriram que existia uma relação entre o clima organizacional e o *stress* relacionado com o trabalho, na profissão de enfermagem. Os autores consideraram que as dimensões de clima organizacional estavam frequentemente relacionadas com fatores de *stress* percebido pelos enfermeiros: exigências de trabalho, autonomia, apoio das chefias e coesão entre pares. Sendo que elevados níveis de autonomia, coesão entre pares e suporte das chefias associados a baixos níveis de exigências de trabalho estavam relacionados com níveis mais baixos de *stress* percebido.

Da revisão de literatura sobre *stress* relacionado com o trabalho, referida anteriormente, foi possível constatar-se que as teorias dominantes se centravam na tarefa como a origem do problema. No entanto, esta investigação teve como referencial teórico a Teoria da Conservação dos Recursos (COR) (Hobfoll, 1989).

A Teoria COR (Hobfoll, 1989) considerava que situações *stressantes* conduziam à perda de recursos (e.g. um conflito com colega de trabalho, conduzia à perda de energia, perda de tempo para lidar com a situação e distração relativamente às tarefas de trabalho, ou seja, perda de recursos). Em contraste, condições favoráveis conduziam ao ganho de recursos (e.g. se um colaborador recebesse *feedback* positivo do seu chefe, isso iria potenciar o afeto positivo, contribuir para a autoestima, e reforçar o desempenho no trabalho. Contudo, a Teoria COR tinha em conta, tanto a perda como os ganhos de recursos, sendo o maior ênfase nas perdas pelo impacto significativo que se traduzia na saúde e bem-estar dos colaboradores. De acordo com Hobfoll (1989) os indivíduos tendiam a concentrar-se mais nas perdas de recursos do que nos ganhos, uma vez que as perdas podiam minar a capacidade individual para gerir os acontecimentos de vida. Contudo, os ganhos de recursos eram também importantes na medida em que permitiam ao indivíduo desenvolver e aumentar o seu nível geral de bem-estar psicossocial. A teoria COR assentava em dois princípios gerais (1) a *espiral de recursos*, baseada na noção de que quando um indivíduo perdia recursos ao lidar com eventos adversos, não ficava apenas mais vulnerável perante a situação, mas podia perder ainda mais recursos “*loss begets further loss*” (Hobfoll, 2001, p. 354) e gerar-se uma espiral negativa, com impacto na saúde e bem-estar dos colaboradores. O inverso também se verificava, sendo que os efeitos para a saúde dos colaboradores não eram tão intensos (2) as *caravanas de recursos* que podiam agregar-se e construir outros recursos.

Tal como já foi referido, um dos aspetos mais interessantes da Teoria COR consistia no fato de ter em consideração, de forma simultânea, os aspetos relacionados com o ambiente e as cognições dos colaboradores. Hobfoll considerava que o Modelo Transacional de Lazarus

dava demasiada ênfase a avaliações pessoais (de ameaça) e não tinha muito em consideração o facto de que os colaboradores podiam avaliar situações de formas diferentes. Para o autor, isto acontecia porque o Modelo de Lazarus focava-se excessivamente nas cognições individuais em detrimento dos aspetos relacionados com o ambiente. De acordo com o autor, a sua teoria tinha uma aplicação mais prática, uma vez que aprofundava os aspetos ambientais que contribuía para a conservação dos recursos (Hobfoll, 1989, 2002).

O contributo teórico dado pela Teoria COR (Hobfoll, 1989) ao longo dos tempos foi reconhecido por diferentes autores na área do comportamento organizacional. Um exemplo da aplicabilidade desta teoria podia ser encontrado no estudo desenvolvido por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, e Schaufeli (2009) cujo objetivo consistiu em analisar, através de um estudo longitudinal, as relações entre recursos de trabalho (autonomia, apoio social, *coaching* chefia, *feedback* de desempenho e, oportunidades de desenvolvimento profissional), recursos pessoais (autoeficácia, autoestima e otimismo organizacional) e o *work engagement*. Com base nos pressupostos da Teoria COR, os autores partiram do pressuposto que os recursos de trabalho, recursos pessoais e o *work engagement* eram recíprocos ao longo do tempo. O estudo foi realizado com uma amostra de 163 colaboradores de uma empresa de engenharia elétrica e eletrônica nos Países Baixos, em dois momentos. Os resultados evidenciaram que, no primeiro momento, quando os colaboradores tinham níveis elevados de recursos, o *work engagement* aumentava e, inversamente, altos níveis de *work engagement* estavam associados a maiores recursos de trabalho e pessoais. No segundo período de tempo. Xanthopoulou et al. (2009) concluíram que tanto os recursos (trabalho) como os recursos pessoais desempenhavam um papel importante na facilitação do trabalho. Estes resultados permitiam constatar o efeito do conceito de espirais de recursos em relação ao *work engagement*. O que podia ser melhor compreendido com base no Modelo e Teoria JD-R (Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001).

Ainda no que diz respeito ao *burnout*, a revisão da literatura sugeriu ainda uma sequência causal no processo de *burnout* segundo a qual as características do local de trabalho e da comunicação funcionavam como precursoras do *burnout* enquanto a satisfação com o trabalho e com os colegas era uma consequência desta experiência de esgotamento. Este modelo de *burnout* considerou que o *stress* e o excesso de trabalho fomentavam o *burnout* e inversamente a participação no processo de decisão e o apoio social de chefias, colaboradores, familiares e amigos contribuía para diminuir esta síndrome (Miller et al., 1989).

Segundo Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014), entre 2001 e 2010, surgiram inúmeros estudos empíricos sobre o conceito, no entanto continuava a não existir um referencial teórico que permitisse a sua melhor compreensão. O *burnout* era entendido como o resultado de expectativas erradas; desilusões progressivas, perda de estratégias de *coping*, interações exigentes com clientes; e falta de reciprocidade nas relações com os mesmos. Nesta década de evolução teórica surgiu uma meta-análise sobre as correlações do *burnout*, através da qual se identificaram diferentes exigências e recursos de trabalho, como possíveis causas de *burnout* (Lee & Ashforth, 1996). Paralelamente emergiu um estudo conduzido por Demerouti sobre as exigências e recursos de trabalho que poderiam ser importantes para os indivíduos que trabalhavam em diferentes áreas (e.g. serviços; indústria, transportes) e foram desenvolvidas diversas análises de *clusters* e discriminantes para analisar a relação entre a estrutura do contexto de trabalho e o *burnout*. Os resultados deste estudo permitiram concluir que existiam dois *clusters* que se correlacionavam de forma distinta com duas dimensões do *burnout*. As exigências do trabalho correlacionavam-se com a exaustão emocional e por sua vez os recursos de trabalho correlacionavam-se com o cinismo (Bakker & Demerouti, 2016).

No pólo oposto ao *burnout* podia encontrar-se o *engagement*, cuja relevância estava relacionada com o impacto que tinha para o desempenho e bem-estar individual (Halbesleben, 2010).

1.2.2. *Work engagement*.

Várias foram as definições que foram surgindo na literatura para definir o conceito, das quais se destacam os contributos de Kahn (1990) que definiu o *engagement* como um estado de “*harnessing of organization members*” no qual os colaboradores podiam expressar-se física, cognitiva e emocionalmente durante o seu desempenho no trabalho (Kahn, 1990, p. 694). Maslach e Leiter (1997) entendiam que o *engagement* era caracterizado por energia, envolvimento, e eficácia, três dimensões opostas às dimensões do *burnout*. Isto significava que se os colaboradores estivessem em situação de *burnout* a energia traduzia-se em exaustão, o envolvimento em cinismo e a eficácia em ineficácia.

Mais tarde, surgiu uma visão alternativa que considerou o *work engagement* como um construto independente que se relacionava negativamente com o *burnout*, o qual se definia como uma atitude, um estado de espírito relacionado com o trabalho caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). O vigor (componente comportamento-energia) caracterizava-se por elevados níveis de energia e

resiliência no trabalho, assim como a vontade de esforçar-se no próprio trabalho e persistir perante as dificuldades; a dedicação (componente emocional) caracterizada pelo sentido de significado, entusiasmo, inspiração e orgulho atribuídos ao trabalho. E por último, a absorção (componente cognitiva) que se relacionava com o facto de os indivíduos estarem totalmente concentrados e felizes no trabalho (Bakker & Schaufeli, 2010; Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001).

A revisão de literatura sobre *work engagement* permitiu constatar que a última década, foi caracterizada pela evolução concetual no sentido de melhor compreensão dos comportamentos individuais e desempenho organizacional. Também se pautou pela preocupação em distinguir o *work engagement* de construtos próximos tais como: compromisso no trabalho (cujo foco se centrava na organização e não no trabalho como no caso do *work engagement*), satisfação no trabalho (*a satisfied employee is likely to be engaged and the engaged worker satisfied*); envolvimento no trabalho (e.g. relacionado com o julgamento cognitivo sobre a possibilidade do trabalho satisfazer as necessidades e associado à autoimagem. O *work engagement* envolvia as emoções, comportamento e cognições, e comportamentos extra-papel (e.g. o *work engagement* relacionava-se com as responsabilidades no papel) (Rigg, 2013). Contudo, a distinção mais difícil de concretizar relacionava-se com o *burnout* e o *work engagement*. Schaufeli e Bakker (2004) testaram um modelo através do qual o *burnout* e o *engagement* tinham diferentes preditores e diferentes possíveis consequências. Para a análise deste modelo utilizaram o modelo de equações estruturais, com base nos dados de quatro amostras independentes ($N = 1698$). Os resultados revelaram que: o *burnout* e o *engagement* estavam negativamente correlacionados (10 a 25% variância); o *burnout* tinha como preditores as exigências de trabalho e também a falta de recursos de trabalho, enquanto o *work engagement* tinha como preditores os recursos de trabalho; o *burnout* estava relacionado com problemas de saúde assim como intenção de saída, enquanto o *engagement* apenas se relacionava com intenção de saída; o *burnout* mediava a relação entre as exigências de trabalho e os problemas de saúde e o *work engagement* mediava a relação entre os recursos de trabalho e as intenções de saída.

Diferentes estudos empíricos (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004) e meta-análises (Cole, Walter, Bedeian, & O'Boyle, 2012; Halbesleben, 2010) foram realizados com o intuito de distinguir os dois construtos, compreender quais os seus antecedentes e eventuais consequências. Contudo, a distinção entre os dois conceitos permanecia difícil de se concretizar uma vez que representavam “*opposite ends of a common continuum*” (p. 1552) e tinham o mesmo e seguinte modelo teórico (Cole et al., 2012).

Segundo o Modelo JD-R o bem-estar dos colaboradores era influenciado pelas características do contexto de trabalho, com os riscos específicos associados ao *stress* no trabalho, como era o caso das exigências e dos recursos de trabalho (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). As exigências de trabalho, incluíam os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais relacionados com o trabalho que exigissem esforço físico, cognitivo e/ou emocional e, como tal, associados a custos fisiológicos e/ou psicológicos (e.g. elevada pressão de trabalho, interações emocionalmente exigentes; ambiente físico desfavorável) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). De acordo com os autores, as exigências de trabalho poderiam não ser inerentemente negativas, mas poderiam transformar-se em fatores de *stress* no trabalho quando exigissem um esforço elevado por parte do colaborador para o qual não estivesse preparado e não pudesse recuperar adequadamente (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos de trabalho, por sua vez, incluíam os aspetos físicos, psicológicos sociais ou organizacionais do trabalho que permitiam aos colaboradores alcançar os objetivos, reduzir as exigências de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos que lhe estavam associados, e/ou estimular o desenvolvimento individual e profissional (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). Os recursos de trabalho teriam uma dupla função ao permitirem ajudar os colaboradores a lidar com as exigências de trabalho e, ao potenciarem a motivação dos mesmos (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001).

O Modelo JD-R foi amplamente utilizado para analisar o *work engagement* e o *burnout* em diferentes *settings* e com diferentes amostras, designadamente: professores (Bakker et al., 2007; Hakanen & Bakker, 2016); estudantes (Schaufeli & Bakker, 2004); diferentes contextos organizacionais (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). Destaca-se o estudo realizado com professores finlandeses do ensino básico, secundário e profissional que com base no Modelo JD-R, teve como objetivo testar se os recursos de trabalho permitiam moderar e diminuir a relação negativa entre o mau comportamento dos alunos e o *work engagement*. Com base na Teoria COR (Hobfoll, 1989) os recursos de trabalho influenciavam o *work engagement* principalmente quando os professores eram confrontados com um nível elevado de mau comportamento dos alunos. Os resultados demonstraram que o suporte da chefia, inovação, apreciação e o clima organizacional funcionavam como recursos de trabalho que permitiam aos professores lidar com as exigências elevadas de interação com os alunos (Bakker et al., 2007). No que diz respeito ao clima organizacional os autores constataram que o mau comportamento dos

alunos não era um fator que contribuía para a deterioração do estado de *work engagement* se/quando os professores recebiam suporte das chefias e colegas e se a escola se caracterizasse por um clima organizacional de suporte. Outro estudo realizado também com professores concluiu que a interação entre a rigidez individual e o clima organizacional aberto/fechado poderia contribuir para explicar a variância nos casos de *burnout* dos professores.

O Modelo JD-R foi considerado um modelo de motivação dos colaboradores, onde o *work engagement* caracterizava um estado psicológico mediador do impacto entre os recursos de trabalho e recursos pessoais nos resultados organizacionais (Schaufeli & Bakker, 2010). Estes resultados organizacionais variavam entre resultados afetivo-motivacionais (e.g. compromisso organizacional), cognitivo-comportamentais (e.g. comportamentos extra-papel) e medidas mais objetivas de análise de desempenho (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Este Modelo amplificava o Modelo de Exigências, Controlo e Suporte de Karasek (1979) e constatava que o bem-estar dos colaboradores era determinado por inúmeras interações entre exigências e recursos de trabalho específicos que moderavam os efeitos de elevadas exigências de trabalho no *stress* e no *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Xanthopoulou et al., 2007); existiam outros fatores relacionados com a saúde dos colaboradores que eram influenciados pelo *stress* no trabalho (e.g. depressão) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Segundo a Teoria *Job Demands and Resources* (JD-R) (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) todas as atividades profissionais eram caracterizadas por exigências e recursos de trabalho, que podiam ser influenciados quer pelos colaboradores (*bottom-up*) quer pelas das chefias (*top-down*). No primeiro caso, alguns estudos referiam que os colaboradores podiam adaptar as exigências e recursos do trabalho através do *job crafting*. Em relação às chefias, era desejável que proporcionassem aos colaboradores um contexto de trabalho caracterizado por recursos e desafios que conduzissem à otimização das exigências e recursos de trabalho, através de intervenções organizacionais positivas (Hakanen & Bakker, 2016). Segundo a mesma Teoria JD-R, o Modelo JD-R caracterizava-se por dois processos distintos (Figura 1.2) (1) processo de deterioração da saúde (*health impairment*), no qual as exigências trabalho elevadas (e.g. psicológicas e emocionais) conduziam à exaustão dos recursos mentais dos indivíduos e contribuía para problemas de saúde tais como a *burnout* e; (2) processo motivacional, em que os recursos de trabalho tinham potencial motivacional para promover o *work*

engagement, diminuir o cinismo e contribuir para o desempenho individual (Bakker & Demerouti, 2007).

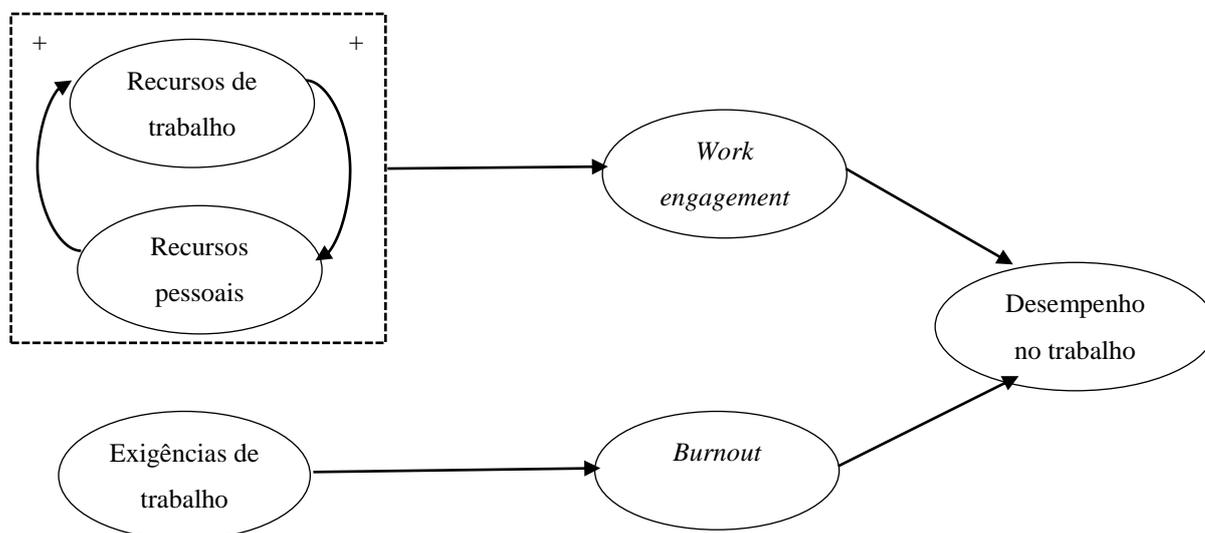


Figura 1.2. Modelo de exigências e recursos de trabalho. Adaptado de Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001)

Segundo Bakker et al. (2014) as exigências e recursos de trabalho iniciavam processos diferentes mas também tinham efeitos conjuntos, nomeadamente no sentido da promoção do bem-estar ocupacional. De acordo com os mesmos autores existiam duas formas através das quais as exigências e os recursos de trabalho poderiam interagir promovendo o bem-estar e o desempenho dos indivíduos: a primeira seria quando os recursos de trabalho moderavam o impacto das exigências de trabalho no *stress*. Neste caso, estudos desenvolvidos revelaram que recursos de trabalho tais como o *feedback* de desempenho, suporte e oportunidades de desenvolvimento, poderiam mitigar o impacto de exigências de trabalho (e.g. pressão de trabalho e exigências emocionais) (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

A segunda interação referia que as exigências de trabalho amplificavam o impacto dos recursos de trabalho na motivação/*engagement*. Estes estudos evidenciaram que os recursos de trabalho adquiriam relevo e tinham um impacto significativo no *work engagement* quando as exigências de trabalho eram elevadas. De acordo com os autores, estes recursos podiam emergir da *organização* (e.g. salário, segurança de trabalho) *das relações interpessoais e sociais* (e.g. apoio por parte de chefias e colegas), *organização do trabalho* (e.g. participação

no processo de decisão) da *tarefa* (e.g. autonomia e *feedback*) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, De Jonge et al., 2001) e do clima organizacional (Batlis, 1980).

Contribuir para a compreensão dos efeitos do clima de comunicação no *work engagement* enfatizando os seus efeitos ao nível da promoção de uma maior ligação dos colaboradores à organização e ao trabalho (*work engagement*) e de comportamentos que contribuem para proatividade e eficácia organizacional, remete para a compreensão dos comportamentos extra-papel.

1.3. Impacto nos Comportamentos dos Indivíduos no Trabalho

Nos últimos trinta anos, constatou-se que os comportamentos individuais funcionavam como antecedentes vitais para as organizações pelo impacto que tinham no desempenho, desenvolvimento e eficiência organizacional e como forma de adaptação dos indivíduos às exigências do trabalho. Contudo, estudos desenvolvidos sobre o tema concluíram que as organizações necessitavam não apenas de colaboradores que atuassem de acordo com as funções e objetivos definidos, mas também de colaboradores que realizassem tarefas, de forma voluntária, para além das estabelecidas e que permitissem contribuir para o desenvolvimento individual e organizacional (Morrison & Phelps, 1999).

1.3.1. Comportamentos extra-papel.

Na literatura sobre comportamento organizacional constatou-se que o comportamento poderia ser analisado em função de duas dimensões, o comportamento do papel e o comportamento extra-papel (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995). O comportamento do papel dizia respeito ao comportamento necessário e esperado na função de um colaborador e caracterizava a base de um trabalho regular e contínuo. Neste tipo de comportamento os colaboradores podiam receber repreensões e caso os objetivos não fossem cumpridos poderiam existir consequências negativas para os mesmos (e.g. financeiras).

Em contraste encontrava-se o comportamento extra-papel, relatado na literatura atendendo a quatro níveis: (1) comportamento de cidadania organizacional; (2) comportamento organizacional prosocial; (3) comportamento de denúncia; (4) comportamento dissidente. Van Dyne et al. (1995) conduziram um estudo cujo objetivo consistiu em clarificar as definições e domínios destes níveis e constataram que os mesmos se

agrupavam em duas categorias distintas, os comportamentos que descreviam ações promotoras (1) e (2) e os comportamentos que descreviam ações consideradas como desafiantes e/ou proibidas (3) e (4). Contudo, na literatura os comportamentos extra-papel surgiram com maior frequência associados a comportamentos de cidadania organizacional entendidos como *“individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person’s employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.”* (Podsakoff et al., 2000, p. 513).

Van Dyne et al. (1995) propuseram uma tipologia de comportamentos extra-papel baseados em duas dimensões subjacentes e que contrastavam entre si: afiliativo/desafiante; promotor/proibitivo. De acordo com os autores, a primeira dimensão promovia a cooperação e reforçava as relações (afiliativo) ou focava-se em desafios construtivos para a mudança (desafiante). A segunda dimensão considerava a hipótese de ocorrer um comportamento que promovesse (promotor) ou proibisse algo (proibitivo). Assim, com base nestas duas dimensões, poderiam surgir quatro tipos comportamento: (a) afiliativo-promotor, (b) afiliativo-protetor, (c) desafiante-protetor, (d) desafiante-promotor. Por fim, o comportamento desafiante/ promotor caracterizava o comportamento de voz, por se definir enquanto expressão construtiva de mudança ao invés de meramente criticar a(s) situação(s) (Van Dyne, Ang, Botero, & Dyne, 2003; Van Dyne et al., 1995).

O comportamento extra-papel foi então entendido como um comportamento positivo que beneficiava, ou tinha a intenção de beneficiar a organização, de forma voluntária e que excedia as expectativas da função (Detert & Burris, 2007 ; Podsakoff et al., 2000; Van Dyne et al., 2003, 1995). De acordo com os autores, este comportamento caracterizava-se por: (1) não estar determinado nas funções individuais; não ser reconhecido pelo sistema de recompensas formal; não ser uma fonte de consequências negativas caso não fosse realizado no âmbito de trabalho; (2) existia intencionalidade nas ações dos colaboradores; (3) o comportamento tinha que ser positivo, quer do ponto de vista do colaborador, quer do ponto de vista do observador; (4) o comportamento tinha que ter um caráter desinteressado (LePine & Van Dyne, 1998). De acordo com os autores, as chefias valorizavam o comportamento extra-papel uma vez que o caráter dinâmico que caracterizava as organizações, não permitia antecipar e prever todos os comportamentos desejáveis nas organizações (LePine & Van Dyne, 1998). Mais tarde,

Morrison e Phelps (1999) definiram os comportamentos extra-papel como “*the employee behavior that goes beyond role expectations in a way that is organizational functional*” (p. 409).

1.3.2. Comportamento proativo um comportamento extra-papel.

Nos últimos 15 anos a pesquisa sobre proatividade ganhou maior ênfase devido ao aumento da competitividade e complexidade da economia global. Vários autores justificaram este destaque considerando o comportamento proativo como um fator determinante e crítico para o desempenho e eficácia organizacional.

De acordo com Grant e Ashford (2008) emergiram duas conceptualizações paralelas sobre proatividade, uma desenvolvida por Bateman e Crant (1993), nos Estados Unidos da América que definiu o conceito de personalidade proativa como “*the relatively stable tendency to effect environmental change*” (p. 103). Mais tarde Frese e Fay (2001), na Europa, definiram o conceito de iniciativa pessoal como “*work behavior characterized by its self-starting nature, its proactive approach, and by being persistent in overcoming difficulties in the pursuit of a goal*” (p. 133) o que distinguia a iniciativa pessoal das concetualizações tradicionais passivas e reativas de desempenho no trabalho e contribuiu para a compreensão dos comportamentos proativos de duas formas. Em primeiro lugar, ao invés de se focar em personalidades dos indivíduos que tendiam a ser proativos (Bateman & Crant, 1993), a iniciativa pessoal incidia diretamente sobre os próprios comportamentos proativos. Em segundo lugar, surgia como um conceito mais vasto que ia para além da personalidade proativa, os autores adicionaram outro critério importante, ou seja, os comportamentos proativos eram antecipatórios e voltados para o futuro.

Com o objetivo de analisar a proatividade a nível individual considerada como um comportamento que promovia a eficácia individual através da iniciativa para a realização de tarefas Griffin, Neal, e Parker (2007) desenvolveram o *Model of Positive Work Role Behaviors*, no qual existiam três níveis que contribuíam para a eficácia organizacional (individual, de equipa e organizacional) e três diferentes formas de comportamento que consideravam sub-dimensões essenciais para o desempenho no trabalho (pró-eficiência, adaptabilidade e proatividade). Segundo Parker, Williams, e Turner, (2006) o comportamento proativo estava relacionado três aspetos fundamentais, (1) iniciativa pessoal; (2) orientação para o futuro e (3) mudança ou melhoria de uma situação ou do próprio indivíduo.

Vários foram os conceitos associados à proatividade individual no trabalho que variaram de acordo com a forma como foi entendida pelos diferentes autores, designadamente como uma forma de tomar iniciativa para gerir acontecimentos do dia-a-dia (Crant, 2000); um padrão de comportamentos (Frese & Fay, 2001); e, como uma forma de comportamento no trabalho (Blindl & Parker, 2011; Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2006). Sendo esta última conceptualização a que foi considerada como referência nesta investigação.

A literatura revelou que a proatividade na sua definição pressupunha que existisse ação (Crant, 2000). Tratava-se de um conceito que podia ser aplicado a qualquer conjunto de ações através da antecipação, planeamento e perspetiva de que estas ações teriam um impacto futuro. No entanto existiam perspetivas que defendiam que essas ações podiam ocorrer tanto dentro das funções previamente estabelecidas, como para além das mesmas. Nesta investigação, considerou-se o comportamento proativo como um comportamento por definição exclusivamente extra-papel (Parker et al., 2006; Van Dyne et al. 1995). Um exemplo de comportamento extra-papel, considerado para esta investigação foi o comportamento de voz (LePine & Van Dyne, 1998) (ver Capítulo 3).

1.3.3. Comportamentos de voz.

Num mundo caracterizado por crescente complexidade e rápida mudança, a literatura permitiu aferir que os comportamentos de voz eram considerados como um aspeto crítico no contexto organizacional. Os comportamentos de voz permitiam dotar as organizações de uma vantagem competitiva ao possibilitarem que os gestores obtivessem informações, de um modo rápido, sobre um conjunto de questões emergentes, desenvolvimentos e possíveis erros (Ashford, Sutcliffe, & Christianson, 2009). De acordo com a literatura existente sobre o tema, quando os colaboradores expressavam a sua opinião sobre assuntos relacionados com o trabalho, os grupos e a organização beneficiavam em termos de melhorias ao nível das rotinas de trabalho e processos de gestão, prevenção de falhas no processo de trabalho através da deteção e correção do erro e também ao nível do processo de tomada de decisão (Weick & Sutcliffe, 2001).

Albert Hirschman's (1970) desenvolveu o *Exit, Voice and Loyalty Model* (EVL) que influenciou a teoria clássica sobre as dinâmicas associadas à voz dos colaboradores. De acordo com este Modelo, os colaboradores respondiam aos problemas relacionados com o trabalho de uma das duas formas: exit (saída) ou através do comportamento de voz. Sendo

que para o autor, a decisão de optar ou não por um comportamento de voz era mediada pelo nível de lealdade do colaborador relativo à organização (Hirschman, 1970).

Várias definições foram surgindo na literatura sobre os comportamentos de voz, nomeadamente: como expressão de queixas e descontentamento do colaborador em relação à chefia; como forma de participação no processo de decisão; ou como uma forma voluntária de prestar informações a chefias com o objetivo de melhoria do funcionamento da organização, mesmo que essas informações pudessem desafiar e alterar o *status quo* das chefias e organização (Detert & Burris, 2007).

Mais tarde a voz foi definida por alguns autores, de uma forma mais positiva, enquanto comportamento de promoção e expressão de desafios construtivos cujo objetivo visava a melhoria de aspetos relacionados com o trabalho e não meramente a crítica (Van Dyne & LePine, 1998). A voz conduzia a atitudes mais positivas, devido aos benefícios associados com a possibilidade de os colaboradores poderem expressar as suas opiniões (Morrison & Milliken, 2000). Com Van Dyne et al. (2003) assistiu-se a uma reconceptualização da voz, sendo que até então a voz era entendida pela forma através da qual os colaboradores ajudavam a organização a inovar e a adaptar-se com sucesso às dinâmicas do meio organizacional através da expressão de opiniões construtivas. Mas, de acordo com os mesmos autores, o conceito de voz passou também a incluir a expressão de preocupações individuais sobre práticas existentes ou impeditivas, bem como, ideias relativamente a diferentes aspetos relacionados com o trabalho. Outro contributo importante foi que apesar dos autores terem ampliado a definição de voz ao incluir expressão de sugestões construtivas e preocupações, grande parte dos estudos realizados nesta área focavam-se nos aspetos associados com a voz promotora. Os autores constataram que a voz se associava a diferentes resultados no contexto organizacional, nomeadamente, aprendizagem ao nível da equipa (Edmondson, 2003) melhoria dos processos de trabalho e inovação e prevenção de crises. Esta redefinição do conceito revelou-se essencial na medida em que permitiu aceder a diferentes tipos de voz que ocorriam na prática. Mais tarde, Morrison (2011) definiu o comportamento de voz como: “*a discretionary communication of ideas, suggestions, concerns, or opinions about work-related issues with the intent to improve organizational or unit functioning*” (p. 375).

O reconhecimento do papel crítico que a voz desempenhava em termos de eficácia e evitamento de potenciais crises organizacionais conduziu os investigadores a compreender quais os fatores motivacionais e contextuais que promoviam ou inibiam a voz. Os fatores motivacionais funcionavam através de diferentes mecanismos. Em primeiro lugar podiam fomentar o desejo de fazer a diferença no ambiente de trabalho, através da motivação

prosocial, considerada necessária mas não suficiente para que ocorresse um comportamento de voz. O indivíduo podia fazer dois julgamentos fundamentais, em primeiro lugar sobre a eficácia, i.e., a percepção sobre se o comportamento de voz seria eficaz na realização do resultado desejado. E, em segundo lugar, sobre segurança e risco, ou seja, a percepção que o colaborador tinha sobre se o seu comportamento de voz teria consequências negativas para si próprio e/ou para o seu relacionamento com terceiros. Morrison (2014) considerou que os comportamentos de voz aumentavam quando as percepções de eficácia e segurança eram maiores e estavam mais propensos ao silêncio quando estes julgamentos diminuam (Morrison, 2014).

Em segundo lugar, os fatores inibidores podiam conduzir os indivíduos para o silêncio, reduzindo a motivação prosocial e o desejo de fazer a diferença. Estes fatores, ao conduzirem os colaboradores para situações de apatia ou resignação, poderiam: (1) alterar a perspectiva de utilidade e segurança, reduzindo a percepção de eficácia; (2) perspetivar o comportamento de voz como excessivamente arriscado ou como um desperdício de tempo e esforço; (3) e/ou inibir o comportamento de voz através de mecanismos inconscientes.

Atendendo às significativas implicações e benefícios dos comportamentos de voz para os indivíduos, grupos de trabalho e organizações, vários estudos empíricos foram surgindo na literatura com o interesse de compreender quais os antecedentes que influenciavam os comportamentos de voz. Morrison et al. (2011) realizaram um estudo cujo objetivo consistiu em compreender qual era o efeito do clima de voz no grupo sobre o comportamento voz individual, concluiu que a voz contribuía para aumentar o sentimento de controlo que se manifestava em mais satisfação e motivação dos indivíduos no trabalho o que conduzia à diminuição do *stress*.

Segundo Morrison et al. (2011) os indivíduos eram mais propensos à voz quando acreditavam na existência de mecanismos estruturais que assim o facilitassem e que as sugestões que davam pudessem ser postas em prática. De acordo com os autores, a voz podia funcionar de forma positiva ou negativa dependendo da mensagem que era transmitida e da resposta que era recebida. Simultaneamente, sugeriu-se que a existência de *engagement* na voz tinha um efeito positivo na forma sobre como o colaborador era visto pelas chefias e colegas de trabalho, semelhantes a outros comportamentos proativos e prosociais.

Pelo impacto que o comportamento de voz tinha para os indivíduos e organizações, na última década assistiu-se a um interesse crescente sobre os fatores que contribuam para a promoção ou inibição dos mesmos. O motivo pelo qual os colaboradores optavam ou não por falar quando tinham opiniões/informações potencialmente úteis foi considerado uma questão

de difícil resposta, pela existência de inúmeros fatores que podiam condicionar essa escolha. De acordo com Morrison (2014), o impacto da voz no contexto organizacional podia ser significativo tanto na moral como no desempenho dos colaboradores. Evidências na literatura sugeriam ainda que muitas vezes os colaboradores hesitavam em expressar a sua opinião por sentirem que a informação podia ser vista pelo recetor como negativa ou ameaçadora (Morrison, 2014). De acordo com a autora, estas dinâmicas sugeriam não só a necessidade de compreender os fatores e condições que fomentavam a expressão de opiniões, sugestões, mas também as condições que contribuía para inibir a voz do colaborador.

1.3.3.1. Voz promotora e voz proibitiva.

Numa proposta mais recente, Liang, Farh, e Farh (2012) distinguiram duas dimensões de voz, a voz promotora e a voz proibitiva. De acordo com os autores, a *voz promotora* definia-se enquanto expressão de novas ideias ou sugestões que visavam a melhoria do funcionamento geral de um departamento e/ou da organização. Caracterizava-se por uma voz ativa que propunha formas de alterar o *status quo* e por isso os autores consideraram ser uma voz desafiadora e promotora, no sentido de se focar num estado ideal. Por sua vez, a *voz proibitiva* definia-se pelas expressões de preocupação relativas às práticas de trabalho, incidentes ou comportamento/s dos colaboradores que fossem prejudiciais para a organização (Liang et al., 2012). Os autores realizaram um estudo que pretendia demonstrar de que forma três antecedentes psicológicos (segurança psicológica, sentimento de obrigação para a mudança construtiva e, organização baseada na auto-estima) funcionavam como preditores de voz promotora e de voz proibitiva, por parte das chefias. O estudo foi realizado na China com uma amostra de 239 colaboradores. Os resultados revelaram que o sentimento de obrigação para a mudança construtiva estava mais relacionado com a voz promotora. A segurança psicológica estava fortemente relacionada com a voz proibitiva. A organização baseada no auto-estima relacionava-se com os dois tipos de comportamento de voz.

A revisão de literatura revelou que ambos os comportamentos de voz beneficiavam as organizações. No entanto, era importante ter em conta que a voz promotora era mais facilmente reconhecida e interpretada pelos pares como um comportamento positivo uma vez que se associava à melhoria e mudança ao invés da voz proibitiva que se associava ao risco de prejudicar a harmonia interpessoal (Liang et al., 2012; Morrison, 2014). A voz proibitiva acarretava o risco do emissor ser mal interpretado pelos outros assim como outras consequências sociais indesejáveis, uma vez que o facto de invocar emoções negativas e

defensivas poderia ser interpretado como queixa ou cinismo (Morrison & Milliken, 2000). No entanto, apesar de serem dois comportamentos de voz que visavam a melhoria organizacional, a questão principal mantinha-se, ou seja, o que faria com que os indivíduos optassem por adotar ou não um comportamento de voz. E, qual o motivo pelo qual os indivíduos optariam por uma voz promotora ou por uma voz proibitiva. De acordo com o modelo dos antecedentes e resultados da voz e silêncio dos colaboradores (Morrison, 2014) existia uma condição inicial para existir um comportamento de voz, ou seja, uma oportunidade de voz latente, que assentava no pressuposto de que o colaborador tinha uma informação, uma preocupação/problema ou uma perspectiva que considerava que pudesse ser relevante partilhar. O comportamento de voz ocorreria ou não dependendo de uma série de fatores individuais e contextuais que podiam atenuar ou fortalecer o vínculo entre uma oportunidade de voz e um comportamento subsequente. Estes fatores podiam funcionar assim como motivadores ou inibidores do comportamento de voz.

De acordo com Liang et al. (2012) apesar dos pontos em comum entre a voz promotora e a voz proibitiva podiam identificar-se as seguintes três distinções:

(1) *Orientação temporal*, a voz promotora era orientada para o futuro e associada à expressão de sugestões e soluções construtivas que permitissem alterar o *status quo* e conduzir a melhorias no desempenho organizacional. Em contraste, a voz proibitiva, dependendo do foco, poderia ser orientada pelo passado e para o futuro. Isto acontecia porque os colaboradores poderiam detetar e reportar práticas problemáticas e/ou rotinas que tivessem sido prejudiciais para o trabalho, ou que pudessem vir a ser prejudiciais para a organização, caso não existisse a expressão de voz proibitiva;

(2) *Função*, enquanto a voz promotora permitia à organização funcionar ou ter um desempenho mais eficaz, através da sugestão de melhores formas de atuação, a voz proibitiva, permitia à organização evitar fatores prejudiciais para o funcionamento organizacional, alertando para esses mesmos fatores.

(3) *Implicação para os outros*, a voz promotora identificava formas através das quais as organizações poderiam beneficiar a longo-tempo, mesmo isso se traduzisse em disrupção ou em mudanças drásticas para as práticas e rotinas de trabalho, num curto espaço de tempo. De acordo com Van Dyne et al. (2003) subjacente a este comportamento de voz estava uma intenção positiva facilmente reconhecida pelos outros. Por sua vez, apesar de o comportamento de voz proibitiva se alicerçar numa intenção positiva, referidas anteriormente, tinha a particularidade de estimular emoções negativas por parte dos outros elemento da organização, assim como, situações inconvenientes, e causa de mal entendidos.

1.4. Objetivos e Visão Geral da Tese

A presente investigação visou contribuir para a compreensão dos impactos do clima de comunicação no *work engagement*, comportamentos extra-papel, exigências de trabalho, autonomia, qualidade de *feedback* das chefias, identificação organizacional, *stress* e ansiedade relacionados com o trabalho. Em termos científicos pretendeu-se caracterizar o estado da arte sobre a relação entre o clima de comunicação e os comportamentos. Validar a *Communication Climate Scale* que incluiu a operacionalização das variáveis de clima de comunicação. Testar o papel mediador do *work engagement* na relação entre o clima de comunicação e os comportamentos de voz. Testar o papel da variável moderadora identificação organizacional na relação entre o clima de comunicação e o *work engagement*. Testar o papel moderador do clima de comunicação na relação entre as (1) exigências de trabalho com o *stress* e ansiedade relacionados com o trabalho e (2) os recursos de trabalho (autonomia e qualidade de *feedback* das chefias) igualmente na relação entre *stress* e ansiedade relacionados com o trabalho.

CAPÍTULO 2¹

**PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DA ADAPTAÇÃO
PORTUGUESA DA ESCALA DE CLIMA DE
COMUNICAÇÃO**

¹ Artigo submetido

2. PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DA ADAPTAÇÃO PORTUGUESA DA ESCALA DE CLIMA DE COMUNICAÇÃO

As organizações foram desde sempre construídas e constituídas por pessoas que as representavam e que lhes davam personalidade. No entanto, a importância atribuída ao capital humano não foi sempre a mesma e, foi ganhando ênfase ao longo dos anos por se constatar que a existência de condições que promovessem o desenvolvimento individual e profissional se refletia no sucesso organizacional. Através da comunicação, a informação podia ser partilhada com o objetivo de transmitir uma compreensão fundamental dos valores, das tarefas que deviam ser executadas, bem como das metas que a organização pretendia atingir. Era amplamente aceite que a comunicação organizacional funcionava como a peça fundamental que promovia o desempenho e qualidade de vida nas organizações (Neves & Eisenberger, 2012).

A revisão de literatura permitiu constatar que a importância atribuída aos processos de comunicação organizacional remonta a década de 70, onde mesmos foram considerados fatores essenciais para o sucesso organizacional (Roberts & O'Reillys, 1974; Snyder & Morris, 1984). Segundo Muchinsky (1977) os colaboradores que tinham uma comunicação aberta com as chefias estavam mais propensos para construir relações de trabalho efetivas o que contribuía para o desempenho e produtividade organizacional. Constatou-se igualmente que esta abertura de comunicação contribuía para que os colaboradores estivessem mais aptos para lidar com as alterações organizacionais (e.g. *layoffs* e fusões); aumentassem a identificação organizacional (Bartels et al., 2007; Smidts et al., 2001) e lidassem melhor com as exigências do trabalho (Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007).

Tal como já referido anteriormente a investigação sobre comunicação organizacional recebeu considerável atenção no século XX e o clima organizacional foi considerado um dos constructos mais ricos por funcionar como um elo entre os indivíduos e a organização, sendo o clima de comunicação um clima específico do clima organizacional (Falcione et al., 1987). Segundo Smidts et al. (2001), o clima comunicação influenciava comportamentos e emoções individuais e refletia a comunicação, tanto a nível organizacional como pessoal, sendo crítico para a motivação dos colaboradores para atingirem as metas organizacionais e para promoverem atitudes e comportamentos positivos na organização.

O principal objetivo do presente estudo consistiu em validar a *Communication Climate Scale* (Smidts et al., 2001) com duas amostras portuguesas (Estudo I e Estudo II). Os objetivos específicos permitiram verificar se: (1) a escala revelava a mesma estrutura de dois

fatores (validade de construto); (2) o clima de comunicação se correlacionava significativamente com as variáveis critério extra-papel (voz) e com a variável critério cinismo (validade preditiva).

Seguidamente, foram abordados os fundamentos teóricos do clima organizacional e clima de comunicação; a evolução dos instrumentos de medida de clima organizacional e de clima de comunicação; a relação com variáveis critério extra-papel. Posteriormente, apresentam-se dois estudos cujos objetivos consistiram em avaliar a estrutura da escala (validade de construto); e verificar se existia correlação significativa com as variáveis preditivas extra-papel. No Estudo I e Estudo II foram analisadas as propriedades psicométricas (confiabilidade e validade fatorial), a estrutura fatorial da escala e, foi também analisada a validade preditiva com as variáveis voz e cinismo.

2.1. Fundamentação Teórica e Hipóteses

O construto "clima" recebeu considerável atenção durante a década de 1970 e muito esforço foi feito para isolar, explicar e determinar o seu lugar na teoria organizacional (Falcione et al., 1987; Glick, 1985; Ireland et al., 1978; Muchinsky, 1977; Schneider, 1975). A evolução da pesquisa quantitativa deste construto foi caracterizada por algum consenso ao defini-lo como correspondente às perceções sobre o ambiente e práticas organizacionais, mas existia pouca base conceptual que sustentasse algumas das medidas usadas para avaliá-lo (Carr et al., 2003; Kuenzi & Schminke, 2009).

Uma das principais questões que caracterizou o estado da arte foi os múltiplos focos que o clima poderia ter (Carr et al., 2003; Kuenzi & Schminke, 2009). As abordagens primárias para estudar os climas organizacionais concentravam-se no clima molar ou em climas organizacionais específicos, tais como climas que se concentravam num resultado estrategicamente relevante (segurança, serviço) e/ou processo (justiça, ética, *empowerment*, voz e iniciativa). Estes eram considerados mais indicados para a compreensão de resultados relevantes específicos, do que para a investigação geral sobre clima que não tem um foco específico. Uma abordagem conceptual molar e de análise dessa natureza genérica do clima não se mostrou útil para a previsão de resultados organizacionais específicos.

De acordo com alguns com Schneider et al. (2011, 2013), a investigação sobre clima singular foi um contributo essencial para a investigação sobre clima organizacional, ao permitir melhorar a validade das investigações e fornecer uma melhor compreensão dos contextos mais prováveis de produzir estes climas. Os autores consideraram que as

organizações não tinham um clima singular, mas sim múltiplos climas simultâneos tanto de processo como de resultado estratégico que necessitavam ser estudados simultaneamente (Schneider et al., 2011, 2013). De acordo com Kuenzi e Schminke (2009), a fim de maximizar a probabilidade de alcançar os processos de uma organização e os resultados de desempenho desejados, era essencial promover um clima específico positivo. Segundo Falcione et al. (1987), o clima de comunicação podia ser visto como uma faceta de um construto mais amplo, o clima organizacional. Numerosas definições deste construto foram sugeridas na literatura e foram necessários muitos anos de investigação para se chegar a algum consenso. O clima de comunicação referia-se à forma como a comunicação circulava no ambiente de trabalho. A definição mais frequente de clima de comunicação era a de Dennis (1974) como uma qualidade subjetiva experimentada do ambiente interno de uma organização: o conceito englobava um conjunto de predisposições inferidas, identificáveis através de relatos de percepções relacionadas com eventos ocorridos na organização (cit. em Guzley, 1992, p. 377). De acordo com Poole e McPhee (1993), o clima de comunicação organizacional consistia na percepção de expectativas e instrumentos de comunicação que interagiam e evoluíam continuamente com os processos organizacionais em torno de práticas organizacionais comuns (cit. em Falcione et al., 1987, p. 203).

2.1.1. Comunicação organizacional e clima de comunicação: evolução dos instrumentos de análise.

Nos últimos 60 anos, assistiu-se a várias contribuições teóricas e empíricas para a compreensão da comunicação organizacional. O estado da arte revelou que um número considerável de instrumentos (essencialmente questionários) foram desenvolvidos para avaliar a comunicação organizacional (Tabela 2.1).

Alguns desses questionários centravam-se em características específicas de comunicação, enquanto outros forneciam uma visão mais ampla. Ou seja, para a realização da Tabela 2.1, foram identificados quatro estudos que se concentravam em comunicação organizacional e um estudo sobre satisfação com a comunicação. Os questionários de comunicação organizacional abrangiam o processo de comunicação, tipos de comunicação e auditorias e, a maioria deles foram desenvolvidos como resposta à necessidade de uma medida de comunicação e não tanto com o objetivo de operacionalização do conceito (Greenbaum, Clampitt, & Willihnganz, 1988).

Em relação à estrutura geral dos questionários de comunicação organizacional, foi possível verificar que foram desenvolvidos com o objetivo de analisar e comparar a forma como a informação circulava nas organizações, a estrutura da comunicação e as características da mensagem.

Uma análise dos questionários disponíveis na referida tabela revelou que o conteúdo de três dos sete questionários focava-se em detalhes específicos nas percepções individuais sobre as organizações, incluindo o clima de comunicação. Em relação à estrutura geral dos questionários, foi possível observar os seguintes aspetos: (1) *dimensionalidade*: todos os sete instrumentos de comunicação organizacional eram multidimensionais; (2) *escala de resposta*: os instrumentos utilizavam escalas de resposta de *Likert* que variavam entre 0 e 5 e 0/1 a 7, (3) *tamanho do questionário*: o número de itens nos instrumentos variava entre 35 e 134; (4) *validade do construto*: apenas dois instrumentos foram desenvolvidos tendo em vista a operacionalização do construto e com o objetivo de validar, especificamente os questionários de Roberts e O`Reillys (1974) e Wiiio e Helsila (1974) (cit. em Greenbaum et al., 1988).

Um padrão semelhante foi encontrado na investigação desenvolvida sobre clima de comunicação, onde a tendência mais comum foi uma abordagem funcional para desenvolver um instrumento de clima de comunicação e não uma abordagem construtiva que visasse a operacionalização e validação de um conceito, tal como nos estudos desenvolvidos por Bartels et al. (2007), Guzley (1992) e Hooff e Ridder (2004).

O construto de clima de comunicação era entendido através de múltiplas variações em constante evolução em termos de dimensão e foco. O conteúdo dos questionários concentrava-se em características tais como: qualidade; fontes de informação (chefias e pares); comunicação (lateral e vertical) e os meios de comunicação.

Tabela 2.1.

Evolução dos instrumentos de comunicação organizacional

Autores	Conceito /Instrumento	Dimensões de comunicação	Origem	Consistência e validade
Redding (1972)	Comunicação organizacional	5 Dimensões (35 Itens) (1) Suporte; (2) Participação no processo decisão; (3) Confiança e credibilidade; (4) Abertura; (5) Objetivos de alto desempenho.	Buzzanell & Stohl (1999)	Indisponível
Roberts & O'Reilly (1974)	Comunicação organizacional Organizational communication questionnaire	16 Dimensões (35 Itens) (1) Confiança; (2) Influência; (3) Mobilidade; (4) Desejo de participação; (5) <i>Upward</i> ; (6) <i>downward</i> ; (7) Lateral; (8) Precisão; (9) Síntese; (10) <i>Gatekeeping</i> ; (11) Sobrecarga; (12) Satisfação; (13) Escrita; (14) Cara a cara; (15) Telefone; (16) Outros.	Roberts & O'Reilly (1974)	Teste- reteste Alfa de Cronbach Validade facial Validade do construto Análise convergente e discriminante Análise de <i>clusters</i>

Tabela 2.1.

Evolução dos instrumentos de comunicação organizacional (continuação)

Autores	Conceito /Instrumento	Dimensões de comunicação	Origem	Consistência e validade
Wii & Helsila (1974)	Comunicação organizacional Organizational communication audit questionnaire	12 Dimensões (76 itens) (1) Satisfação geral com a comunicação; (2) Quantidade de informação recebida de diferentes fontes (no momento); (3) Quantidade de informação recebida de diferentes fontes (ideal); (4) Quantidade de informação recebida sobre itens específicos relacionados com o trabalho (no momento); (5) Quantidade de informação recebida sobre itens específicos relacionados com o trabalho (ideal); (6) áreas de comunicação que precisam ser melhoradas; (7) Satisfação com o trabalho; (8) disponibilidade de informação no sistema informático; (9) Alocação de tempo num dia útil; (10) Comportamento geral de comunicação do indivíduo; (11) Perguntas específicas da organização; (12) Padrões de busca de informação.	Greenbaum et al., 1988	Teste- reteste Alfa de <i>Cronbach</i> Validade do construto
Dennis (1975)	Clima de comunicação organizacional Communication climate inventory (CCI)	5 Dimensões (35 Itens) (1) Comunicação <i>downward</i> ; (2) Qualidade percebida e precisão da comunicação <i>downward</i> ; (3) Abertura percebida da relação chefia-colaborador; (4) Oportunidades e grau de influência da comunicação <i>upward</i> ; (5) Confiabilidade percebida das informações entre chefias e colaboradores.	Falcione et al., (1988)	Indisponível

Tabela 2.1.

Evolução dos instrumentos de comunicação organizacional (continuação)

Autores	Conceito /Instrumento	Dimensões de comunicação	Origem	Consistência e validade
Downs & Hazen (1977)	Satisfação com a comunicação Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)	8 Dimensões (40 itens) (1) Clima de comunicação; (2) Comunicação da chefia; (3) Integração organizacional; (4) Qualidade <i>media</i> ; (5) Comunicação horizontal e informal; (6) Perspetiva organizacional; (7) Comunicação entre colaboradores; (8) <i>Feedback</i> individual.	Downs & Hazen (1977)	Alfa de <i>Cronbach</i> Validade do construto
Goldhaber & Rogers (1979)	Organizational Communication Communication audit survey ICA	13 Dimensões (122 itens) com tópicos sobre: (1) Acessibilidade da informação; (2) Adequabilidade da informação (3) Satisfação com a comunicação; (4) Conteúdo da comunicação (clareza; precisão; utilidade; adequabilidade; (5) relação; (6) resultados da comunicação.	Goldhaber & Rogers (1979)	Alfa de <i>Cronbach</i> Validade facial Validade preditiva Validade fatorial
Guzley, (1992)	Clima de comunicação Communication climate scale	4 Dimensões (20 itens) (1) Comunicação <i>downward</i> ; (2) Qualidade e precisão da informação <i>downward</i> ; (3) Comunicação <i>upward</i> ; (4) Perceção de confiabilidade.	Dennis 1974 listed in O'Connell (1979)	Alfa de <i>Cronbach</i> Análise fatorial exploratória Análise de regressão múltipla

Tabela 2.1.

Evolução dos instrumentos de comunicação organizacional (continuação)

Autores	Conceito /Instrumento	Dimensões de comunicação	Origem	Consistência e validade
Smidts et al., (2001)	Communication climate Communication climate scale	3 Dimensões (15 itens) (1) Confiança e abertura; (2) Suporte; (3) Participação no processo de decisão.	Alutto & Vredenburgh, 1977; Dennis, 1975; Falcione et al.,1987; Jones & James, 1979	Alfa de <i>Cronbach</i> Análise fatorial exploratória Análise fatorial confirmatória
Hooff & Ridder, (2004)	Clima de comunicação	Unidimensional (10 itens) 0 a 5 (1) Clima de comunicação	Hooff et al., 2003	Alfa de <i>Cronbach</i> ANOVA
Bartels et al. (2007)	Questionário de clima de comunicação, percepção de prestígio externo e identificação organizacional	Unidimensional (18 itens) (1) Clima de comunicação medido a: nível de grupo de trabalho (9 itens); e nível de departamento (9 itens)	Clima de comunicação climate medido com duas 9-itens scales baseado em Dennis (1974) e Smidts et al., (2001)	Alfa de Cronbach Análise fatorial exploratória Análise fatorial confirmatória Análise equações estruturais

Uma visão geral dos questionários sobre o clima de comunicação revelou os seguintes aspetos: (1) *dimensionalidade*: dos cinco instrumentos apenas dois eram unidimensionais; (2) *escala de resposta*: todos os instrumentos de clima de comunicação tinham escalas de respostas *Likert* que variavam entre 0 a 5; (3) *tamanho do questionário*: o número de itens em instrumentos variava entre 9 e 36; (4) *validade do construto*: apenas em dois instrumentos foi realizada a validade de construto Dennis (1974) (cit. em Guzley, 1992) e Smidts et al. (2001). Verificou-se também, com base na revisão dos estudos sobre clima de comunicação (Tabela 2.1) que em alguns estudos existia a preocupação com a validação de instrumentos; verificava-se uma alta variabilidade na forma como a mesma era garantida. No entanto, nenhum dos instrumentos de clima de comunicação foi validado em outros contextos organizacionais ou nacionais.

Considerando o estado da arte, as características psicométricas da escala, o facto de incluir dimensões consideradas essenciais na análise do clima de comunicação e também o tamanho do instrumento, a Escala de Clima de Comunicação (Smidts et al., 2001) foi a escala escolhida para a presente investigação.

2.1.2. Escala de clima de comunicação.

A Escala de Clima de Comunicação (Smidts et al., 2001) caracterizava-se por 15 itens selecionados dos instrumentos de comunicação organizacional existentes (Roberts & O'Reillys, 1974; Trombetta & Rogers, 1988). Os itens representavam três dimensões: *confiança e abertura na comunicação* (ascendente, descendente e horizontal); *participação no processo de decisão* (ter voz na organização); *suporte* (o sentimento de ser levado a sério por outros membros da organização) (Smidts et al., 2001). A análise do suporte foi realizada atendendo a três aspetos: (1) a forma como a comunicação se difundia na organização e chegava aos colaboradores (e.g. vias informais); (2) pela atualidade e pertinência do conteúdo da informação que chegava aos colaboradores; (3) pelos canais de comunicação internos. Atendendo aos aspetos referidos, nesta investigação a dimensão suporte foi designada por *suporte na comunicação*.

A escala original foi validada num estudo com uma amostra holandesa na qual os dados foram recolhidos em três organizações diferentes: Organização 1 ($n = 420$) uma grande organização sem fins lucrativos de serviço ao cliente. Os dados foram recolhidos aleatoriamente de 15 unidades organizacionais (6 departamentos da sede, 8 escritórios locais

e 1 escritório de atendimento a clientes no exterior) com um total de 420 participantes; Organização 2 e uma empresa de serviços públicos que operava em âmbito nacional, numa fase de transição de uma organização sem fins lucrativos para uma organização comercial. Foi utilizada uma amostra aleatória de 3 unidades dentro da sede e 8 escritórios locais; Organização 3 ($n = 1127$) um banco com uma longa tradição e reputação. Os dados foram recolhidos aleatoriamente em 15 unidades (12 dentro da sede e 3 escritórios locais) perfazendo um total de 1127 participantes. Contudo, a revisão de literatura permitiu constatar que não foram desenvolvidos mais estudos que averiguassem a utilidade, a validade fatorial e a validade preditiva em outros contextos organizacionais, e esta investigação contribui para colmatar essa lacuna.

Para testar a validade preditiva da escala (Estudos I e II) averiguou-se a sua relação com comportamentos extra-papel positivos (voz) e no sentido inverso com o comportamento cinismo.

2.1.3. Clima de comunicação organizacional e comportamentos extra-papel.

A revisão da literatura permite-nos constatar que desde há muito tempo existia a necessidade de compreender o clima organizacional como preditor de comportamentos proativos. De acordo com Parker e Wang (2015) as organizações podiam beneficiar de diferentes comportamentos proativos dos colaboradores, designadamente os comportamentos extra-papel. Morrison e Phelps (1999) definiram os comportamentos extra-papel como “*the employee behavior that goes beyond role expectations in a way that is organizational functional*” (p. 409).

A literatura revelou a existência de estudos empíricos que consideraram um clima organizacional específico como um antecedente importante dos comportamentos proativos. Designadamente um estudo realizado por Neal, Griffin, e Hart (2000), com uma amostra de 525 colaboradores representativos de 32 grupos de trabalho de um hospital australiano, cujo objetivo consistiu em analisar os efeitos do clima de segurança nos comportamentos de segurança. Os resultados evidenciaram, entre outros, que o clima organizacional era preditor do clima de segurança; o conhecimento e a motivação eram preditores dos comportamentos de segurança (participação; conformidade); o clima de segurança influenciava a motivação e o conhecimento; o clima organizacional influenciava os comportamentos de segurança por via da mediação exercida pelo clima de segurança.

Mais tarde, Parker et al. (2006) propuseram um modelo de proatividade no trabalho. Neste modelo as diferenças individuais (personalidade) e as percepções relativas ao ambiente de trabalho (autonomia, confiança nos colaboradores e suporte das chefias) revelaram um efeito positivo sobre os estados cognitivos-emocionais conduzindo ao comportamento proativo (implementação de ideias; resolução de problemas). Este Modelo sugeriu que, uma dimensão semelhante à dimensão de confiança que faz parte do Clima de Comunicação, *confiança nos colaboradores*, facilitava o desenvolvimento de comportamentos proativos quando mediados por estados cognitivo-motivacionais. Os autores consideraram que em primeiro lugar, se os colaboradores sentissem que a relação com os colegas de trabalho era caracterizada por confiança ganhavam mais confiança nas suas próprias capacidades. A confiança implicava que os colaboradores aceitassem os erros e aprendessem com a experiência o que era suscetível de encorajar experiências que estavam para além das suas tarefas principais, reforçando a autoeficácia. Em segundo lugar, se os indivíduos tivessem confiança na capacidade dos colegas de trabalho e acreditassem que estes os apoiariam, então estariam mais disponíveis para aceitar mudanças e no controle das situações. Ainda de acordo com os autores, e dado que a confiança incorporava tomada de risco, os indivíduos que sentissem confiança nos seus colegas de trabalho estariam mais propensos a "aceitar o risco".

No sentido inverso, esta investigação também se concentrou num comportamento que surgiu nos últimos anos e que tinha vindo a atrair considerável atenção, o cinismo organizacional. Este conceito foi definido como uma atitude negativa em relação à organização e caracterizava-se por três dimensões: 1) a crença de que a organização não tinha integridade; (2) afeto negativo em relação à organização; (3) tendência para um comportamento depreciativo e crítico em relação à organização, consistente com as crenças e os afetos (Naus, Van Iterson, & Roe, 2007, p. 689).

Com base na revisão de literatura propôs-se que:

Hipótese 1: O Clima de comunicação está positivamente relacionado com o comportamento extra-papel de voz;

Hipótese 3: O Clima de comunicação está negativamente relacionado com o comportamento de cinismo.

2.1.4. Objetivos.

O objetivo principal dos Estudos I e II foi contribuir para a validação da Escala de Clima de Comunicação (versão reduzida) na população portuguesa e, verificar: (1) se revelavam a mesma estrutura fatorial (validade do constructo); (2) e se existia correlação e regressão linear significativas com as variáveis critério mencionadas (voz e cinismo).

Os objetivos específicos dos Estudos I e II consistiram em: (1) validar a estrutura fatorial das duas amostras; (2) aceder à consistência do constructo, nas duas amostras; (3) analisar a validade preditiva.

2.2. Método

2.2.1. Participantes.

Para os Estudos I e II a recolha de dados foi realizada com duas amostras de profissionais portugueses de diferentes setores de atividade (e.g., ensino, consultoria, recursos humanos e indústria). Os participantes foram informados do objetivo do estudo e sobre o caráter de anonimato e confidencialidade do mesmo. Após estas informações puderam decidir sobre a sua participação voluntária no estudo.

A recolha de dados no Estudo I decorreu entre outubro e novembro de 2012. De 277 participantes, 148 (53.4%) eram do sexo feminino e 153 (55.2%) encontravam-se no grupo etário entre os 20-39 anos. Do total de participantes, 130 (46.9%) tinham uma licenciatura e 61 (22.0%) tinham um mestrado. No Estudo II a recolha de dados decorreu entre Outubro e Novembro de 2013. De 167 participantes, 88 (52.7 %) eram do sexo masculino, 85 (50.9%) encontravam-se no grupo etário entre os 40-59 anos e 75 (44.9%) eram licenciados.

2.2.2. Procedimento.

Em ambos os estudos, os participantes receberam por *e-mail* um *link* de acesso ao questionário desenhado no programa *Qualtrics*, através do qual puderam responder em aproximadamente 10 minutos.

A tradução da escala de clima de comunicação de inglês para português foi realizada pelo método de retro-tradução (Brislin, 1980). As questões foram traduzidas para português pelo primeiro autor e foram então submetidos a pares que eram fluentes em português e

inglês. Foi feita uma retro-tradução entre pares para verificar a consistência de cada item e tanto o segundo como o terceiro autores validaram o processo de tradução (Marques-Quinteiro, Curral, & Passos, 2012).

2.2.3. Instrumentos.

Communication Measurement Scale (Smidts et al., 2001) constituída por 15 itens que representam três dimensões: (1) confiança e abertura na comunicação (ascendente, descendente e horizontal); (2) participação no processo de decisão (ter uma palavra na organização) e (3) suporte na comunicação (o sentimento de ser levado a sério por outros elementos da organização). Os exemplos das perguntas são respetivamente “*Os meus colegas estão abertos a sugestões feitas por mim*”, “*Nesta organização, tenho grande oportunidade dar a minha opinião*” e “*Sou levado a sério pelos outros elementos da organização*”. Para cada estudo foi utilizada uma escala de discordância/concordância com uma amplitude diferente. No Estudo I utilizou-se uma escala de discordância/concordância de sete pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente). Os valores dos α Cronbach apresentaram os valores de .74 (confiança e abertura na comunicação), .73 (suporte na comunicação) e .74 (participação no processo de decisão).

No Estudo II foi também utilizada uma escala de discordância/concordância mas com cinco pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente). O objetivo do Estudo II foi verificar se a estrutura fatorial se mantinha idêntica utilizando uma amostra diferente e a escala de resposta original com a versão reduzida da *Communication Measurement Scale*, composta de 9 itens. Os valores dos α Cronbach foram de .88 (confiança e abertura na comunicação) e .78 (suporte na comunicação). A autorização para a validação desta escala foi pedida e acedida pelos autores

Escala de Comportamentos de Voz (Naus et al., 2007). No Estudo II foram utilizadas duas variáveis de comportamentos de voz para testar a validade preditiva: voz (extra-papel) e cinismo. As variáveis de voz e cinismo caracterizaram-se por 5 e 4 itens respetivamente, os quais foram respondidos numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 = definitivamente a 7 = definitivamente não). Os valores dos α Cronbach foram de .73 (voz) e .75 (cinismo).

2.2.4. Análise de dados.

Na amostra portuguesa de cada um dos dois estudos foram definidas duas subamostras aleatórias (amostra A - 139 participantes e amostra B - 138 participantes para Estudo I, amostra A - 86 participantes e amostra B - 81 participantes para Estudo II). Na amostra A de cada um dos dois estudos foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para identificar a estrutura fatorial. Foi utilizado o método das componentes principais com rotação oblíqua. Na amostra B (também em cada um dos estudos foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para validação do modelo de medida tendo sido usado o método de estimação da máxima verosimilhança. A consistência interna das sub-escalas confiança e abertura da comunicação e suporte na comunicação foi avaliada pelo coeficiente de confiabilidade de *Cronbach*. Os itens da sub-escala suporte na comunicação foram invertidos.

A análise de dados foi conduzida pelo programa IBM-SPSS Statistics 20.0 e AMOS 20.0 (Arbuckle, 2010).

2.3. Resultados

2.3.1. Estrutura fatorial.

Foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) da Escala de Clima de Comunicação na amostra A do Estudo I e foram extraídos dois fatores com valor próprio superior a 1 (critério de Kaiser), representando 68.72% da variância total explicada. Os resultados demonstraram que 6 itens revelaram dois problemas, primeiro, por baixo peso fatorial (< 0.5) e, em segundo lugar, por saturação em mais de um fator, tendo sido excluídos. Na solução final, mantiveram-se dois fatores: confiança e abertura na comunicação (ascendente, descendente e horizontal) e suporte na comunicação (sentimento de ser levado a sério pelos membros da organização). Os pesos fatoriais variaram de 0.83 a 0.91 para suporte na comunicação e de 0.50 a 0.86 para confiança e abertura na comunicação (Tabela 2.2).

Tabela 2.2.

Análise Fatorial Exploratória da versão reduzida da Escala de Clima de Comunicação (Estudo I)

	Suporte na comunicação	Confiança e abertura da comunicação
11. Sabe-se mais sobre a nossa organização em conversas com colegas, do que através da gestão/direção.	.914	-.132
13. A maior parte daquilo que fico a saber através dos canais oficiais da minha organização (ex: intranet, email) há muito tempo que deixou de ser sobre assuntos atuais.	.870	.004
12. Os objetivos desta organização provavelmente só são conhecidos por quem os formulou.	.851	.084
14. Quando ouvimos informação que nos diz respeito esta geralmente chega por outras vias indiretas (o “diz que disse”).	.832	.104
2. Quando o meu chefe direto me diz alguma coisa, eu confio que ele está a ser sincero e honesto.	.005	.864
1. Quando os meus colegas me dizem alguma coisa, eu confio que me estão a dizer a verdade.	-.197	.861
6. Os meus colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço	.064	.727
5. Se a nossa gestão/direção nos disser alguma coisa (sobre a forma como estamos a desenvolver o nosso trabalho) eu confio que nos estão a dizer a verdade.	.206	.678
3. O meu chefe direto está aberto a sugestões feitas por mim.	.386	.489
	Valor próprio 3.841	3.420

Nota: AFE realizada com rotação *Oblimin*.

A versão reduzida da Escala de Clima de Comunicação demonstrou ter consistência interna. O valor do alfa de *Cronbach* foi de 0.90 para a dimensão suporte na comunicação e, 0.82 para a dimensão confiança e abertura na comunicação.

Da Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada na amostra A do Estudo II extraíram-se também dois fatores com valor próprio superior a 1 (critério de Kaiser) e que explicavam 64.64% da variância total. Assim como no Estudo I, os resultados também demonstraram que 6 itens revelaram os mesmos problemas: baixos pesos fatoriais (< 0.5) e saturação em mais de um fator, tendo sido excluídos. Na solução final, a estrutura fatorial permaneceu idêntica com os mesmos dois fatores: confiança e abertura na comunicação e suporte na comunicação. Os pesos fatoriais variaram de 0.71 a 0.90 para confiança e abertura na comunicação e de 0.73 a 0.86 para suporte na comunicação (Tabela 2.3).

Tabela 2.3.

Análise Fatorial Exploratória da versão reduzida da Escala de Clima de Comunicação (Estudo II)

	Confiança e abertura da comunicação	Suporte na comunicação
3. O meu chefe direto está aberto a sugestões feitas por mim.	.902	-.013
2. Quando o meu chefe direto me diz alguma coisa, eu confio que ele está a ser sincero e honesto	.874	-.001
1. Quando os meus colegas me dizem alguma coisa, eu confio que me estão a dizer a verdade.	.821	-.080
6. Os meus colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço.	.797	.022
5. Se a nossa gestão/direção nos disser alguma coisa (sobre a forma como estamos a desenvolver o nosso trabalho) eu confio que nos estão a dizer a verdade.	.708	.091
12. Os objetivos desta organização provavelmente só são conhecidos por quem os formulou.	-.043	.858
14. Quando ouvimos informação que nos diz respeito esta geralmente chega por outras vias indiretas (o “diz que disse”).	.026	.761
13. A maior parte daquilo que fico a saber através dos canais oficiais da minha organização (ex: intranet, email) há muito tempo que deixou de ser sobre assuntos atuais.	.020	.749
11. Sabe-se mais sobre a nossa organização em conversas com colegas, do que através da gestão/direção.	.002	.730
Valor próprio	3.618	2.739

Nota: AFE realizada com rotação *Oblimin*.

A versão reduzida Escala de Clima de Comunicação também demonstrou ter consistência interna. O valor do alfa de *Cronbach* foi de 0.88 para confiança e abertura na comunicação e 0.78 para suporte na comunicação.

2.3.2. Validade do constructo.

Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) na amostra B em ambos os estudos portugueses. Para avaliar o ajustamento do modelo de medida foram usados diversos índices (Hu & Bentler, 1999): rácio do Qui-quadrado ($\chi^2 / df < 2$), $CFI \geq 0.95$ e $TLI \geq 0.95$, $RMSEA \leq .06$, e $SRMR \leq .08$.

No Estudo I, os pesos fatoriais estandardizados foram todos significativos ($p < 0.001$), e variaram de 0.65 a 0.87 (Figura 2.1). O modelo apresentou um bom ajustamento: $\chi^2 / df = 1.205$; $CFI = 0.99$; $TLI = 0.99$; $RMSEA = 0.039$ e $SRMR = 0.011$.

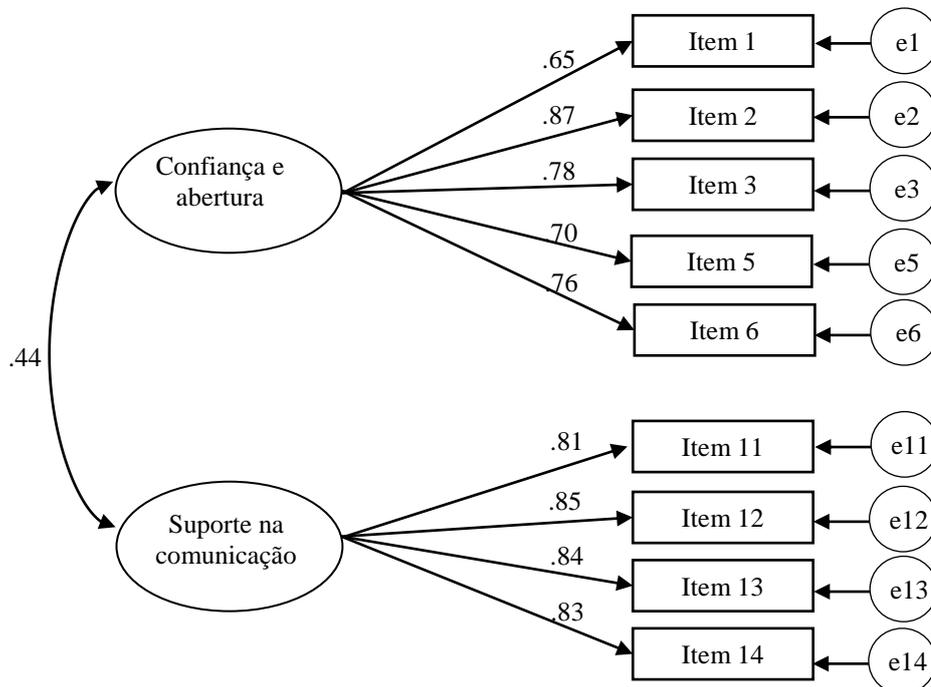


Figura 2.1. Modelo de dois fatores para a Escala de Clima de Comunicação (Estudo I)

No estudo II os pesos fatoriais estandardizados também se revelaram significativos ($p < 0.001$), e variaram de 0.60 a 0.89 (Figura 2.2). O modelo apresentou também um bom ajustamento: $\chi^2 / df = 1.226$; CFI = 0.98; TLI = 0.98; RMSEA = 0.053 e SRMR = 0.059.

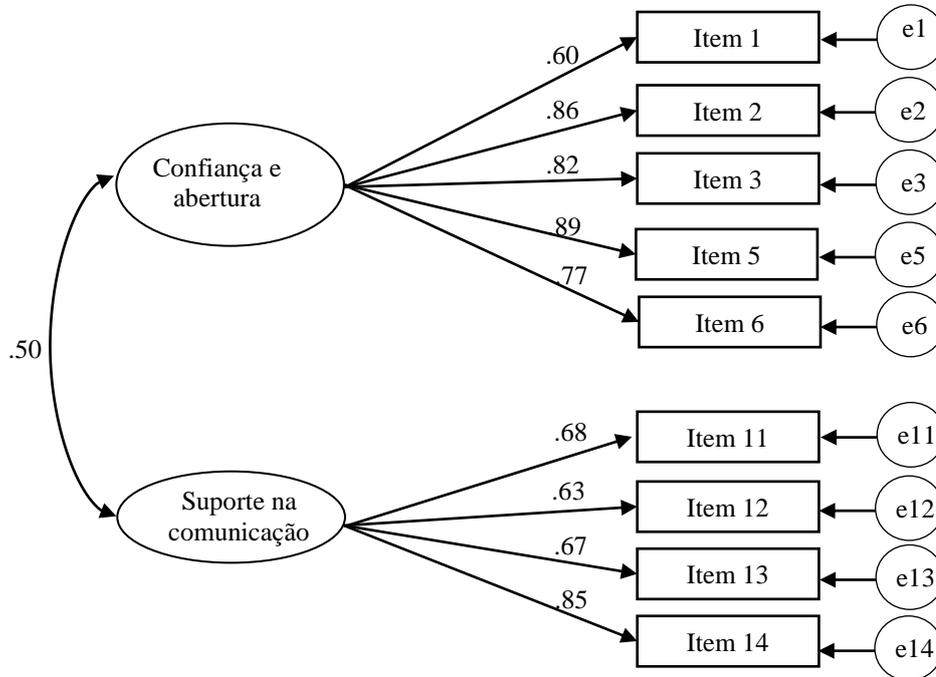


Figura 2.2. Modelo de dois fatores para a Escala de Clima de Comunicação (Estudo II)

O modelo apresentou um bom ajuste: $\chi^2 / df = 1.226$; CFI = 0.98; TLI = 0.98; RMSEA = 0.053; SRMR = 0.059.

Importa referir que da análise dos fatores que sustentam a estrutura fatorial final da Escala de Clima de Comunicação constatou-se que a confiança e abertura da comunicação manteve a estrutura original (5 itens) e o suporte na comunicação (4 itens) ficou com menos três itens do que a versão de Smidts et al. (2001), o que pode estar relacionado com o fato do conteúdo dos itens remeter para situações de falta de suporte na comunicação e não de suporte na comunicação.

2.3.3. Validade preditiva.

Para verificar a validade preditiva da versão reduzida da Escala de Clima de Comunicação analisou-se a relação entre as duas dimensões do clima de comunicação e as duas variáveis voz e cinismo.

Tabela 2.4.

Estatística descritiva e correlações entre as variáveis (Estudo II)

	SD	1	2	3
1. Confiança e abertura da comunicação	0.87			
2. Suporte na comunicação	0.88	-.358**		
3. Voz	1.60	.265**	-.217**	
4. Cinismo	1.40	.310**	-.195*	.190*

* $p < .01$ ** $p < .01$

Conforme se verifica na Tabela 2.4 as dimensões confiança e abertura na comunicação e suporte na comunicação revelaram correlações significativas com os comportamentos de voz e cinismo. Os resultados da regressão linear múltipla mostraram que somente a dimensão confiança e abertura era preditora da voz ($\beta = .21$, $R^2 = .073$, $p < 0.001$), e do cinismo ($\beta = -.28$, $R^2 = .090$, $p < 0.001$). A dimensão suporte de comunicação não revelou efeito significativo.

2.4. Discussão

Considerando a importância da comunicação organizacional, do clima organizacional, do estado da arte sobre clima de comunicação e sobre os instrumentos existentes, a revisão da literatura sublinhou a necessidade de desenvolver instrumentos com boas propriedades psicométricas para avaliar o clima de comunicação nas organizações. A fim de contribuir para esta área de investigação, foram realizados dois estudos independentes, em Portugal. Assim, considerando os resultados em conjunto, foi possível verificar a estabilidade e a invariância dos itens. A versão final da escala inclui apenas duas dimensões e 9 itens. Em relação à estrutura confirmatória, obteve-se um modelo de dois fatores: (1) confiança e abertura da comunicação e (2) suporte na comunicação.

Em relação à variável confiança e abertura da comunicação, podemos observar a importância que teve como constructo presente na evolução dos instrumentos de comunicação organizacional que consideraram relevante a análise das perceções individuais (Greenbaum et al., 1988; Roberts & O'Reillys, 1974; Trombetta & Rogers, 1988) e que influenciaram conceptualmente o desenvolvimento das escalas de clima de comunicação. A

análise da regressão linear permitiu constatar que a confiança e abertura da comunicação é uma variável importante como preditora de comportamentos extra-papel positivos (e.g. voz).

A dimensão suporte na comunicação na versão original da escala de clima de comunicação (Smidts et al., 2001) era constituída por 7 itens sendo que das análises efetuadas apenas resultaram 4 itens. Importava sublinhar que nos itens relacionados com “facto de ser levado a sério”; “pertinência do conteúdo da informação recebida” e “comunicação lateral” os valores eram muito baixos ($\leq .50$) e foram retirados.

A análise dos resultados do estudo permitiu concluir também que o clima de comunicação funcionava como preditor dos comportamentos extra-papel. Verificaram-se correlações positivas com o comportamento extra-papel (voz) e no sentido inverso com o comportamento de cinismo. Estes resultados dão um contributo importante para os comportamentos de proatividade e desempenho organizacional, sendo que se os gestores quisessem influenciar os comportamentos extra-papel e conseqüente desempenho organizacional teriam que dar especial atenção ao clima de comunicação. Para tal, seria necessário que cada colaborador recebesse informação adequada, pelos canais adequados e, que tivesse oportunidades para expressar a sua opinião.

Observou-se que o presente estudo abordou três lacunas existentes na literatura: (1) uma revisão empírica de um clima organizacional específico, clima de comunicação; (2) validação de um instrumento com consistência interna que pudesse medir o clima de comunicação organizacional, (3) sugestão de formas através das quais as organizações poderiam encorajar o desempenho dos colaboradores através de comportamentos extra-papel.

Para concluir, este estudo contribuiu em primeiro lugar, para o estudo das perceções individuais sobre as relações de confiança e abertura da comunicação entre colaboradores e chefias e sobre a forma como a informação circulava na organização. Em segundo lugar, valorizou o impacto destas dimensões nos comportamentos extra-papel e no desempenho organizacional.

2.4.1. Implicações teóricas e práticas.

Tendo em conta que a maioria dos investigadores privilegiava escalas curtas e uma vez que os resultados apresentados se revelaram estáveis, este estudo contribuiu de forma importante para investigações futuras no domínio da comunicação interna das organizações.

Em comparação com a escala original (Smidts et al., 2001), a versão reduzida da escala apresentou vantagens específicas: recolha de amostras em dois momentos diferentes e utilizou a técnica de *split-half* para visualizar e comparar a estabilidade dos itens e resultados.

2.4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros.

Este estudo apresentou algumas limitações que deviam ser mitigadas em estudos futuros. Em primeiro lugar tratou-se de um estudo transversal, logo qualquer inferência sobre causalidade tornou-se limitada e ainda que a investigação estivesse alicerçada em teorias associadas às variáveis em questão, que permitiram uma base sólida para assumir as relações causais, sugere-se que futuramente sejam realizados estudos longitudinais.

Em segundo lugar, as variáveis foram operacionalizadas através de questionários que mediram a perceção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho. Ainda que os questionários se tenham revelado uma importante fonte de informação, sabe-se que a perceção não reflete necessariamente a realidade objetiva, o que eleva a possibilidade da existência de vieses.

Sugere-se que estudos futuros possam aprofundar, em termos individuais, os efeitos diretos e indiretos das dimensões de clima de comunicação (confiança e abertura da comunicação; suporte na comunicação) nos comportamentos proativos, de equipa e organização. Sugere-se também que sejam testados modelos de mediação e moderação que permitam compreender a influência do clima de comunicação nos comportamentos proativos e desempenho organizacional. Por fim, sugere-se que estudos futuros procurem superar as limitações e também confirmar que a Escala de Clima de Comunicação se revela, de facto, diferente de outros conceitos e escalas similares o que irá contribuir para promover a proatividade e desempenho organizacional.

CAPÍTULO 3.

**MODELO DE *WORK ENGAGEMENT*: RELAÇÃO DO
CLIMA DE COMUNICAÇÃO COM COMPORTAMENTOS
DE VOZ**

3. MODELO DE *WORK ENGAGEMENT*: RELAÇÃO DO CLIMA DE COMUNICAÇÃO COM COMPORTAMENTOS DE VOZ

Num ambiente organizacional caracterizado por constante mutação e crescente competitividade, gerir de forma eficaz o capital humano, constituiu uma das muitas dificuldades com as quais as organizações se depararam na última década. Atrair e reter colaboradores especializados e motivados passou a ser um tema central e crítico para as organizações. Os colaboradores passaram a ser constantemente convidados a lidar com situações complexas e muitas vezes inesperadas. Neste cenário e para competir de forma eficaz, tornou-se essencial que as organizações fomentassem contextos de trabalho nos quais os colaboradores se sentissem em plenas condições físicas, psicológicas e afetivas para que pudessem atingir os seus objetivos pessoais e organizacionais.

A existência de um ambiente de trabalho com as características acima referidas e que fosse desejável para colaboradores e organizações, esteve na base da definição de *work engagement* (Schaufeli, 2013). De acordo com o autor o *work engagement* refletia não só um estado psicológico genuíno e único que permitia ser experienciado no local de trabalho como também a expressão dos seus comportamentos.

Na última década assistiu-se a um interesse crescente das investigações sobre *work engagement*, considerado por vários autores como um aspeto crítico para as organizações (Bakker & Schaufeli, 2010). Esta questão surgiu por se tratar de um conceito que estava relacionado não só com as motivações individuais (conduziam a elevados níveis de eficiência) mas também com o bem-estar individual (Halbesleben, 2010).

Bakker e Schaufeli (2010) constataram que os colaboradores *engaged* estavam psicologicamente ligados ao trabalho, entusiasmados e dedicados, logo estariam mais capazes de investir o seu potencial físico, força e energia emocional para atingir as metas organizacionais. Como tal, a resposta às políticas, práticas e estruturas organizacionais podia afetar o seu potencial para experienciarem o *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010). Determinar quais os preditores do *work engagement* tornou-se assim uma questão essencial no contexto organizacional. Neste sentido, esta investigação propôs o conceito de clima de comunicação organizacional como um importante recurso de trabalho que contribuía para a promoção de *work engagement*.

A literatura revelou também que as práticas de comunicação e informação, tanto a nível organizacional como pessoal, adquiriam especial relevo por serem determinantes para a motivação dos colaboradores para atingirem as metas organizacionais (Smidts et al., 2001).

Um clima de comunicação positivo reforçaria a identificação organizacional associada a mais satisfação no trabalho, maior envolvimento no trabalho, menor intenção de saída e mais desempenho de papel e extra-papel (Bartels et al., 2009, 2007; Smidts et al., 2001).

A revisão de literatura permitiu também constatar que o *work engagement* enquanto conceito associado às motivações individuais conduzia a elevados níveis de eficiência. Alguns estudos longitudinais concluíram igualmente que elevados níveis de *engagement* conduziam ao longo do tempo a maior compromisso organizacional, mais iniciativa pessoal e aumento dos comportamentos de inovação ao nível da equipa (Hakanen et al., 2008), diminuição da frequência de casos registrados de absentismo por doença (Schaufeli et al., 2009) e melhor desempenho de papel (Xanthopoulou, Heuven, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2008; Bakker & Bal, 2010). Contudo, pouco se sabia sobre as consequências em termos de resultados organizacionais tais como os comportamentos extra-papel (Liang et al., 2012).

A relevância de investigar o *work engagement* era inquestionável na medida em que tinha consequências para os indivíduos e organizações. Vários estudos foram desenvolvidos no sentido de compreender quais os antecedentes e consequências do *work engagement* em termos individuais e organizacionais (Bakker et al., 2007; Chaudhary, 2014; Kataria, Garg, & Rastogi, 2013; Mastenbroek, Jaarsma, Scherpbier, Van Beukelen, & Demerouti, 2012; Parker et al., 2003; Salanova & Schaufeli, 2008). Contudo, apesar de existirem modelos que consideraram o clima organizacional ao nível dos recursos de trabalho (Kataria et al., 2013), não foram encontrados estudos empíricos que tenham considerado, especificamente, o clima de comunicação como recurso de trabalho, promotor do *work engagement* e de comportamentos de voz. Esta investigação permitiu colmatar esta lacuna.

O modelo teórico proposto neste capítulo teve como principal objetivo investigar qual o papel mediador do *work engagement* na relação do clima de comunicação (confiança e abertura; suporte na comunicação) com um comportamento extra-papel específico (voz).

3.1. Fundamentação Teórica e Hipóteses

3.1.1. *Work engagement*.

O conceito de *work engagement* surgiu na década de 90 com o desenvolvimento da literatura na área do comportamento organizacional. Em 2001, Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker definiram o conceito como: “*a positive, fulfilling, affective-motivational state of wellbeing that is characterized by vigor, dedication and absorption.*” (p. 74). De acordo com os mesmos autores, ao invés de um estado momentâneo e específico, o *engagement* referia-se a um estado cognitivo e afetivo mais persistente e generalizado que não se focava em qualquer objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. Tratava-se de um conceito multidimensional constituído pelas três dimensões já referidas anteriormente (vigor; dedicação e absorção) (Schaufeli et al., 2001).

A exigência do mercado de trabalho em procurar colaboradores enérgicos, e profundamente dedicados caracterizou a literatura nesta área e sublinhou a importância de se redefinir a relação entre indivíduo e organização (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Assim, considerava-se que o papel que o *work engagement* desempenhava ao procurar compreender as experiências dos indivíduos com o trabalho e com a organização, era fulcral para determinar em que medida os colaboradores estavam em consonância com os objetivos da organização, quais os antecedentes e quais os resultados deste processo.

Neste sentido, o modelo teórico proposto neste capítulo (Figura 3.1) considerou que o *work engagement* tinha um efeito direto nos comportamentos de voz e funcionava como mediador na relação entre o clima de comunicação e os comportamentos já referidos. O racional deste modelo teve por base o Modelo de Exigências e Recursos de Trabalho (referido no capítulo 1) (Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, De Jonge et al., 2001), a Teoria das Emoções Positivas e Espiral Ascendente nas organizações (Fredrickson, 2003), o Modelo de *Work Engagement* de Eldor e Harpaz (2016) e a *Teoria da Conservação de Recursos* (Hobfoll, 1989, 2002) que permitiram pressupor a existência de uma espiral ascendente entre o clima de comunicação, *work engagement* e os comportamentos de voz. Assim sendo, este modelo propôs que uma organização com um clima de comunicação positivo, fomentava o *work engagement* e os comportamentos de voz.

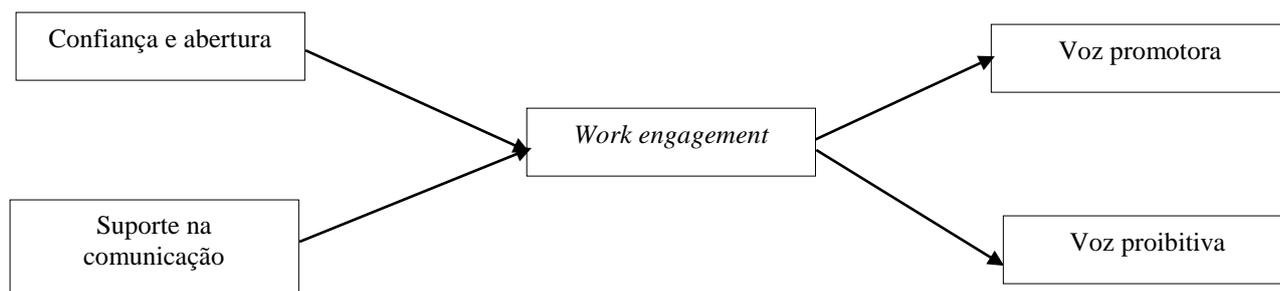


Figura 3.1. Modelo de mediação proposto

A revisão de literatura permitiu verificar que alguns estudos foram desenvolvidos no sentido de compreender o impacto de aspetos da comunicação no *work engagement*, tais como a comunicação e partilha de informação (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011), o *feedback* de desempenho (Schaufeli et al., 2009) o impacto das perceções partilhadas pelos indivíduos sobre o ambiente de trabalho e o clima psicológico. Contudo, não foram encontrados estudos que se tenham debruçado sobre o papel específico do clima de comunicação organizacional e *work engagement*. Esta investigação permitiu colmatar esta lacuna.

3.1.2. Clima de comunicação organizacional.

Tal como já foi referido anteriormente na revisão sobre clima de comunicação organizacional, a investigação enfatizou que as organizações não tinham um clima singular, mas sim vários climas em simultâneo, tanto de processo como de resultado estratégico, que necessitavam de ser estudados simultaneamente (Bartels et al., 2009; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2011; 2013).

Schneider et al. (2013) caracterizou o clima como um construto que definia as perceções partilhadas e o significado que os indivíduos atribuíam às políticas, práticas e procedimentos vivenciados e aos comportamentos de recompensa esperados. Um tipo específico de clima organizacional era o clima de comunicação (Falcione et al., 1987) cuja relevância era indiscutível na medida em que podia influenciar comportamentos e emoções individuais.

A literatura revelou também que o papel dos colaboradores era fundamental para o sucesso das organizações. E, o facto do clima de comunicação organizacional influenciar o comportamento e as emoções dos indivíduos tornava-se um fator crítico que devia ser tido em

consideração em qualquer estratégia de comunicação organizacional. Alguns estudos foram realizados no sentido de compreender qual o papel que o clima de comunicação desempenhava como preditor de comportamentos individuais no contexto organizacional, nomeadamente no estudo desenvolvido por Griffin et al. (2007), no qual os autores constataram que um clima de comunicação positivo tinha efeito sobre os comportamentos individuais e podia ser preditor de comportamentos extra-papel nomeadamente proativos.

Com base no Modelo JD-R (Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner, et al., 2001) (Figura 2) e na revisão crítica ao Modelo JD-R feita por Schaufeli e Taris (2014), o modelo teórico proposto pressupõe que um clima de comunicação positivo reforçaria a motivação individual promovendo o *work engagement* e o desempenho extra-papel.

Neste contexto, considerou-se que um clima de comunicação positivo funcionava como um importante recurso de trabalho e desempenhava um papel fundamental na promoção do *work engagement* ao contribuir para a motivação intrínseca (facilitava o desenvolvimento pessoal) e extrínseca (contribuía para atingir os objetivos de trabalho) (Halbesleben, 2010). O clima de comunicação contribuía igualmente para fomentar os aspetos motivacionais acima descritos, assim como permitia desenvolver e atingir os aspetos que estavam na base da definição de recursos de trabalho, i.e., aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que eram valorizados positivamente e que funcionavam como facilitadores no cumprimento de objetivos organizacionais; redução das exigências de trabalho e dos custos físicos e psicológicos associados; e/ou promoção do crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2014; Schaufeli & Taris, 2014).

Segundo Bakker et al. (2014) os recursos de trabalho podiam diminuir o impacto das exigências de trabalho (pressão, exigência emocional, tensão, *burnout*) porque funcionavam como moderadores ao permitirem diminuir a relação negativa entre uma elevada exigência de trabalho e o *work engagement* (Bakker et al., 2007). Considerou-se que um clima de comunicação positivo podia assumir este papel de amenizador ao permitir um equilíbrio entre os recursos e as exigências de trabalho fomentando o bem-estar individual e o desempenho organizacional (Bakker et al., 2014; Halbesleben, 2010; Mastenbroe et al., & Demerouti, 2012).

De acordo com alguns autores, os colaboradores *engaged* demonstravam uma atitude positiva com o trabalho, eram enérgicos e exibiam elevados níveis de realização. Estes níveis elevados estavam relacionados com a interação entre os recursos de trabalho e os recursos pessoais (e.g. autoestima, otimismo, sentimento de confiança e eficácia) (Bakker et al., 2009;

Schaufeli & Salanova, 2011). Estes dados reforçaram a perspectiva da presente investigação ao considerar que o clima de comunicação (positivo) enquanto recurso de trabalho poderia contribuir para promover níveis de realização pessoal e profissional, considerando o *work engagement* como mediador desta relação.

Através da revisão de literatura identificaram-se alguns estudos empíricos desenvolvidos com base no Modelo JD-R (Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner, et al., 2001) que se focavam no papel que o *work engagement* desempenhava enquanto mediador, na relação entre recursos pessoais e resultados organizacionais. Destacaram-se alguns estudos empíricos desenvolvidos com variáveis de clima organizacional como antecedentes do *work engagement* (Chaudhary, 2014; Kataria et al., 2013; Parker et al., 2003). Os resultados permitiam observar que o *work engagement* fazia uma mediação total entre o clima psicológico e os seguintes resultados organizacionais: atitudes, bem-estar psicológico, motivação e desempenho (Parker et al., 2003); eficácia organizacional (Kataria et al., 2013); foco na relação entre os recursos de trabalho (qualidade do clima de recursos humanos; força do clima) e os recursos pessoais (clima psicológico; auto-eficácia) (Searle & Lee, 2015).

No entanto pouca investigação se debruçou sobre o papel que o clima podia assumir como recurso de trabalho para a promoção do *work engagement*. Uma exceção neste contexto foi o estudo desenvolvido por Eldor e Harpaz (2016), conceptualmente semelhante com o modelo teórico proposto nesta investigação, uma vez que utilizou o *work engagement* como mecanismo para explicar a relação entre um clima específico (aprendizagem) e o desempenho (proatividade, partilha de conhecimento, criatividade e adaptação). Foi utilizada uma amostra de 625 colaboradores e chefias de doze organizações, em Israel. Através de análise de regressão multinível observou-se que o *work engagement* fazia uma mediação total entre o clima de aprendizagem e os comportamentos extra-papel.

3.1.3. Efeitos do *work engagement* na promoção de comportamentos extra-papel.

Nos últimos anos, assistiu-se à alteração da natureza tradicional do trabalho, sendo que o desempenho de papel já não era o principal responsável por todos os comportamentos necessários e desejáveis nas organizações. As organizações começavam a procurar colaboradores *engaged* e com comportamentos extra-papel como forma de adaptação às novas exigências e às necessidades de desempenho organizacional.

A evidência científica permitiu constatar que o *work engagement* se traduzia em colaboradores mais dedicados e mais entusiastas com o trabalho e, como tal, mais propensos a desenvolver comportamentos proativos como forma de manter e/ou melhorar as condições de trabalho (Sonnetag, 2003). Determinar a relação entre estes fatores tornava-se essencial para dotar as organizações de vantagens competitivas ajudando-as a reter os melhores colaboradores (Griffin et al., 2007).

Um estudo desenvolvido por Salanova e Schaufeli (2008) analisou o papel mediador do *work engagement* (vigor e dedicação) na relação entre os recursos de trabalho (controlo de trabalho, *feedback* e diversidade) e os comportamentos proativos no trabalho. Os autores utilizaram duas amostras independentes de colaboradores da área tecnológica ($n = 386$ espanhóis) e gestores na área das telecomunicações ($n = 338$ holandeses). A mediação foi analisada através do modelo de equações estruturais. Os resultados demonstraram que o *work engagement* teve um papel de mediador total da relação entre os recursos de trabalho e os comportamentos proativos. As análises multi-grupo sublinharam a força da relação em ambas as amostras.

A evidência científica revelou também que o *work engagement* funcionava como um facilitador dos comportamentos (e.g. proatividade e partilha de conhecimento), através dos quais os indivíduos tomavam a iniciativa para alcançar os objetivos organizacionais (Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008). Constatava-se também que as experiências positivas que estes indivíduos vivenciavam serviam de base para a construção dos seus próprios recursos de trabalho, desenvolvimento de projetos e ações (Bindl & Parker, 2011). Em 2009, Bakker observou que os colaboradores *work engaged* apresentavam melhor desempenho em virtude dos seguintes aspetos: experienciavam emoções positivas o que lhes permitia ter para novas ideias e construir recursos; apresentavam melhor saúde e dedicavam toda a energia ao trabalho; consideravam os recursos de trabalho (*feedback* de desempenho e suporte na comunicação) como *inputs* importantes para a construção de novos recursos; e por fim, tinham a habilidade de transmitir o *work engagement* aos colegas fomentando o *engagement* ao nível da equipa.

As conclusões acima referidas reforçavam que o *work engagement* conduzia a elevados níveis de desempenho, no entanto, pouco se sabia sobre como poderia contribuir para o desenvolvimento de comportamentos extra-papel (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010). Parker e Strauss (2010) observaram que uma das dimensões do *work engagement*, vigor, ampliava o processo cognitivo, permitindo estimular diferentes comportamentos proativos. Isto relacionava-se com o facto de permitir aos colaboradores a passagem do

pensamento para a ação, conduzindo a um melhor desempenho (Demerouti & Cropanzano, 2010). Este objetivo de crescimento pessoal contribuía para que os colaboradores se envolvessem com o trabalho e demonstrassem elevados níveis de desempenho extra-papel, ou seja, ações que estavam para além das suas tarefas e que eram benéficas para a organização como um todo (Demerouti & Bakker, 2006). Contudo, não foram encontrados estudos empíricos que tenham relacionado o *work engagement* com os comportamentos de voz. Esta investigação contribui para colmatar esta lacuna.

3.1.4. Comportamentos de voz.

Segundo Ashford et al. (2009), num mundo caracterizado por crescente complexidade e rápida mudança, os comportamentos de voz revelavam-se um aspeto crítico para a sobrevivência e sucesso organizacional. Os comportamentos de voz permitiam às organizações uma vantagem competitiva ao contribuírem para que as chefias obtivessem informações, de um modo rápido, sobre um conjunto de questões emergentes, desenvolvimentos e possíveis erros.

Inicialmente a voz foi definida por alguns autores enquanto comportamento de promoção e expressão de desafios construtivos cujo objetivo visava a melhoria de aspetos relacionados com o trabalho e não apenas a crítica (LePine & Van Dyne, 1998; Van Dyne & LePine, 1998). A voz conduzia a atitudes mais positivas, devido aos benefícios associados com a possibilidade de os colaboradores poderem expressar as suas opiniões (Morrison & Milliken, 2000).

Mais tarde, com Van Dyne et al. (2003) assistiu-se a uma reconceptualização da voz. Até então a voz era entendida pela forma através da qual os colaboradores ajudavam a organização a inovar e a adaptar-se com sucesso às dinâmicas do meio organizacional através da expressão de opiniões construtivas. Com o contributo destes autores, o conceito de voz passou também a incluir a expressão de preocupações individuais sobre práticas existentes, bem como, ideias relativamente a diferentes aspetos relacionados com o trabalho. Outro contributo importante foi que apesar dos autores terem ampliado a definição de voz ao incluir expressão de sugestões construtivas e preocupações, grande parte dos estudos realizados nesta área focavam-se nos aspetos associados com a voz promotora. Por fim, os autores constataram que a voz se associava a diferentes resultados no contexto organizacional, nomeadamente, aprendizagem ao nível da equipa melhoria dos processos de trabalho e

inovação e prevenção de crises. Esta redefinição do conceito revelou-se essencial na medida em que permitiu aceder a diferentes tipos de voz que ocorriam na prática.

Mais tarde, Morrison (2011) definiu o comportamento de voz como “*a discretionary communication of ideas, suggestions, concerns, or opinions about work-related issues with the intent to improve organizational or unit functioning*” (p. 375). Nesta investigação e de acordo com Liang et al. (2012) foram considerados dois tipos de voz, promotora e proibitiva. A voz promotora definia-se enquanto expressão de novas ideias ou sugestões que visavam a melhoria do funcionamento geral da unidade de trabalho e/ou da organização. Caracterizava-se por uma voz ativa que propunha formas de alterar o *status quo* e por isso os autores consideraram ser uma voz desafiadora e promotora, no sentido de estar focada num estado ideal. Por sua vez, a voz proibitiva definia-se pelas expressões de preocupação relativas às práticas de trabalho, incidentes ou comportamento/s dos colaboradores que sejam prejudiciais numa organização (Liang et al., 2012).

Pelo impacto que o comportamento de voz produzia nos indivíduos e organizações, na última década assistiu-se a um interesse crescente sobre os fatores que contribuíam para a promoção ou inibição dos mesmos. O motivo pelo qual os colaboradores optavam ou não por falar quando tinham opiniões/informações potencialmente úteis era uma questão que não tinha fácil resposta, uma vez que existiam inúmeros fatores que poderiam condicionar essa opção. De acordo com Morrison (2014), o impacto da voz no contexto organizacional podia ser significativo tanto na moral como no desempenho dos colaboradores. Evidências na literatura sugeriam ainda que muitas vezes os colaboradores hesitavam em expressar a sua opinião quando sentiam que a informação/opinião que transmitiam podia ser vista pelo recetor como negativa ou ameaçadora (Morrison, 2014). De acordo com a autora, estas dinâmicas sugeriam não só a necessidade de compreender os fatores e condições que contribuíam para a expressão de opiniões, sugestões, mas também as condições que mitigavam a voz do colaborador.

Através da revisão de literatura foi possível constatar que ambos os comportamentos de voz beneficiavam as organizações. No entanto, era importante ter em conta que a voz promotora era mais facilmente reconhecida e interpretada pelos pares como um comportamento positivo uma vez que se associava à melhoria e mudança ao invés da voz proibitiva que se associava ao risco de prejudicar a harmonia interpessoal (Liang et al., 2012; Morrison, 2014). A voz proibitiva acarretava o risco do emissor ser mal interpretado pelos outros assim como outras consequências sociais indesejáveis, uma vez que o facto de invocar

emoções negativas e defensivas podia ser interpretado como queixa ou cinismo (Morrison & Milliken, 2000).

No entanto, apesar de se tratar de dois comportamentos de voz que visavam a melhoria organizacional, a questão principal mantinha-se, ou seja, o que faria com que os indivíduos optassem por adotar ou não um comportamento de voz. E, por que motivo os indivíduos, optavam por uma voz promotora ou por uma voz proibitiva. De acordo com o *Modelo dos antecedentes e resultados da voz e silêncio dos colaboradores* (Morrison, 2014) existia uma condição inicial para existir um comportamento de voz, ou seja, uma oportunidade de voz latente, que assentava no pressuposto de que colaborador tinha uma informação, uma preocupação/problema ou uma perspectiva que considerasse ser relevante partilhar. O comportamento de voz iria ocorrer ou não dependendo de uma série de fatores individuais e contextuais que pudessem atenuar ou fortalecer o vínculo entre uma oportunidade de voz e um comportamento subsequente. Estes fatores podiam funcionar assim como motivadores ou inibidores do comportamento de voz.

Segundo Morrison (2014) os fatores motivacionais funcionavam através de diferentes mecanismos. Podiam fomentar o desejo de fazer a diferença no ambiente de trabalho, através da motivação prosocial, necessária mas não suficiente para que ocorresse um comportamento de voz. O indivíduo podia fazer dois julgamentos fundamentais, em primeiro lugar sobre a eficácia, ou seja, a perceção sobre se o comportamento de voz seria eficaz na realização do resultado desejado. E, em segundo lugar, sobre segurança e risco, ou seja, a perceção do colaborador sobre se o seu comportamento de voz iria ter consequências negativas para si próprio e/ou para o seu relacionamento com terceiros. A autora considerou que os comportamentos de voz aumentavam quando a perceção de eficácia e segurança era maior e estavam mais propensos ao silêncio quando estes julgamentos diminuía (Morrison, 2014).

Por sua vez os fatores inibidores podem conduzir os indivíduos para o silêncio, i.e., podiam reduzir a motivação prosocial e o desejo de fazer a diferença, conduzindo os colaboradores para situações de apatia ou resignação. Podiam igualmente alterar a perspectiva de utilidade e segurança, reduzindo a perceção de eficácia e perspetivando o comportamento de voz como excessivamente arriscado ou como um desperdício de tempo e esforço. E por último podiam inibir o comportamento de voz através de mecanismos inconscientes (Morrison, 2014).

O reconhecimento do papel crítico que a voz desempenhava em termos de eficácia e evitamento de potenciais crises organizacionais conduziu os investigadores a compreender quais os fatores motivacionais e contextuais que promoviam ou inibiam a voz. Morrison et al.

(2011) realizaram um estudo cujo objetivo consistiu em compreender qual era o efeito do clima de voz no grupo sobre o comportamento voz individual, concluiu que a voz contribuía para aumentar o sentimento de controlo que se manifestava em mais satisfação e motivação dos indivíduos no trabalho o que conduzia à diminuição do *stress*. Liang et al., (2012) realizaram um estudo que pretendia demonstrar de que forma três antecedentes psicológicos (segurança psicológica, sentimento de obrigação para a mudança construtiva e, organização baseada na autoestima) funcionavam como preditores de voz promotora e de voz proibitiva, por parte das chefias. O estudo foi realizado na China com uma amostra de 239 colaboradores. Os resultados revelaram que o sentimento de obrigação para a mudança construtiva estava mais relacionado com a voz promotora; a segurança psicológica estava fortemente relacionada com a voz proibitiva; a organização baseada na autoestima relacionava-se com os dois tipos de comportamento de voz.

Segundo Morrison (2011) os indivíduos estavam mais propensos ao comportamento de voz quando acreditavam que existiam mecanismos estruturais que assim o facilitasse e que as sugestões dadas pudessem ser postas em prática. De acordo com a mesma autora, a voz podia funcionar de forma positiva ou negativa dependendo da mensagem que era transmitida e da resposta que era recebida. Simultaneamente foi sugerido que a existência de *engagement* na voz tinha um efeito positivo na forma sobre como o colaborador era visto pelas chefias e colegas de trabalho, semelhante a outros comportamentos proativos e prosociais (e.g. Morrison, 2011).

3.1.5. O papel mediador do *work engagement*.

A literatura revelou que os líderes de organizações onde existiam elevados níveis de *engagement* promoviam o exercício de voz num ambiente de confiança e de desafio, onde os colaboradores eram incentivados a inovar no sentido de alcançar os objetivos organizacionais.

A importância do *work engagement* neste processo adquiriu um aspeto central. Até aqui foi referido que o clima de comunicação promovia o envolvimento dos colaboradores na organização, através do *work engagement* e, que este investimento se traduzia nos comportamentos de voz. Ou seja a perceção dos colaboradores sobre a forma como a informação circulava na organização (no sentido ascendente, descendente e transversal) produzia efeito na motivação dos colaboradores, em termos de energia e dedicação ao

trabalho e à organização. Esta relação traduzia-se num comportamento extra-papel específico, de promoção de voz ou de voz proibitiva.

O modelo de mediação proposto nesta investigação e em particular neste estudo, tal como o modelo de Eldor e Harpaz (2016) assentou nos pressupostos da Teoria de Conservação de Recursos (já referida anteriormente) e segundo a qual os indivíduos procuravam reter, proteger e acumular os recursos que consideravam importantes para a realização de objetivos e promoção de bem-estar (Hobfoll, 1989, 2002). A probabilidade de colaboradores com recursos obterem mais recursos, era maior. O autor designou este fenómeno por espiral ascendente, ou seja, se existissem ganhos iniciais, mais recursos se tornavam disponíveis, proporcionando aos colaboradores um excedente que podiam investir (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Além disso, se os recursos de trabalho estivessem disponíveis, o nível de *work engagement* podia aumentar, melhorar a probabilidade de tirar proveito dos seus recursos de trabalho e ser capaz de criar novos recursos (Gorgievski & Hobfoll, 2008). Isto conduzia a resultados organizacionais positivos nomeadamente efeitos nos comportamentos de voz, em particular na voz proibitiva devido aos custos associados.

Com base na Teoria apresentada (Hobfoll, 1989, 2002) e no Modelo JD-R (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) a necessidade de promover ambientes de trabalho nos quais o clima de comunicação enquanto recurso de trabalho, fosse percecionado de uma forma positiva, “ganho da espiral”, e que permitisse, através de mecanismos individuais, produzir efeitos nos comportamentos de voz, adquiriu relevância. Desta forma, foi descrito implicitamente o modelo teórico proposto segundo o qual o *work engagement* mediava a relação do clima de comunicação com a voz promotora e a voz proibitiva.

Com base na revisão de literatura o modelo teórico de mediação propôs que:

Hipótese 1: O work engagement medeia a relação entre o clima de comunicação e os comportamentos de voz.

Hipótese 1a: O work engagement medeia a relação entre a confiança e a abertura da comunicação e a promoção de voz.

Hipótese 1b: O work engagement medeia a relação entre a confiança e abertura da comunicação e a voz proibitiva.

Hipótese 1c: O work engagement medeia a relação entre o suporte na comunicação e a promoção de voz.

Hipótese 1d: O work engagement medeia a relação entre o suporte na comunicação e a voz proibitiva.

Até aqui procurou-se explicar de que forma o *work engagement*, variável mediadora de componente afetiva, se revelava importante na promoção dos comportamentos de voz. No entanto, foi considerado igualmente interessante compreender qual o papel que a identificação organizacional, variável muito estudada pelo valor único que tinha na explicação das atitudes individuais e comportamentos nas organizações (Lee, Park, & Koo, 2015) se comportaria enquanto moderadora do clima de comunicação e o *work engagement*.

3.1.6. Identificação organizacional.

De acordo com Ashforth e Mael (1989) a identificação organizacional definia-se pela percepção de união e de pertença à organização. Em termos organizacionais estava positivamente relacionada com a coesão e a cooperação organizacional, promovendo a motivação, desempenho e exibição de comportamentos extra-papel, estando, por sua vez, negativamente associada com os comportamentos de retirada organizacional (meta-análise de Riketta, 2005).

A identificação organizacional foi desde sempre um conceito muito estudado ao nível do comportamento organizacional. A revisão de literatura permitiu constatar que existiam poucos estudos empíricos que tivessem investigado a relação desta variável com o clima de comunicação, sendo que estes procuravam essencialmente determinar quais os antecedentes que contribuía para fomentar a identificação organizacional (Bartels et al., 2007, 2009; Smidts et al., 2001). Destacou-se o estudo desenvolvido por Smidts et al. (2001) uma vez que o objetivo consistiu em compreender qual era a relação da comunicação com a identificação organizacional. Os autores consideraram que existiam duas componentes da comunicação particularmente relacionadas com a identificação organizacional: (1) o conteúdo da comunicação que dizia respeito à satisfação dos colaboradores sobre o que era comunicado na organização e que facilitava o processo de identificação organizacional (divulgava os objetivos, os valores e sucessos organizacionais); (2) o clima de comunicação, que dizia respeito à forma como a informação circulava na organização e em que medida este clima específico afetava a disposição do indivíduo para se identificar com a mesma. Os resultados

mostraram que o clima de comunicação fazia uma mediação total entre o impacto do conteúdo da informação e a identificação organizacional. Os autores também aferiram que um clima de comunicação aberto, onde os colaboradores eram tidos em consideração pelas chefias e colegas e onde sentiam que tinham voz, fomentava a identificação organizacional (Smidts et al., 2001).

Enquanto antecedente, podia dizer-se igualmente que o clima de comunicação desempenhava um papel determinante na identificação organizacional a diferentes níveis organizacionais (Bartels et al., 2009, 2007). Os autores verificaram que o clima comunicação a nível do grupo de trabalho exercia maior influência na identificação com o grupo de trabalho do que na identificação com o departamento, a unidade de negócio ou com a organização como um todo. Da mesma forma que o clima comunicação a nível departamental exercia maior influência na identificação com o departamento do que na identificação com o grupo de trabalho, a unidade de negócio ou da organização como um todo.

No entanto, não foram encontrados estudos empíricos que considerassem a identificação organizacional como variável moderadora relacionada com o clima organizacional em geral ou com um clima específico, em particular. Esta investigação pretendeu inovar nesse sentido, perspetivando que a identificação organizacional pudesse ser considerada uma importante variável moderadora da relação entre o clima de comunicação e o *work engagement* (Figura 3.3).

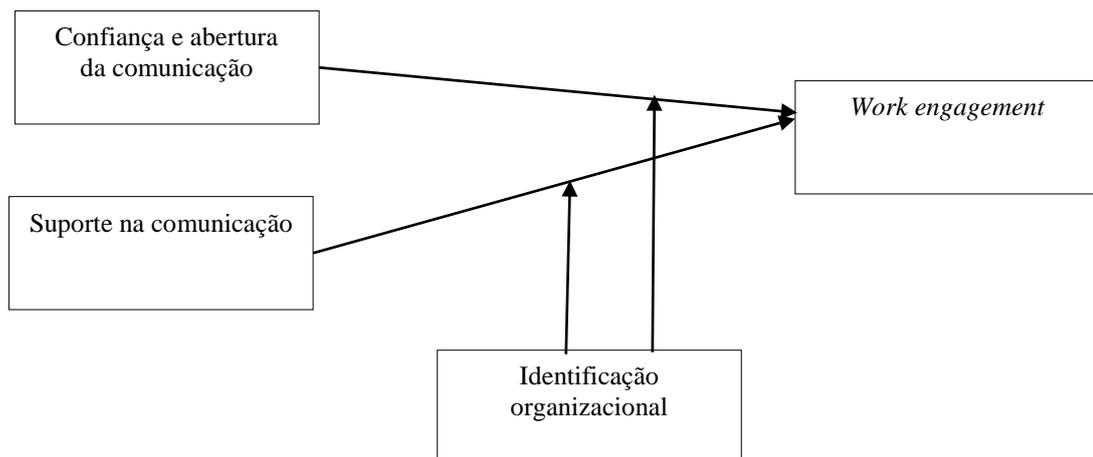


Figura 3.2. Modelo de moderação proposto

Um estudo realizado por Tavares, Van Knippenberg e Van Dick (2016) integrou a *Teoria da troca social* (Blau, 1964) e a *Teoria da identidade social* (Tajfel, 1978) para propor e testar o papel moderador da identificação organizacional na relação entre a percepção de suporte organizacional e as intenções de saída. A principal ideia da integração destas perspectivas foi considerar que a identificação organizacional afetaria a extensão através da qual a relação entre o indivíduo e a organização seria moldada por processos de troca social. Ou seja a tendência dos indivíduos para retribuir a relação com a organização dependeria da extensão com que os mesmos se identificavam com a organização. Tavares et al., (2016) propuseram que a identificação com a organização é que iria determinar o conteúdo dessa troca “*what people choose to exchange, or their currency of exchange is contingent on the degree of their perceived oneness with the organization*” (p. 34).

Tavares et al. (2016) quiseram compreender se os indivíduos que tinham um nível elevado de identificação organizacional se preocupavam menos com a troca ou se as respostas a uma elevada qualidade de troca social eram expressas através de outra dimensão, utilizando uma “moeda” de troca diferente do que a usada por indivíduos com baixo nível de identificação organizacional. Aqui os autores propuseram que as avaliações da relação de troca com a organização e a identificação organizacional interagem de tal forma que os indivíduos fortemente identificados com a organização retribuía a percepção de suporte na comunicação recebido com comportamentos proativos (extra-papel). E, os indivíduos menos identificados com a organização retribuía a percepção de suporte na comunicação recebido com menos intenções de saída.

O principal contributo do estudo de Tavares et al. (2016) permitiu aprofundar o debate e integração teórica das perspectivas de identidade social e de troca social sobre a compreensão da relação psicológica estabelecida entre o indivíduo e a organização. Esta relação tem vindo a ser estudada foi considerada de extrema importância para esta investigação, no sentido de compreender e perspetivar qual a relação da identificação organizacional com as variáveis do modelo teórico (Figura 3.3). De acordo com os autores, dependendo do nível de identificação organizacional, os indivíduos poderiam retribuir o clima de comunicação utilizando, neste caso específico, o *work engagement*.

O modelo de moderação proposto teve como objetivo analisar esta relação ao propor que:

Hipótese 2: A identificação organizacional modera a relação do clima de comunicação com o work engagement.

Hipótese 2a: A identificação organizacional modera a relação entre a confiança e abertura da comunicação e o work engagement.

Hipótese 2b: A identificação organizacional modera a relação entre o suporte na comunicação e o work engagement.

3.2. Método

3.2.1. Participantes.

A amostra foi recolhida entre janeiro e fevereiro de 2014. De 305 participantes, 157 (53.0%) são do sexo feminino e 140 (47.3%) têm entre 30 e 39 anos, do total de participantes 121 (40.9%) tinha uma licenciatura e 68 (23.0%) tinha formação pós-graduada (mestrado/doutoramento).

Do total de respondentes 181 indivíduos estavam a desenvolver a sua atividade profissional em Portugal Norte ($n = 67$), Centro ($n = 95$), Sul e Ilhas ($n = 19$); Espanha ($n = 46$); Roménia ($n = 9$); Itália ($n = 26$); Alemanha ($n = 29$) e Grécia ($n = 5$).

3.2.2. Procedimento.

Este estudo foi realizado no âmbito de Projeto *BE Well (Be working engaged and loving life)* numa empresa multinacional do sector terciário. O objetivo geral do estudo visou o diagnóstico de saúde e bem-estar no trabalho.

Para a elaboração deste questionário foram realizadas reuniões com elementos da organização e um pré-teste com elementos da organização para aferir potenciais problemas com o questionário, tais como, modificação ou eliminação de itens que não correspondessem aos interesses/necessidades da organização e, modificações que permitissem facilitar o processo de resposta (e.g. uniformização das escalas de resposta).

Todos os colaboradores da empresa receberam no *e-mail* profissional *um link* de acesso ao questionário criado a partir do programa *Qualtrics*, através do qual puderam responder diretamente. O questionário foi aplicado em inglês, língua “oficial” da empresa, entre Janeiro e Fevereiro de 2014.

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo e o carácter de anonimato e confidencialidade do mesmo. Após estas informações, puderam decidir sobre a sua participação voluntária, nesta investigação.

3.2.3. Instrumentos.

Clima de comunicação organizacional. As variáveis foram operacionalizadas com a escala *Communication Climate Measurement* (Sampayo, Silva, & Carvalho, 2015 submetido). Esta escala foca-se na perceção dos indivíduos sobre a forma como a comunicação circula na organização e foi operacionalizada com as seguintes duas dimensões: (1) *confiança e abertura na comunicação* (ascendente, descendente e lateral) e (2) *suporte na comunicação* (sentimento de ser levado a sério pelos outros elementos da organização). Os itens por dimensão são respetivamente “quando os meus colegas me dizem alguma coisa, eu confio neles para me dizer a verdade”, “o meu chefe direto está aberto a sugestões feitas por mim”; “sabe-se mais sobre a nossa organização em conversas com colegas, do que através da gestão/direção”. Utilizámos 8 itens para responder numa escala de concordância de *Likert* de 5 pontos (1 = discordo completamente; 5 = concordo totalmente). A consistência das duas dimensões revelou-se adequada ($\alpha = .73$).

Work engagement. Foi utilizada a *Utrecht work engagement scale* (UWES -9) para a análise do *work engagement* (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Esta escala foca-se na experiência dos indivíduos no trabalho e foi operacionalizada com a dimensão *vigor*, através da qual se define o trabalho como algo estimulante ao qual se quer dedicar esforço e tempo (e.g. sinto-me cheio de energia no meu trabalho) e a dimensão *dedicação* entendida como um exercício importante e significativo (e.g. estou orgulhoso/a do trabalho que faço). Cada uma das duas dimensões incluía 2 e 3 três itens respetivamente e foram respondidas numa escala de frequência de *Likert* de 5 pontos (1 = nunca; 5 = sempre). A versão original da escala de resposta é de 7 pontos, mas por uma questão de uniformização das respostas optou-se por utilizar escalas de *Likert* de 5 pontos. O α *cronbach* das dimensões foi .90.

Identificação organizacional. Para a análise da identificação organizacional utilizou-se a *Organizational identification scale* (Mael & Ashforth, 1992) esta escala operacionalizou a identificação dos colaboradores com a organização com 5 itens (e.g., quando alguém critica esta organização, sinto como um insulto pessoal). No pré-teste feito à empresa, optou-se por eliminar o item “se uma notícia nos *media* criticasse esta organização, eu ficaria envergonhado”. As respostas foram dadas numa escala de concordância de *Likert* de 5 pontos (1 = concordo totalmente; 5 = discordo totalmente). A escala apresentou uma consistência interna de .81.

Comportamentos de voz (voz promotora e voz proibitiva). Em relação às variáveis relacionadas com os comportamentos de voz foram operacionalizadas respetivamente com as escalas *promotive voice* e *prohibitive voice* (Liang et al., 2012). As escalas incluem 3 itens de voz promotora (e.g. faço sugestões para melhorar o método de trabalho do meu departamento) e 3 itens de voz proibitiva (e.g., falar honestamente de problemas que podem causar sérias perdas para o departamento, mesmo se existirem opiniões contrárias) ambas respondidas numa escala de concordância de *Likert* de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). Os valores dos α *Cronbach* apresentaram os valores de .90 (voz promotora) e .68 (voz proibitiva).

3.2.4. Análise de dados.

A análise dos dados foi realizada com base na estatística descritiva, correlações (Tabela 3.1) e análise dos efeitos de mediação (Tabela 3.2) e de moderação (Figura 3.4).

A mediação foi analisada considerando em simultâneo no modelo as duas dimensões comunicação e abertura e suporte na comunicação (variáveis independentes). A significância da hipótese de efeito indireto foi testada através da macro PROCESS (via SPSS) implementada por Preacher, Rucker e Hayes (2007). Cada efeito indireto foi assim analisado por método paramétrico – Teste de Sobel – e por método não-paramétrico via intervalo de confiança *bootstrap* a 95%, na base de 5000 amostras *bootstrap*.

O modelo de moderação foi testado considerando *per se* as duas dimensões do clima de comunicação (variáveis independentes) em interação com a variável moderadora identificação organizacional. O objetivo foi o de aferir se a moderadora afetava a relação

Efeitos do clima de comunicação organizacional no *stress*, *work engagement* e comportamentos extra-papel

entre clima de comunicação e o *work engagement* (variável dependente) (Preacher et al., 2007). Toda a análise estatística foi realizada pelo programa IBM-SPSS *Statistics* 23.0 (Arbuckle, 2010).

3.3. Resultados

3.3.1. Estatística descritiva.

A Tabela 3.1 apresenta a estatística descritiva para cada variável bem como as correlações entre as variáveis. Os resultados revelaram que os colaboradores percecionavam o clima de comunicação como um fator importante para os comportamentos de voz, *work engagement* e identificação organizacional.

Tabela 3.1.

Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5
1. Voz promotora	3.86	.59	_				
2. Voz proibitiva	3.67	.58	.55**	_			
3. Confiança e abertura da comunicação	4.11	.57	.12*	.18**	_		
4. Suporte na comunicação	2.80	.71	.03	.08	.25**	_	
5. Work engagement	3.67	.73	.21**	.27**	.33**	.23**	_
6. Identificação organizacional	3.89	.61	.27**	.23**	.31**	.16**	.46**

* $p < .05$ ** $p < .01$

3.3.2. Teste de hipóteses

Os resultados da Tabela 3.2 revelaram que existiu efeito total da confiança e abertura da comunicação na promoção de voz ($B=.134$, $t= 2.098$, $p =0.037$, 95% IC = .008, .260) e na voz proibitiva ($B =.178$, $t = 2.826$, $p = .005$, 95% IC = .054, .302). Um clima de comunicação baseado em confiança e abertura promovia os comportamentos de voz. Não existiu efeito total significativo ($p > .05$) do suporte na comunicação nos comportamentos de voz.

Tabela 3.2.

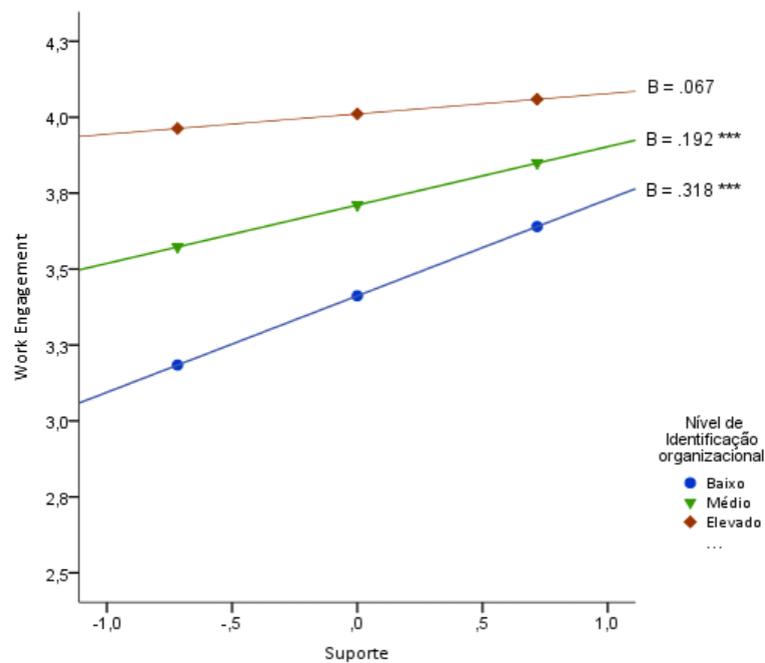
Efeitos diretos, indiretos e efeitos totais do modelo de mediação

	<i>Work engagement</i>		Voz promotora		Voz proibitiva	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Efeito direto						
Confiança e abertura	.373***	.072	.073	.066	.106	.064
Suporte na comunicação	.155**	.057	-.025	.050	-.005	.049
Work engagement			.164**	.051	.191***	.050
			R ² _{ajustado} =.050**		R ² _{ajustado} =.083***	
			F (3, 290) = 5,074		F (3, 272) = 8,215	
Efeito indireto						
Comunicação e abertura			.061**	.023	.072**	.024
Suporte na comunicação			.025*	.013	.031*	.014
Efeito total						
Comunicação e abertura			.134*	.064	.178**	.063
Suporte na comunicação			.000	.051	.026	.050

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

O *work engagement* provocou uma mediação completa na medida em que na presença da mediadora, as variáveis independentes confiança e abertura e suporte na comunicação não tiveram efeito direto significativo nas variáveis dependentes voz promotora e voz proibitiva. O efeito indireto da confiança e abertura da comunicação na voz promotora e na voz proibitiva revelou-se positivo e significativo ($B = .061$, $Z = 2.693$, $p = .007$, 95% IC = .022, 122 e $B = .072$, $Z = 3.001$, $p = 0.003$, 95% IC = .033, .129, respetivamente). Também ocorreu efeito indireto positivo e significativo do suporte de comunicação na voz promotora e na voz proibitiva revelou-se ($B = .025$, $Z = 2.018$, $p = .04$, 95% IC = .007, .069 e $B = .031$, $Z = 2.184$, $p = 0.029$, 95% IC = .008, .066, respetivamente). Em relação à moderação (Figura 3.4) verificou-se que a relação entre o suporte na comunicação e o *work engagement* se revelou significativamente condicionada pela identificação organizacional ($B = -.201$, $t = -2.390$, $p = .018$). Como pode verificar-se na Figura 3.4 o efeito de interação é negativo, pelo que quanto mais elevada a identificação organizacional menor tende a ser o efeito do suporte na comunicação no *work engagement*. Foi testado *a posteriori* o efeito principal em três níveis da variável moderadora: baixo, médio e elevado, conforme sugerido por Aiken e West,

(1991). Os resultados evidenciaram que o efeito principal do suporte na comunicação no *work engagement* foi significativo nos níveis baixo e médio de identificação organizacional ($p < 0.001$) e deixou de ser significativo quando a identificação organizacional registou um nível elevado.



*** $p < 0.001$

Figura 3.3. Efeito de moderação da identificação organizacional na relação entre o suporte na comunicação e o work engagement

3.4. Discussão

A revisão de literatura e a análise dos dados obtidos permitiu aferir importantes contributos teóricos. Em primeiro lugar, foi estudado um clima específico e pouco estudado do clima organizacional, o clima de comunicação, e constatou-se que revelava um efeito positivo no *work engagement*. Em segundo lugar, a análise dos dados permitiu verificar que o *work engagement* fazia uma mediação total da relação entre o clima de comunicação e os comportamentos de voz. Em terceiro e último lugar observou-se que a identificação organizacional desempenhava um papel importante e inovador enquanto variável moderadora da relação entre o suporte na comunicação e o *work engagement*, mas não moderava a relação entre a confiança e abertura da comunicação e o *work engagement*.

Considerar o clima de comunicação como um importante recurso organizacional permitiu ampliar as anteriores perspetivas que referiam que os recursos de trabalho positivos produziam efeitos no *work engagement*. Com base no Modelo JD-R (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) e na (re) definição de *work engagement* feita por Schaufeli e Taris (2014) propôs-se que o clima de comunicação podia funcionar como exigência ou recurso de trabalho dependendo da forma como era percebido pelos colaboradores. Um clima de comunicação positivo permitia aos colaboradores uma relação de dedicação e vigor com o trabalho que os levava a investir os seus recursos físicos, emocionais e cognitivos nos comportamentos de voz. Estes resultados estavam em consonância com a Teoria da conservação de recursos (Hobfoll's, 1989, 2002) sobre os ganhos dos colaboradores e a espiral ascendente entre recursos da organização, *work engagement* e desempenho extra-papel.

O foco no *work engagement* assentou no pressuposto que este conceito permitia compreender o significado das relações entre indivíduo e organização, conduzindo a crescimento profissional e vantagem competitiva. Compreender a relação do *work engagement* com os comportamentos extra-papel, foi outro contributo deste estudo. A literatura evidenciava que os colaboradores *engaged* mostravam o desejo de partilhar o conhecimento com os colegas, estavam mais disponíveis para a mudança, para tomar a iniciativa e estavam mais envolvidos quer no pensamento criativo quer na solução de problemas.

De acordo com a revisão de literatura este foi o primeiro estudo que estudou a relação do clima de comunicação organizacional com os comportamentos de desempenho extra-papel, mais especificamente, com os comportamentos de voz. Os resultados mostraram que um clima de comunicação positivo favorecia a voz, quando mediado pelo *work engagement*. Este contributo revelou-se importante para o contexto organizacional na medida em que de acordo com Morrison (2011) existiam alguns fatores que contribuía para a promoção ou inibição dos comportamentos de voz, dos quais destacamos o contexto de trabalho, considerando que os indivíduos optavam por comportamentos de voz quando considerassem existir no grupo de trabalho “*um clima de voz favorável*” ou seja um ambiente no grupo de trabalho caracterizado pela partilha de crenças e onde os indivíduos sentissem que era seguro e útil transmitir ideias, sugestões e preocupações. Um outro aspeto importante na promoção ou inibição dos comportamentos de voz era o papel das chefias diretas, bem como a perceção que o indivíduo tinha sobre a qualidade da relação com a chefia direta. Isto não só porque as chefias diretas representavam frequentemente alvo de voz, mas também pelo poder sobre os resultados importantes, tais como atribuições de trabalho, remuneração e avaliação de desempenho. A abertura para a voz por parte das chefias foi outro fator importante considerado, sendo que refletia a perceção de que a chefia estaria disponível, ouvia os colaboradores, estaria interessada nos *inputs* que recebia, e era justa nas ideias e sugestões que fazia (Detert & Burris, 2007).

De acordo com Morrison (2011) foi possível também concluir que as perceções existentes sobre as chefias, ou outros elementos que ocupassem posições de liderança influenciavam significativamente a frequência dos comportamentos de voz. Isto sugeria que os líderes criavam não só oportunidades para a voz através de mecanismos formais e informais, mas também moldavam as cognições que conduziam à decisão de optar ou não por um comportamento de voz e qual (Ashford et al., 2009). Era importante ter em conta que ainda que algumas organizações fomentassem a expressão de sugestões e preocupações por parte dos colaboradores, a verdade é que estes se sentiam desconfortáveis com o exercício de voz (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Por fim, propôs-se que a identificação organizacional desempenhava um papel importante enquanto moderadora da relação entre o clima de comunicação e o *work engagement*. Foi assumida uma posição inovadora, na medida em que não existia conhecimento de estudos empíricos que tenham estudado esta relação com climas organizacionais específicos. Com base no estudo desenvolvido por Tavares et al. (2016) em que os indivíduos ao invés de moldarem a sua relação com a organização mais ou menos em

termos de qualidade de troca, ou de estarem preocupados em retribuir os benefícios organizacionais, o nível de identificação organizacional é que iria determinar o conteúdo dessa troca. No entanto, e com base no estudo desenvolvido pelos mesmos autores, os resultados deste estudo permitiram constatar que o efeito do suporte na comunicação (i.e. acesso a informação atempada e útil pelos canais de comunicação formais) no *work engagement* não era significativo quando os indivíduos se sentiam muito identificados com a organização. Também se verificou que quando os colaboradores se sentiam pouco identificados com a organização o efeito do suporte na comunicação no *work engagement* era mais elevado. Não se verificou contudo efeito de moderação da identificação organizacional na relação entre a confiança e abertura da comunicação e o *work engagement*. O que poderia estar relacionado com o facto de que se os indivíduos sentiam que estavam perante um ambiente de confiança e abertura da comunicação entre colegas e chefias, isso por si só, podia contribuir para o *work engagement*, independentemente de se identificarem ou não com a organização.

Da análise dos resultados ficou uma questão muito específica a considerar em estudos futuros, qual a variável moderadora deste estudo, o clima de comunicação ou a identificação organizacional.

CAPÍTULO 4.
EFEITO MODERADOR DO CLIMA DE COMUNICAÇÃO NA
RELAÇÃO ENTRE EXIGÊNCIAS E RECURSOS DE
TRABALHO COM O *STRESS* E ANSIEDADE

4. EFEITO MODERADOR DO CLIMA DE COMUNICAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE EXIGÊNCIAS E RECURSOS DE TRABALHO COM O *STRESS* E ANSIEDADE

O mundo de trabalho mudou e as alterações produziram impacto na saúde individual (e.g. custos físicos, psicológicos, sociais) e organizações (e.g. instabilidade na cultura e estruturas organizacionais; aumento da pressão e exigências de trabalho) que conduziram a alteração dos níveis de *stress* e ansiedade dos colaboradores. O *stress* e a ansiedade relacionados com o trabalho tornaram-se temas de crescente preocupação no domínio do comportamento organizacional e saúde ocupacional, pelo impacto produzido na saúde dos indivíduos e no desempenho organizacional.

De acordo com a revisão de literatura, o *stress* e a ansiedade podiam ser considerados como respostas a estímulos ambientais e/ou adaptações evolutivas que permitiam aos indivíduos lidar com circunstâncias desafiadoras e adversas com as quais se deparavam no quotidiano (e.g. ambiente pessoal, trabalho, social). Quando o estímulo se revelava exagerado, o complexo *stress*/ansiedade tinha o potencial de causar sobrecarga alostática à medida que o organismo fosse recuperando o equilíbrio. Quando o *stress* e a ansiedade excediam a capacidade de adaptação de um indivíduo, ou as estratégias para lidar com as situações se revelassem inadequadas, uma variedade de condições físicas e mentais poderia emergir ou piorar contribuindo para a diminuição do bem-estar individual.

Segundo o Modelo JD-R, fundamental para a compreensão do bem-estar individual, cada ocupação podia ter os seus fatores de risco específicos e associados ao *stress* no trabalho e esses fatores poderiam ser classificados em duas categorias: exigências e recursos de trabalho. De acordo com autores, o bem-estar poderia ser determinado por diferentes interações entre exigências e recursos de trabalho específicos (Bakker et al., 2014; Bakker, et al., 2007; Bakker et al., 2005). Com base neste Modelo JD-R, considerou-se que o clima de comunicação podia ser entendido como um importante recurso organizacional que poderia condicionar os efeitos negativos das exigências de trabalho e os efeitos positivos dos recursos de trabalho (autonomia e qualidade de *feedback* das chefias) no bem-estar, ou seja, contribuindo para a diminuição de situações de *stress* e ansiedade dos colaboradores.

4.1. Fundamentação Teórica e Hipóteses

A literatura revelou que o Modelo JD-R poderia ser aplicado a todos os contextos organizacionais uma vez que permitia uma descrição sobre a forma através da qual as exigências e recursos de trabalho, os estados psicológicos e os resultados organizacionais, estavam associados (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, De Jonge et al., 2001; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). As exigências de trabalho (já referidas no Capítulo 1) poderiam não ser inerentemente negativas, mas poderiam transformar-se em fatores de *stress* no trabalho quando exigissem um esforço elevado por parte do colaborador para o qual não estivesse preparado e não pudesse recuperar adequadamente (Bakker & Demerouti, 2007). De acordo com Schaufeli e Bakker (2004) as exigências de trabalho podiam ser categorizadas em exigências físicas, sociais e psicológicas. As exigências físicas diziam respeito a aspetos relacionados com o trabalho e que podiam afetar a(s) tarefa(s) (e.g. duração e frequência), sendo que um exemplo ilustrativo deste tipo de exigência era o excesso de trabalho experienciado na execução de uma tarefa (Bakker & Demerouti, 2007).

Tadic Vujcic, Oerlemans, e Bakker (2017) consideraram a existência de dois tipos de exigências de trabalho: (1) as desafiantes (*challenge demands*), que exigiam mais esforço e energia, mas que poderiam ser também motivadoras e contribuir para o desempenho individual (e.g. excesso de trabalho e complexidade de tarefa) e, (2) impeditivas (*hindrance demands*) que não estariam associadas aos ganhos referidos mas que teriam o potencial de prejudicar e interferir com resultados de trabalho importantes, incluindo o bem-estar e o desempenho profissional (e.g. insegurança no trabalho e/ou na tarefa).

Uma reflexão sobre a literatura existente permitiu constatar que as exigências de trabalho sendo inevitáveis poderiam ter impacto diferentes nos indivíduos, sendo que: (1) se fossem exigências percebidas como aceitáveis podiam manter os colaboradores atentos, motivados e aptos para aprender e trabalhar, dependendo dos recursos disponíveis; (2) por sua vez, caso se tornassem excessivas e difíceis de controlar conduziriam a situações de *stress* com impacto na saúde individual e no desempenho organizacional (WHO, 2017).

Relativamente aos recursos de trabalho, também já desenvolvidos no Capítulo 1, estes apresentavam assim uma dupla função, ou seja, permitiam ajudar os colaboradores a lidar com as exigências de trabalho e, potenciavam a motivação dos mesmos (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001). A revisão de

literatura permitiu constatar que os recursos de trabalho eram frequentemente operacionalizados com as variáveis de resultados de *feedback*, e autonomia no trabalho (e.g., De Lange, De Witte & Notelaers, 2008; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007)

Uma das hipóteses centrais do modelo JD-R referia que o bem-estar dos indivíduos era determinado por diferentes interações entre exigências e recursos de trabalho que se poderiam traduzir em problemas de saúde relacionados com o trabalho (Bakker et al., 2014; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Sendo que se um indivíduo se deparasse com exigências de trabalho elevadas e com poucos recursos de trabalho, estavam criadas as condições que conduziriam à diminuição do processo motivacional (*engagement*) e que potenciavam os problemas de saúde (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001).

Neste contexto, o Modelo JD-R pressupunha que o impacto das exigências e recursos de trabalho na saúde e *engagement* dos colaboradores pode realizar-se através de dois processos distintos: (1) processo de deterioração da saúde (*health impairment*), no qual as exigências trabalho elevadas (psicológicas e emocionais) conduziam à exaustão dos recursos mentais dos indivíduos e contribuíam para problemas de saúde tais como a ansiedade (Bakker & Demerouti, 2007); (2) processo motivacional, através do qual os recursos de trabalho adequados conduziam ao *work engagement* e a resultados organizacionais positivos (e.g. diminuição do cinismo) e contribuíam para o desempenho individual (Bakker & Demerouti, 2007, 2014).

Segundo Bakker et al. (2014) as exigências e recursos de trabalho iniciavam processos diferentes mas também tinham efeitos conjuntos, nomeadamente no sentido da promoção do bem-estar ocupacional. De acordo com os mesmos autores existiam duas formas através das quais as exigências e os recursos de trabalho poderiam interagir promovendo o bem-estar e o desempenho individual: a primeira seria quando os recursos de trabalho moderavam o impacto das exigências de trabalho no *stress*. Neste caso, estudos desenvolvidos revelaram que recursos de trabalho tais como o *feedback* de desempenho, suporte e oportunidades de desenvolvimento, podiam mitigar o impacto de exigências de trabalho (e.g. pressão de trabalho e exigências emocionais) (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007); a segunda interação referia que as exigências de trabalho amplificavam o impacto dos recursos de trabalho na motivação/*engagement*. Estes estudos evidenciaram que os recursos de trabalho adquiriam relevo e tinham um impacto significativo no *work engagement* quando as exigências de trabalho eram elevadas. De acordo com os autores, estes recursos podiam advir da organização (e.g. salário, segurança de trabalho) das relações

interpessoais e sociais (e.g. apoio por parte de chefias e colegas), organização do trabalho (e.g. participação no processo de decisão) e de *tarefa* (e.g. autonomia e *feedback*) e do clima organizacional (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, De Jonge et al., 2001).

Com base em investigações realizadas sobre o Modelo JD-R (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) e os efeitos das interações entre exigências de trabalho e recursos específicos no bem-estar dos indivíduos considerou-se, importante, nesta investigação, analisar: (1) o papel das exigências de trabalho em relação a questões relacionadas com o excesso de trabalho e com o ambiente de trabalho (Edwards, Webster, Laar, & Easton, 2008) (2) o papel da autonomia e qualidade de *feedback* das chefias enquanto recursos de trabalho.

Diferentes estudos empíricos (Bakker et al.,; Demerouti, Bakker, De Jonge et al., 2001; Schaufeli., 2009; Xanthopoulou et al., 2007) e teorias ocupacionais sobre *stress* consideraram a autonomia como uma condição de trabalho desde há muito tempo reconhecida como um recurso valioso para os colaboradores. De acordo com Morgeson e Humphrey (2006) a autonomia refletia em que medida um trabalho permitia liberdade e independência em termos de planeamento, tomada de decisões e escolha dos métodos adequados para a execução de tarefas. Nesta investigação considerou-se a autonomia em termos de planeamento e decisão.

A qualidade de *feedback* da chefia foi o segundo recurso de trabalho considerado nesta investigação. De acordo com Steelman, Levy, e Snell, (2004) o ambiente de *feedback* numa organização caracterizava os aspetos do contexto de trabalho que ocorriam no dia-a-dia de uma organização de uma forma informal e não em contexto de avaliação. Estas informações de *feedback* podiam existir de diferentes fontes, sendo que na nesta investigação limitou-se ao papel das chefias como fonte de *feedback*. A qualidade de *feedback* das chefias era uma das características do ambiente de *feedback* e referia-se à consistência e utilidade da informação recebida (Steelman et al., 2004). Segundo os autores, o *feedback* de qualidade seria consistente ao longo do tempo e percebido como sendo de maior utilidade para os indivíduos. Bauer e Mulder (2006) consideraram o *feedback* fundamental para os indivíduos e organizações uma vez que salientava a possibilidade de aprendizagem e melhoria das competências profissionais. A nível organizacional, a criação e existência de programas de *feedback* permitia um processo de avaliação contínua, que identificava possibilidades de melhoria relativamente às competências e desempenho dos colaboradores e equipas (London & Smither, 2002; Wegge et al., 2010).

Resultados de investigações sobre o *feedback* indicaram que os colaboradores distinguíam vários níveis de *feedback*: da organização, das chefias, dos colegas de trabalho e da tarefa. Sendo que as variáveis de resultado de *stress*, conflito de papel, ambiguidade de

papel e *work engagement* foram também referidas como importantes neste processo de comunicação (Andrews & Kacmar, 2001).

De acordo com autores já referidos anteriormente (Bakker et al., 2005; Demerouti, Bakker, De Jonge et al., 2001; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2007) para além dos recursos de trabalho, as exigências de trabalho não eram necessariamente prejudiciais, todas as profissões tinham as suas exigências e podiam inclusivamente motivar o desempenho individual. Contudo, o problema surgia se um excesso de exigências para as quais o indivíduo não tivesse capacidade de recuperar conduziam a problemas de saúde psicológica, nomeadamente o *stress* e a ansiedade.

Os problemas de saúde relacionados com o trabalho adquiriram relevância científica na década de 90 devido à consciencialização das consequências que poderiam ter para os indivíduos e organizações. Estas consequências poderiam traduzir-se em problemas de saúde física e/ou psicológica, limitações ao nível do desempenho individual e organizacional, e custos acrescidos para as organizações. Nesta investigação foram analisados o *stress* e a ansiedade relacionados com o trabalho, considerados fatores que ameaçavam a saúde dos indivíduos e organizações. Compreender de que forma estes distúrbios se relacionavam com características do trabalho e de que forma o clima de comunicação poderia contribuir para atenuar estes efeitos, foram os objetivos do estudo que será desenvolvido neste capítulo.

4.1.1. *Stress* relacionado com o trabalho.

O *stress* relacionado com o trabalho revelou-se um tema de crescente preocupação, pelo fato do contexto organizacional se caracterizar por constantes mutações com impacto na saúde dos indivíduos e desempenho das organizações.

Segundo Sacadura-Leite e Uva (2012) o *stress* surgia quando o indivíduo percebia que não conseguia lidar com as exigências impostas ou com as ameaças ao seu bem-estar e, adicionalmente, quando lidar com o problema era importante, gerando ansiedade ou depressão. Podia ser pensado como um processo contínuo de interação do indivíduo com o seu meio, em que o mesmo ia fazendo avaliações dessa interação e tentativas para lidar com o problema, algumas delas com pouco sucesso. De acordo com os autores a experiência de *stress* estava habitualmente acompanhada de tentativas para lidar com um problema subjacente (processo de *coping*) e por alterações cognitivas, comportamentais e da função fisiológica. Essas alterações revelavam-se adaptativas a curto prazo, mas a longo prazo podiam causar efeitos negativos na saúde do indivíduo (Sacadura-Leite & Uva, 2012).

A revisão de literatura permitiu constatar que grande parte dos estudos sobre *stress* focavam-se nos aspetos negativos que o *stress* poderia ter, ainda que alguns autores tenham considerado que o *stress* podia ser “bom” (*Eustress*) ou “mau” (*Distress*) (Selye, 1976, 1982; Lazarus & Folkman, 1984), com consequências distintas nos comportamentos e atitudes individuais. O *eustress* era definido como um resultado positivo e construtivo, desejável para indivíduos e organizações, uma vez que se associava a efeitos de resposta positivos. O *distress*, porém, traduzia-se num resultado negativo e destrutivo com consequências adversas (e.g. ansiedade).

Diferentes autores (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Crawford, Lepine, & Rich, 2010; Tadic Vujcic, Oerlemans, & Bakker, 2017) com base em evidências empíricas consideraram que o *stress* deveria ser compreendido com base em dois fatores distintos. Em primeiro lugar os fatores de *stress* desafiantes (*challenge stressors*) que se associavam positivamente com resultados desejáveis (e.g. satisfação no trabalho) para os indivíduos. Estes fatores de *stress* tinham origem em exigências relacionadas com o trabalho (e.g. volume elevado de trabalho, pressão de tempo/prazos; responsabilidade elevada), ou em circunstâncias que, embora potencialmente *stressantes*, poderiam traduzir-se em crescimento pessoal e/ou ganhos futuros. Os indivíduos consideravam estas exigências como oportunidades de aprendizagem, que permitiam demonstrar o tipo de competência que tenderia a ser recompensada. Em segundo lugar, encontravam-se os fatores de *stress* impeditivos (*hindrance stressors*) os quais não estavam associados com ganhos potenciais para o indivíduo (e.g. política organizacional, burocracia, papel ambiguidade de papel, insegurança no trabalho). Tinham origem em exigências de trabalho ou circunstâncias relacionadas com o trabalho que tendiam a restringir ou interferir com a realização de trabalho, impedindo o desenvolvimento pessoal e o alcance dos objetivos. Contudo, embora estivessem associados de forma distinta com as atitudes e desempenho organizacional ambos os fatores de *stress* eram prejudiciais para o bem-estar individual.

Dawson, O'Brien, e Beehr (2016) realizaram um estudo empírico com base na Teoria COR e no Modelo de Exigências-Controllo-Suporte (Karasek et al., 1998), cujo objetivo consistiu em testar o efeito das interações entre: (1) exigências impeditivas (*hindrance*), controlo e suporte na ansiedade relacionada com o trabalho e os sintomas físicos associados (2) exigências desafiantes (e.g. excesso de trabalho) com efeito nas mesmas variáveis. O estudo foi realizado com 228 profissionais de áreas distintas e os resultados foram analisados de acordo com três aspetos. Em primeiro lugar, na relação dos fatores de *stress* com a Teoria COR (Hobfoll, 1989) os autores verificaram que o efeito moderador do controlo de trabalho e

do suporte social dependia do tipo de *stressor* ou da exigência, e variava em função da forma como estes eram avaliados pelo colaborador, i.e., como desafio ou como obstáculo. Os fatores de *stress* que eram avaliados como desafiantes (potencialmente benéficos) foram diferenciados dos *stressores* percebidos como obstáculos (potencialmente prejudiciais). Os autores consideraram que os *stressores* desafiantes tendiam a ser percebidos pelos indivíduos como obstáculos que podiam ser superados e que contribuía para a facilitação na realização de metas e objetivos e crescimento pessoal. Por sua vez, os *stressores* impeditivos tendiam a ser percebidos como fatores incontrolláveis e desnecessários que contribuía para a frustração de metas pessoais e incluíam exigências (e.g. ambiguidade de papéis; conflitos interpessoais; burocracias). A distinção entre os tipos de *stressores* e suas consequências foi um importante contributo teórico que ainda não tinha sido evidenciado na literatura.

A Teoria COR (Hobfoll, 1989) assente em dois princípios básicos, conservação e aquisição de recursos, permitiu compreender como e porquê os indivíduos geriam os seus recursos para lidar com o *stress*. Esta Teoria postulou que a perda de recursos seria desproporcionalmente mais saliente do que os seus ganhos e que os indivíduos não investiam os seus recursos em situações cujos ganhos calculassem ser improváveis. Se os colaboradores considerassem que não conseguiam responder a uma exigência, optavam por reter os recursos reduzindo a energia relativa aos comportamentos que iriam consumir esses mesmos recursos (e.g. reduzindo o esforço no desempenho da tarefa).

Em segundo lugar, os resultados do estudo referido foram analisados em relação ao papel das exigências impeditivas (Dawson et al., 2016). Com base no referencial descrito sobre exigências impeditivas e desafiantes, e consistente com a Teoria COR (Hobfoll, 1998), os autores propuseram que as exigências impeditivas incitavam os colaboradores a protegerem-se da tensão através da conservação dos recursos, por acreditarem que a resposta a essas exigências seria inadequada e portanto improvável que resultasse em ganhos de recursos (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Tais estratégias de alocação de recursos incluíam evasão/evitação, e resignação (acreditando que a situação iria resolver-se por si mesma) (Cordes & Dougherty, 1993, Havlovic & Keenan, 1991). Esses esforços permitiam que o indivíduo protegesse e preservasse recursos pessoais (e.g. tempo e esforço) e reduzisse a ameaça de perda de recursos.

Em terceiro e último lugar, os resultados foram analisados considerando o papel das exigências desafiantes. Com base no quadro de desafio-obstáculo, e consistente com a Teoria COR (Hobfoll, 1989), os autores concluíram que perante situações com níveis elevados de exigências desafiantes, os indivíduos tendiam a adotar uma estratégia de alocação de recursos

diferente. Os resultados de alguns estudos concluíram que perante situações de tensão criadas pelos fatores de *stress*, os indivíduos reconheciam oportunidades de ganhos significativos de recursos que se traduziam em ganhos ao nível do desenvolvimento e realização pessoal (Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007). Por exemplo, segundo LePine et al. (2005) os colaboradores acreditavam que exigências de trabalho tais como pressão de tempo, poderiam ser satisfeitas com um aumento no esforço (LePine et al., 2005, Sonnentag, 2003), especialmente quando acompanhado de altos níveis de controlo e apoio (Daniels & De Jonge, 2010).

De acordo com diferentes autores independentemente das relações entre os fatores de *stress* desafiantes ou impeditivos terem impacto no comportamento organizacional (Crawford et al., 2010; Webster, Beehr, & Christiansen, 2010) ambos resultavam no dispêndio de recursos pessoais (e.g. tempo e esforço) o que se verificou estar relacionado com tensão psicológica (LePine, LePine, & Jackson, 2004; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). Os resultados evidenciaram também que os indivíduos acreditavam que as exigências desafiantes contribuíam para o desempenho organizacional através de maior motivação para a realização do trabalho (LePine et al., 2004; LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Poder-se-ia dizer que existia uma resposta motivacional para as exigências desafiantes que não ocorria nas exigências impeditivas. No caso das exigências impeditivas, os indivíduos acreditavam que nenhuma quantidade de esforço seria suficiente para lidar eficazmente com este tipo de fator de *stress* o que se traduzia na redução da motivação e consequentemente no desempenho organizacional (LePine et al., 2004; LePine et al., 2005).

4.1.2. Ansiedade relacionada com o trabalho.

Segundo a décima revisão da *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems* (ICD- 10) (World Health Organization, 1992) e a *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV)* (American Psychiatric Association, 1994) os transtornos de ansiedade foram caracterizados como um grupo heterogêneo de transtornos que incluíam fobias específicas (fobia social, agorafobia e transtornos de pânico) ansiedade generalizada, hipocondria e transtornos de somatização, medos ou inseguranças, entre outros.

De acordo com a DSM-IV (APA, 1994) um transtorno de ansiedade caracterizava-se por uma reação individual normal a algo específico, como se de um sistema de alarme se tratasse, o que diferenciava o estado normal do patológico era a intensidade da ansiedade. Segundo a mesma fonte, o transtorno de ansiedade podia ser definido como um estado de inquietação e

tensão sem a presença de um objeto, situação ou indivíduo específicos. Este transtorno poderia originar queixas somáticas tais como: uma reação emocional desagradável produzida por um estímulo externo considerado pelo indivíduo como ameaçador e capaz de produzir alterações fisiológicas e comportamentais (APA, 1994). Ainda de acordo com a DSM-IV a ansiedade distinguia-se entre ansiedade exógena e ansiedade endógena. A ansiedade exógena surgia como resultado de conflitos externos, pessoais ou psicossociais, estando ligada ao transtorno de ansiedade generalizada. Por outro lado, a ansiedade endógena, com características autónomas e relativamente independentes dos estímulos ambientais, poderia coexistir em indivíduos com vulnerabilidade genética e/ou antecedentes familiares, sendo responsável por crises de angústia, pânico e quadros fóbicos (APA, 1994).

Uma das características dos transtornos de ansiedade seria que independentemente da experiência individual, os transtornos estariam relacionados com um estímulo específico, que poderia ter uma origem simples ou complexa. Sendo que o termo “*ansiedade relacionada com o trabalho*” pressupunha a existência de ansiedade especificamente relacionada com o um estímulo específico, o contexto de trabalho. Os sintomas cognitivos, emocionais e fisiológicos que caracterizavam a reação de ansiedade relacionada com o trabalho eram idênticos aos sintomas dos transtornos de ansiedade em geral (APA, 1994). Contudo, nesta investigação considerou-se importante ter em atenção que a ansiedade relacionada com o trabalho poderia ocorrer em comorbilidade com outras doenças mentais convencionais e que poderia igualmente ser vivenciada de diferentes formas: apenas no local de trabalho; no local de trabalho e na vida em geral; na vida em geral e não no local de trabalho (Linden & Muschalla, 2007).

A revisão de literatura permitiu constatar que a existência de alguns estudos empíricos que procuravam explicar os efeitos da ansiedade a nível individual e organizacional, investigando a relação entre as características de trabalho, a ansiedade generalizada, a ansiedade relacionada com o trabalho e outros distúrbios relacionados com o trabalho (e.g. depressão) (Haslam, Atkinson, Brown, & Haslam, 2005; Muschalla, 2008, 2017). Contudo, foi possível identificar que quando os autores se referiam a ansiedade relacionada com o trabalho geralmente referiam-se ao transtorno de ansiedade generalizada. Isto significava que teoricamente não era feita a distinção entre as diferentes características dos transtornos de ansiedade relacionados com o trabalho, ou mesmo entre a ansiedade generalizada e a ansiedade relacionada com o trabalho. Nesta investigação foi utilizada a definição da *Depression Anxiety Stress Scales (DASS)* (Lovibond & Lovibond, 1995). A referida escala de ansiedade DASS enfatizava as ligações entre o estado relativamente duradouro de ansiedade

e a resposta aguda do medo enfatizando os sintomas relacionados com o medo que incluíam: o estado de excitação autonómica (e.g. palpitações, sudorese, tremores, respiração ofegante) ansiedade situacional (e.g. preocupação em relação a situações onde o indivíduo podia sentir pânico e fazer má figura), experiência subjetiva de afeto ansioso (e.g. sentir medo ou pânico sem nenhuma razão aparente). Sendo a ansiedade relacionada com o trabalho incluída na ansiedade descrita pela escala utilizada neste estudo (DASS).

Vários estudos foram desenvolvidos no sentido de analisar as características do local de trabalho suscetíveis de provocar ansiedade nos colaboradores designadamente: a organização hierárquica que permitia aos superiores exercer sanções; exigências de trabalho que podiam conduzir ao fracasso; rivalidades entre colegas; perigo de acidentes ou ameaças diretas por parte de clientes; e incertezas relativamente ao futuro profissional (Linden & Muschalla, 2007; Muschalla, 2016; Muschalla, Linden, & Olbrich, 2010). Para os autores, a ansiedade relacionada com o trabalho podia apresentar-se de diferentes formas que incluíam a ansiedade situacional, ansiedade social, ansiedade por ser insuficiente ou falta de desempenho no trabalho, ansiedade relacionada com a saúde ou, no pior dos casos, fobias de trabalho complexas. As preocupações relacionadas com o trabalho conduziam a problemas tais como a participação no trabalho resultando em baixas por doença (de longa duração) ou mesmo em pensões de invalidez. A ansiedade relacionada com o trabalho também podia ter consequências especialmente danosas, a nível social e financeiro, uma vez que poderia traduzir-se em situações de evitamento do local de trabalho. Os autores constataram que 5% dos colaboradores mentalmente saudáveis admitiram que por vezes recorriam a licenças por doença quando enfrentavam ansiedade relacionada com o trabalho. Importa também salientar a existência de estudos empíricos que consideraram o clima organizacional como preditor de ansiedade (Batlis, 1980).

A relação entre o local de trabalho e a ansiedade adquiriu especial relevância uma vez que a estrutura dos locais de trabalho e a própria organização do trabalho poderia provocar ansiedade e estar associada com estímulos prejudiciais aos colaboradores através de diferentes situações, das quais pela natureza da investigação se destacam as exigências de realização e fracasso de realização, sendo que cada situação no local de trabalho tinha exigências especiais relativas às realizações e ao comportamento individual, que incluíam sempre a possibilidade de falhar. A experiência de fracassar ou perder oportunidades poderia constituir um estímulo capaz de provocar um estado de ansiedade. Um estudo desenvolvido por Sanne, Mykletun, Dahl, Moen, e Tell (2005) cujo objetivo consistiu em testar hipóteses de moderação do Modelo de Exigência-Controlo-Suporte em relação à ansiedade e à

depressão, constatou que exigências de trabalho elevadas, baixo controle e baixo suporte no trabalho eram fatores de risco que conduziam ao desenvolvimento de ansiedade e depressão nos indivíduos. Um outro estudo desenvolvido por Andrea, Bultman, van Amelsvoort, & Kant (2009), com uma amostra de 3707 colaboradores, teve como objetivo determinar a incidência de ansiedade e depressão e identificar as características psicossociais do trabalho que estavam relacionadas com as mesmas. Os resultados, especificamente no que diz respeito à ansiedade, revelaram que as exigências de trabalho elevadas (emocionais), o baixo nível de autonomia no processo de decisão, a falta de suporte e os conflitos com as chefias estavam significativamente relacionados com o aparecimento de casos de ansiedade.

A revisão de literatura permitiu constatar que o tipo de trabalho, as suas características e a sua realização podiam constituir um fator de risco para o desenvolvimento de transtornos relacionados com o trabalho. Assim a pertinência de estudos que permitissem analisar quais os fatores do contexto de trabalho que pudessem mitigar os efeitos das exigências e recursos de trabalho no bem-estar dos colaboradores, tornavam-se indispensáveis. Esta investigação, propôs que as relações entre exigências e recursos de trabalho e o *stress* e ansiedade dos colaboradores podiam ser moderadas pelo contexto organizacional, nomeadamente por um clima organizacional específico, o clima de comunicação.

4.1.3. Clima de comunicação, *stress* e ansiedade.

Como já referido em capítulos anteriores, o clima de comunicação organizacional enquanto clima específico do clima organizacional (Falcione et al., 1987) revelou-se fundamental na medida em que podia influenciar comportamentos e emoções individuais. Nesta investigação considerou-se que um clima de comunicação positivo funcionava como um importante recurso de trabalho ao contribuir para a motivação intrínseca (facilitando o desenvolvimento pessoal) e extrínseca (permitindo atingir os objetivos de trabalho) (Halbesleben, 2010). Propôs-se que o clima de comunicação contribuía igualmente para fomentar os aspetos motivacionais acima descritos e desenvolver os aspetos que definiam os recursos de trabalho (Bakker et al., 2014; Bakker et al., 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

Tendo por base a Teoria COR (Hobfoll, 1989, 2002) foi proposto nesta investigação que um clima de comunicação positivo poderia assumir o papel de moderador ao permitir um equilíbrio entre os recursos e as exigências de trabalho fomentando o bem-estar e o desempenho (Bakker et al., 2014; Halbesleben, 2010). Com base nesta Teoria os indivíduos tinham tendência para conservar e acumular recursos, que valorizassem e que se acumulavam

em caravanas de recursos. Desta forma, um clima de comunicação positivo, caracterizado por confiança e abertura da comunicação entre colegas e chefias e pela percepção de suporte na comunicação, no sentido de se estar informado adequada e atempadamente sobre as decisões e informações organizacionais, poderiam contribuir como moderadores da relação entre exigências e recursos de trabalho e o *stress* e ansiedade relacionados com o trabalho.

Com base na revisão de literatura não foram encontrados estudos empíricos que tenham considerado o clima de comunicação associado ao Modelo de JD-R e à Teoria COR como moderador de interações entre exigências e recursos de trabalho e variáveis associadas a saúde e bem-estar dos indivíduos. No entanto, constatou-se a existência de estudos associados a clima específicos do clima organizacional, no qual o clima funcionava como preditor, designadamente um estudo realizado por Nahrgang, Morgeson, e Hofmann, (2011) sobre o clima de segurança no trabalho, no qual foi realizada uma meta-análise que testou a relação entre as exigências e os recursos de trabalho, *burnout*, *engagement* e os resultados relacionados com a segurança no trabalho. Os autores identificaram suporte quer para o processo de deterioração, quer para o processo de motivação como mecanismos através dos quais as exigências de trabalho e os recursos estão relacionados com resultados de segurança no trabalho. Os autores concluíram que os recursos de trabalho (e.g. autonomia) motivavam os colaboradores e contribuía para o *work engagement*. As exigências de trabalho estavam positivamente relacionadas com o *burnout*, que por sua vez se relacionava com acidentes e eventos adversos, refletindo o processo de deterioração de saúde

Constatou-se também a existência de estudos, nos quais um clima específico do clima organizacional assumia um papel moderador da relação entre diferentes exigências e recursos de trabalho, a saúde e o *work engagement* (Dollard, Tuckey, & Dormann, 2012; Dollard, Opie, et al., 2012; Dollard & Bakker, 2010; Hall, Dollard, Winefield, Dormann, & Bakker, 2012). Os resultados dos diferentes estudos revelaram que o clima psicossocial de segurança contribuía para atenuar os problemas de saúde psicológica individual (sofrimento psíquico, exaustão emocional) através de sua relação com as exigências de trabalho (pressão de trabalho e exigências emocionais) ou seja moderava a relação entre as exigências de trabalho (emocionais) e a exaustão emocional (*burnout*).

Mais recentemente, ainda tendo como exemplo o clima de segurança no trabalho, um estudo realizado por Bronkhorst (2015) revelou que os colaboradores que experienciavam elevados níveis de exigências no trabalho estavam mais propensos para incorrer em comportamentos inseguros no trabalho. O objetivo deste estudo consistiu em analisar, perante exigências físicas e psicológicas, qual o motivo que levava a que uns indivíduos optassem por

comportamentos seguros e outros não. O estudo foi realizado com uma amostra de 6230 profissionais de saúde de 52 organizações, com o objetivo de analisar as relações entre exigências de trabalho, clima de segurança e comportamentos de segurança. Os resultados mostraram que as exigências do trabalho (pressão do trabalho); recursos do trabalho (e.g. autonomia, suporte das chefias) e o clima de segurança (físico e psicológico) estavam diretamente relacionados com respectivamente alto e baixo nível de comportamento psicossocial de segurança. Os resultados também evidenciaram que o clima de segurança moderava o impacto negativo das exigências de trabalho (conflito trabalho família e insegurança no trabalho) no comportamento de segurança e reforçava o impacto positivo dos recursos de trabalho (e.g. apoio de colegas) nos comportamentos de segurança. Ou seja, para promover um clima de segurança numa organização revelou-se fundamental fomentar os comportamentos de segurança dos colaboradores.

Apesar de a evidência científica sublinhar a importância do clima organizacional como moderador no Modelo JD-R, não foram encontrados estudos empíricos que examinassem o papel do clima de comunicação neste processo. Esta investigação contribui para colmatar essa lacuna. O modelo teórico proposto (Figura 4.1) baseia-se nos seguintes referenciais teóricos (1) Modelo JD-R (Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) segundo o qual, as exigências e os recursos de trabalho têm impacto na saúde e *engagement* dos colaboradores através de dois processos distintos (processo de deterioração e processo motivacional). Tendo em conta o objetivo do nosso estudo vamos analisar apenas o processo de alteração de estado de saúde, considerando que o esforço individual para lidar com as exigências crônicas de trabalho conduz à exaustão e erosão da reserva de energia do trabalhador, levando, por sua vez, a respostas negativas (por exemplo, stress e ansiedade); (2) *A Teoria da Conservação dos Recursos* (COR) (Hobfoll, 1989, 2001) que permitiu elucidar sobre o processo de moderação, na medida em que os indivíduos têm tendência para conservar e acumular recursos, que valorizam e que se acumulam em caravanas de recursos. Consideramos assim que um clima de comunicação positivo, baseado em confiança e abertura da comunicação entre colegas e chefias e o sentimento de suporte na comunicação, e.g. o sentimento de que o indivíduo é levado a sério pelos diferentes membros da organização, no sentido de ser informado adequada e atempadamente das decisões e informações organizacionais, podem contribuir como moderadores da relação entre exigências e recursos de trabalho e os problemas de saúde dos colaboradores (*stress* e ansiedade) (Figura 4.1).

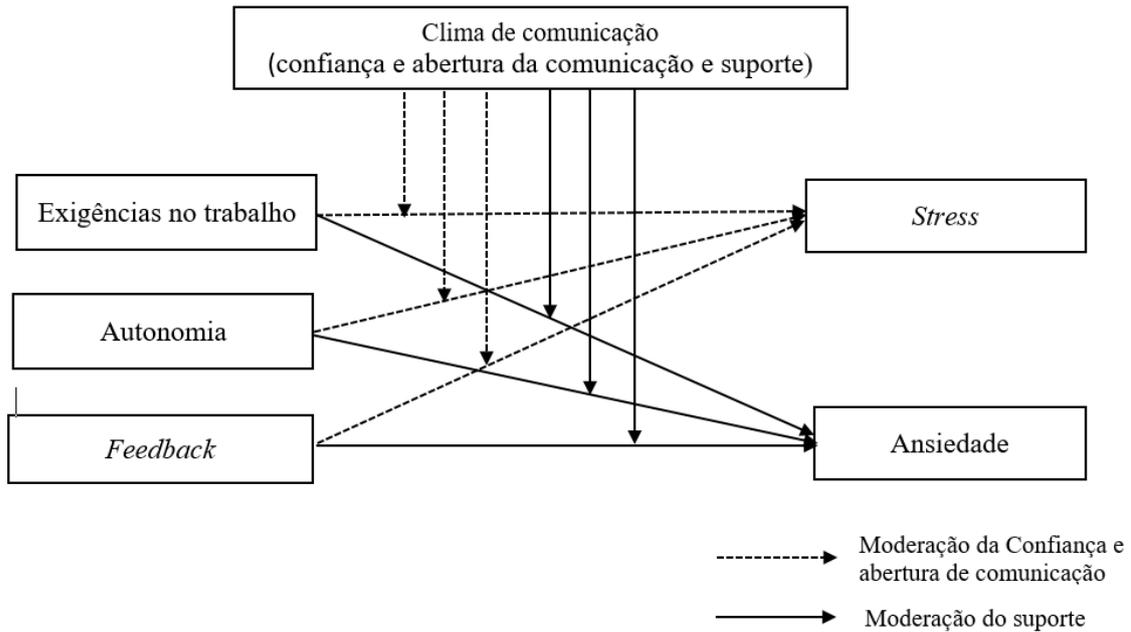


Figura 4.1. Modelo teórico proposto

Com base na análise teórica propôs-se que:

Hipótese 1: O efeito negativo das exigências de trabalho no stress dos colaboradores seja menor quando o clima de comunicação é mais elevado.

Hipótese 1a: O efeito negativo das exigências de trabalho no stress dos colaboradores seja menor quando a percepção de confiança e abertura da comunicação é mais elevada.

Hipótese 1b: O efeito negativo das exigências de trabalho no stress dos colaboradores seja menor quando a percepção de suporte na comunicação é mais elevada.

Hipótese 2: O efeito negativo das exigências de trabalho na ansiedade dos colaboradores seja menor quando o clima de comunicação é mais elevado.

Hipótese 2a: O efeito negativo das exigências de trabalho na ansiedade dos colaboradores seja menor quando a percepção de confiança e abertura da comunicação é mais elevada.

Hipótese 2b: O efeito negativo das exigências de trabalho na ansiedade dos colaboradores seja menor quando a percepção de suporte na comunicação é mais elevada.

Hipótese 3: A relação entre a qualidade de feedback das chefias e o stress dos colaboradores seja menor quando o clima de comunicação é mais elevado.

Hipótese 3a: A relação entre a qualidade de feedback das chefias e o stress dos colaboradores seja menor quando a percepção de confiança e abertura da comunicação é mais elevada.

Hipótese 3b: A relação entre a qualidade de feedback das chefias e o stress dos colaboradores seja menor quando a percepção de suporte na comunicação é mais elevada.

Hipótese 4: A relação entre a qualidade de feedback das chefias e a ansiedade dos colaboradores seja menor quando o clima de comunicação é mais elevado.

Hipótese 4 a: A relação entre a qualidade de feedback das chefias e a ansiedade dos colaboradores seja menor quando a percepção de confiança e abertura da comunicação é mais elevada.

Hipótese 4 b: A relação entre a qualidade de feedback das chefias e a ansiedade dos colaboradores seja menor quanto a percepção de suporte da comunicação é mais elevada.

Hipótese 5: A relação entre autonomia e o stress dos colaboradores seja menor quando o clima de comunicação é mais elevado.

Hipótese 5a: A relação entre autonomia e o stress dos colaboradores seja menor quando a percepção de confiança e abertura da comunicação é mais elevada.

Hipótese 5b: A relação entre autonomia e o stress dos colaboradores seja menor quando a percepção de suporte da comunicação é mais elevado.

Hipótese 6: A relação entre autonomia e a ansiedade dos colaboradores seja menor quando o clima de comunicação é mais elevado.

Hipótese 6 a: A relação entre autonomia e a ansiedade dos colaboradores seja menor quando a percepção de confiança e abertura da comunicação é mais elevada.

Hipótese 6 b: A relação entre autonomia e a ansiedade dos colaboradores seja menor quando a percepção de suporte da comunicação é mais elevada.

4.2. Método

4.2.1. Participantes.

De 305 participantes, 157 (53.0%) são do sexo feminino e 140 (47.3%) têm entre 30 e 39 anos, 121 (40.9%) tem uma licenciatura e 68 (23.0%) tem formação pós-graduada (mestrado/doutoramento).

Do total de respondentes 181 indivíduos estavam a desenvolver a sua atividade profissional em Portugal Norte ($n = 67$), Centro ($n = 95$), Sul e Ilhas ($n = 19$); Espanha ($n = 46$); Roménia ($n = 9$); Itália ($n = 26$); Alemanha ($n = 29$) e Grécia ($n = 5$).

4.2.2. Procedimento.

Os dados deste estudo foram recolhidos no âmbito do projeto *Be Well* já referido no capítulo anterior.

4.2.3. Instrumentos.

A operacionalização das variáveis foi feita com base nos seguintes instrumentos:

Clima de comunicação organizacional – *Communication climate measurement* (Sampayo, Silva, & Carvalho, 2015 submetido), este instrumento focou-se na perceção dos indivíduos sobre a forma como a comunicação circulava na organização e foi operacionalizado com as seguintes duas dimensões: (1) *confiança e abertura na comunicação* (ascendente, descendente e lateral) e (2) *suporte na comunicação* (sentimento de ser levado a sério pelos outros elementos da organização). Os exemplos de itens por dimensão foram respetivamente “*When my colleagues tell me something, I trust them to tell me the truth*”, “*In conversations with colleagues you often hear more about our organization than you do from the management*”. Utilizaram-se 8 itens para responder numa escala de concordância de *Likert* de 5 pontos (1 = discordo completamente; 5 = concordo totalmente). A consistência das duas dimensões revelou ser adequada ($\alpha = .73$).

Exigências de trabalho – *Health and Safety Executive Management Standards Tools* (Edwards et al. 2008), este instrumento avaliou o *stress* relacionado com o trabalho

(colaboradores). Foi operacionalizado com a dimensão exigências de trabalho (mediu questões como o excesso de trabalho, padrões e ambiente de trabalho) e tinha os seguintes exemplos de itens “*I am pressured to work long hours*”, “*I have to neglect some tasks because I have too much to do*”. Utilizou-se 5 itens para responder numa escala de concordância de Likert de 5 pontos (1 = Strongly disagree; 5 = Strongly agree). A consistência da dimensão é adequada ($\alpha = .85$).

Autonomia – *Work Design Questionnaire (WDQ)* (Morgeson & Humphrey, 2006), esta escala refletiu até que ponto um trabalho permite liberdade, independência para planear, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar tarefas. Foi operacionalizado com as seguintes duas dimensões: (1) planeamento (2) decisão. Os itens por dimensão foram respetivamente “*My job allows me to plan how I do my work*”, “*My job provides me with significant autonomy in making decisions*”. Utilizou-se uma escala de concordância de Likert de 5 pontos (1 = Strongly disagree; 5 = Strongly agree). A consistência da escala é adequada ($\alpha = .79$).

Qualidade de feedback da chefia – *Feedback environment scale - Supervisor source* (Steelman et al., 2004), este instrumento contribuiu para a análise do processo de *feedback* nas organizações. Foi operacionalizado com a dimensão qualidade (consistência e utilidade do feedback recebido) e o seguinte exemplo de item “*My supervisor gives me useful feedback about my job performance*”. Foram utilizados 3 itens para responder numa escala de frequência de Likert de 5 pontos (1 = never; 5 = always). A consistência da dimensão é adequada ($\alpha = .87$).

Stress e Ansiedade (Henry & Crawford, 2005) – *Short-form Version of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21)*, este instrumento analisou o estado geral de sofrimento psicológico. Foi operacionalizado com as dimensões *stress* e *ansiedade*. Exemplos de itens foram respetivamente “*I tended to over-react to situations*”, “*I experienced trembling (e.g. in the hands)*. Utilizaram-se 7 itens de cada dimensão para responder numa escala de gravidade de 4 pontos, que mediu a extensão em que cada estado foi experimentado na semana anterior (1=*never*; 4=*sometimes*). A consistência das dimensões revelou ser adequada ($\alpha = .88$ e $\alpha = .87$).

4.2.4. Análise de dados.

A análise descritiva baseou-se em medidas de síntese estatística (média e desvio-padrão) e em correlações (Tabela 4.1). Foi estimado e testado o efeito de moderação do clima de comunicação na relação entre as exigências de trabalho, autonomia e feedback (variáveis independentes) e o *stress e ansiedade* (variáveis dependentes) tendo sido usada a macro PROCESS (via SPSS) implementada por Preacher et al. (2007). Toda a análise estatística foi realizada no programa IBM-SPSS *Statistics* 23.0 (Arbuckle, 2010).

4.3. Resultados

4.3.1. Estatística descritiva.

A Tabela 4.1 apresenta a média e o desvio-padrão para cada variável bem como as correlações entre os pares de variáveis. Os resultados mostram que os colaboradores percebem o clima de comunicação como um fator importante na relação entre exigências e recursos de trabalho (autonomia e qualidade de *feedback* das chefias) e o *stress* e ansiedade. As exigências no trabalho estão correlacionadas com o *stress* e a ansiedade dos colaboradores.

Tabela 4.1.

Média, desvio padrão e correlações entre as variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Exigências de trabalho	3.24	.81						
2. Qualidade <i>feedback</i>	3.98	.86	-.20**					
3. Autonomia	3.48	.76	-.38**	.34**				
4. Confiança e abertura da comunicação	4.11	.57	-.18**	.58**	.38**			
5. Suporte na comunicação	2.79	.71	-.25*	.29**	.23**	.25**		
6. <i>Stress</i>	.75	.55	.48**	-.18**	-.25**	-.13*	-.26**	
7. Ansiedade	.33	.44	.34**	-.14**	-.24**	-.13*	-.24**	.74**

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

4.3.2. Teste de hipóteses.

A relação entre as exigências de trabalho e o *stress* é significativamente condicionada pela confiança e abertura na comunicação ($B = -.155$, $t = -2.321$, $p = 0.021$). O efeito negativo das exigências do trabalho no *stress* decresce pelo que quanto mais elevado for o clima de confiança e abertura da comunicação na organização menor tende a ser o efeito das exigências do trabalho no *stress* dos colaboradores (Tabela 4.2).

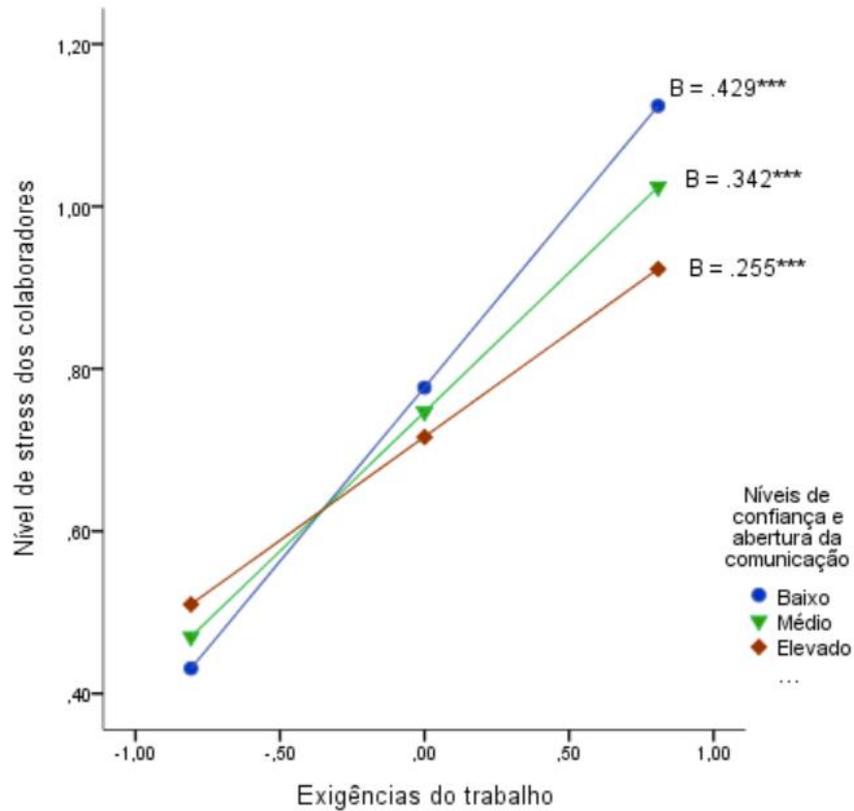
Tabela 4.2.

Regressão do nível de stress e de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora confiança e abertura da comunicação

Variáveis independentes	<i>Stress</i>		<i>Ansiedade</i>	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Constante	0.747***	0.030	0.322***	0.026
Exigências do trabalho [A]	0.342***	0.038	0.194***	0.033
Confiança e abertura da comunicação [B]	-0.054	0.054	-0.069	0.046
Efeito de Interação [A*B]	-0.155*	0.067	-0.118*	0.057
	$R_a^2 = 0.251***$		$R_a^2 = 0.136***$	
	F (3, 262) = 29.312		F (3, 262) = 13.721	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Na presença de efeito de moderação significativo foi testado o efeito principal das exigências de trabalho no *stress* em três níveis (baixo, médio e elevado) da variável moderadora confiança e abertura da comunicação, conforme sugerido por Aiken e West (1991). Como pode ser observado na Figura 4.2, quanto mais elevado é o clima de confiança e abertura da comunicação menor o efeito das exigências de trabalho no *stress*, mas mantendo-se sempre o efeito principal significativo ($p < .001$) (confirma-se H1a).



*** $p < 0.001$

Figura 4.2. Regressão do nível de *stress* dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora confiança e abertura da comunicação

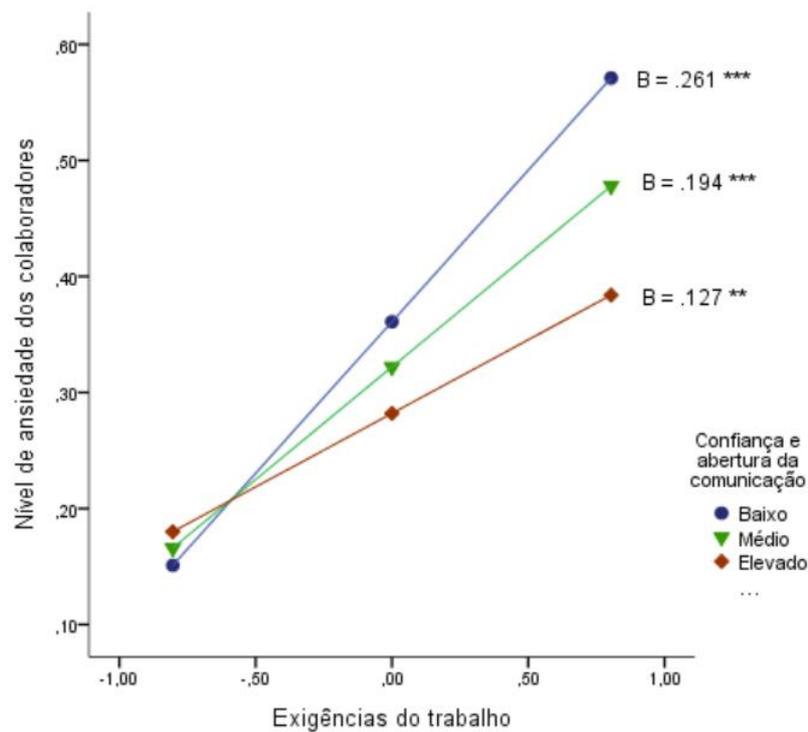
A relação entre as exigências de trabalho e a ansiedade é significativamente condicionada pelo clima de comunicação, confiança e abertura na comunicação ($B = -.118$, $t = -2.059$, $p = 0.040$) e pelo suporte na comunicação ($B = -.135$, $t = -3.508$, $p < 0.001$) (Tabelas 4.2 e 4.3) (confirma-se H2a e H2b). O efeito de interação é negativo pelo que quanto mais elevada for a percepção da confiança e abertura na comunicação menor tende a ser o efeito das exigências no trabalho na ansiedade dos colaboradores (Figura 4.3). Este efeito é significativo nos três níveis da variável moderadora ($p < 0.01$). Quanto mais elevada a percepção do suporte na comunicação menor tende a ser também o efeito das exigências no trabalho na ansiedade dos colaboradores (Figura 4.4) com efeitos significativos nos níveis médio e alto da moderadora ($p < 0.001$), o que significa que de facto o clima de comunicação permite atenuar os efeitos negativos das exigências de trabalho.

Tabela 4.3.

Regressão do nível de stress e de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora suporte na comunicação

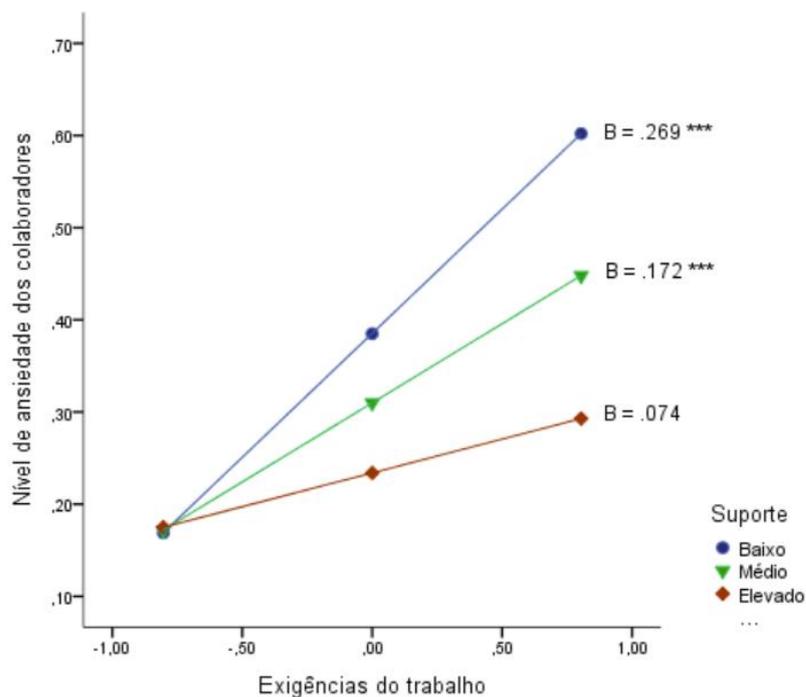
Variáveis independentes	Stress		Ansiedade	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Constante	0.748***	0.031	0.310***	0.026
Exigências do trabalho [A]	0.311*	0.039	0.172***	0.033
Suporte na comunicação [B]	-0.106*	0.043	-0.105**	0.036
Efeito de Interação [A*B]	-0.066	0.046	-0.135**	0.039
	R2a = 0.254		R2a = 0.175**	
	F (3, 262) = 29.771		F (3, 262) = 18.511	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$



** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Figura 4.3. Regressão do nível de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora confiança e abertura da comunicação



*** $p < 0.001$

Figura 4.4. Regressão do nível de ansiedade dos colaboradores nas exigências do trabalho e na moderadora suporte na comunicação

A relação entre a qualidade de *feedback* das chefias e o *stress* é significativamente condicionada pelo clima de confiança e abertura da comunicação ($B = -.126$, $t = -2.090$, $p = 0.038$) (Tabela 4.4) (confirma-se H3a). Não se revelaram resultados significativos para a relação entre a qualidade de *feedback* das chefias e o *stress*, condicionados pelo suporte na comunicação (H3b). A relação entre a qualidade de *feedback* das chefias e a ansiedade é também significativamente condicionada pela confiança e abertura da comunicação ($B = -.100$, $t = -2.069$, $p = 0.040$) (Tabela 4.4) (confirma-se H4a).

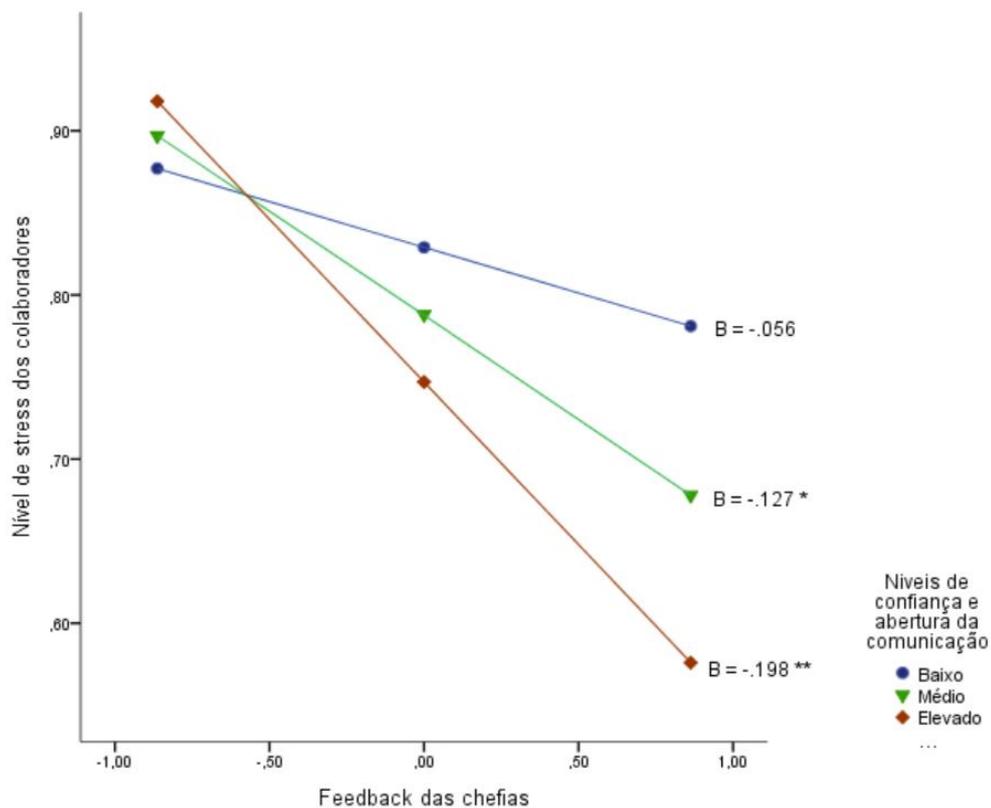
Como pode ser observado nas Figuras 4.5 e 4.6 quanto mais os colaboradores sentem que estão informados atempada e adequadamente sobre o seu trabalho e organização, mais útil e consistente se torna o *feedback* das chefias na redução do impacto do *stress* e da ansiedade dos colaboradores. Esse efeito é tanto mais intenso quanto mais elevado o nível de confiança e abertura da comunicação, sendo significativo nos níveis médio e alto da moderadora para o *stress* ($p < 0.01$) e apenas significativo no nível alto para a ansiedade ($p < 0.05$). Não se revelaram resultados significativos na relação entre a qualidade de *feedback* e o suporte na comunicação, quando moderados pelo clima de comunicação (H4b).

Tabela 4.4.

Regressão do nível de *stress* e de *ansiedade* dos colaboradores na qualidade de *feedback* das chefias e na moderadora *confiança e abertura da comunicação*

Variáveis independentes	Stress		Ansiedade	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Constante	0.788**	0.037	0.359***	0.030
Qualidade <i>feedback</i> chefias [A]	-0.127*	0.049	-0.069	0.039
Confiança e abertura da comunicação [B]	-0.073	0.073	-0.092	0.059
Efeito de Interação [A*B]	-0.126*	0.060	-0.100*	0.048
	R ² _a = 0.048**		R ² _a = 0.041*	
	F (3, 272) = 4.583		F (3, 269) = 3.799	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$



** $p < 0.01$

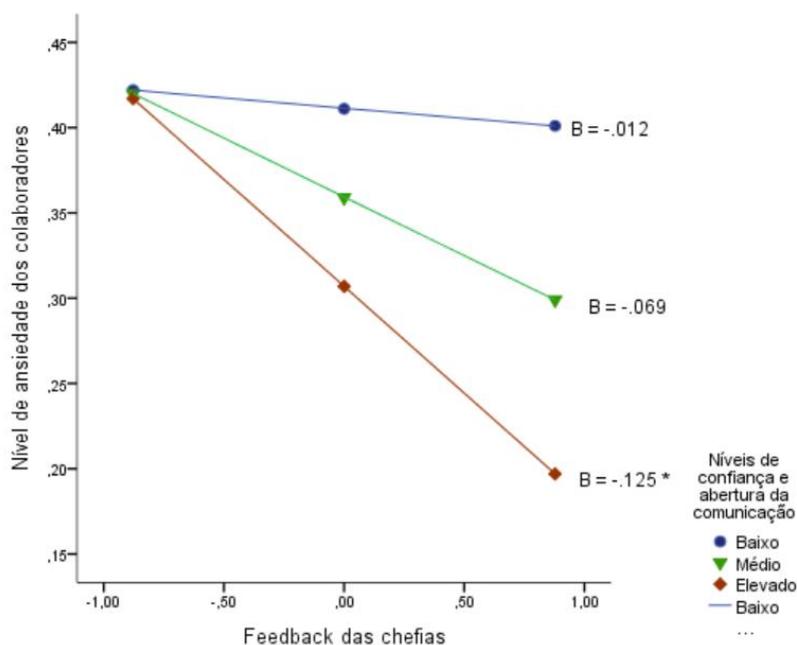
Figura 4.5. Regressão do nível de *stress* dos colaboradores na qualidade de *feedback* das chefias e na moderadora *confiança e abertura da comunicação*

Tabela 4.5.

Regressão do nível de *stress* e de *ansiedade* dos colaboradores na *autonomia* e na moderadora *suporte na comunicação*

Variáveis independentes	<i>Stress</i>		<i>Ansiedade</i>	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Constante	0.765***	0.032	0.328***	0.026
Autonomia [A]	-0.161***	0.043	-0.110**	0.035
Suporte na comunicação [B]	-0.140**	0.045	-0.123**	0.037
Efeito de Interação [A*B]	-0.111*	0.053	-0.006	0.044
	$R^2_a = 0.116***$		$R^2_a = 0.094***$	
	F (3, 274) = 11.960		F (3, 273) = 9.457	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

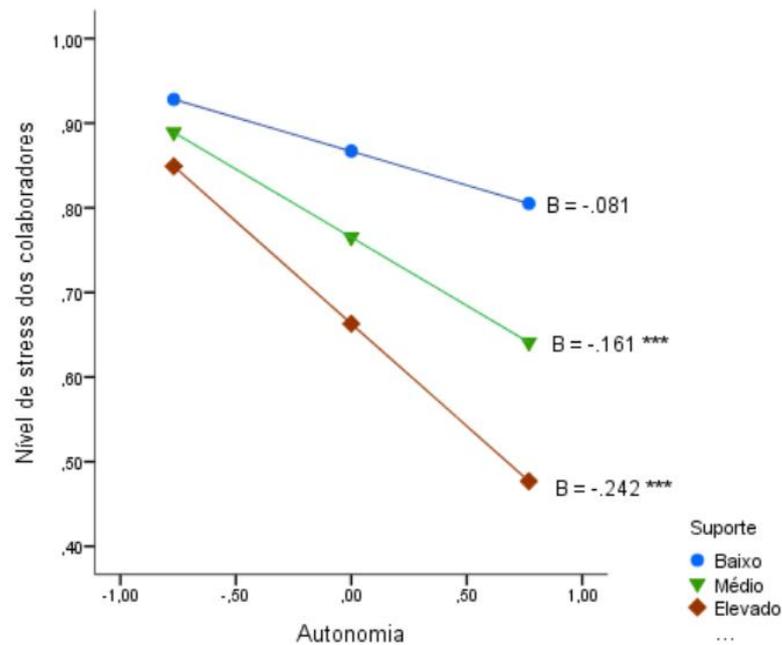


* $p < 0.05$

Figura 4.6. Regressão do nível de *ansiedade* dos colaboradores na qualidade de *feedback* das chefias e na moderadora *confiança e abertura da comunicação*

A relação entre a *autonomia* e o *stress* é significativamente condicionada pelo *suporte na comunicação* e o efeito de interação é negativo ($B = -.111$, $t = -2.082$, $p = 0.038$) (confirma-se H5b). Como pode observar-se na Figura 4.7 o efeito principal é negativo, pelo que quanto mais *autonomia* na decisão e planeamento menor o nível de *stress* dos

colaboradores. Esse efeito vai sendo mais intenso à medida que aumenta a percepção de suporte na comunicação e os testes *a posterior* permitem concluir que é significativo nos níveis médio e elevado da moderadora ($p < 0.001$). Não se revelaram resultados significativos na relação entre a autonomia e *stress* quando moderados pela confiança e abertura da comunicação (H5b). Da mesma forma que não se verificaram resultados significativos do papel moderador do clima de comunicação na relação entre autonomia e ansiedade dos colaboradores (H6a e H6b).



*** $p < 0.001$

Figura 4.7. Regressão do nível de *stress* dos colaboradores na autonomia e na moderadora suporte na comunicação

4.4. Discussão

O objetivo principal desta investigação consistiu em analisar se o clima de comunicação enquanto recurso organizacional poderia moderar (1) os efeitos negativos das exigências de trabalho e (2) os efeitos positivos dos recursos de trabalho (autonomia e qualidade de *feedback*) no *stress* e ansiedade dos colaboradores. Os resultados permitiram constatar que o clima de comunicação moderou a relação entre as exigências de trabalho e a ansiedade dos colaboradores; a relação entre as exigências de trabalho e o *stress* foi significativamente condicionada pela confiança e abertura na comunicação; a relação entre a qualidade de *feedback* das chefias, o *stress* e a ansiedade dos colaboradores, foi significativamente condicionada pelo clima de confiança e abertura da comunicação e; a relação entre a autonomia e o *stress* foi significativamente condicionada pelo suporte na comunicação.

Com base no modelo Modelo JD-R (Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001) o clima de comunicação assumiu um papel moderador relevante relativamente aos efeitos das exigências e recursos de trabalho na saúde dos colaboradores. Apesar da evidência científica salientar a importância e efeitos de climas organizacionais específicos no *stress* e ansiedade dos colaboradores, não foram encontrados estudos empíricos que tenham investigado o papel do clima de comunicação enquanto moderador das relações já mencionadas.

De acordo com o proposto nas hipóteses 1 e 2 sobre o efeito moderador do clima de comunicação na interação entre exigências de trabalho, *stress* e ansiedade, foi possível constatar que: (1) o clima de comunicação moderou a relação entre as exigências de trabalho e a ansiedade dos colaboradores. Ou seja, a relação entre as exigências de trabalho e a ansiedade foi significativamente condicionada pelo clima de comunicação, confiança e abertura na comunicação e pelo suporte na comunicação (Tabela 4.2 e 4.3) (H2). O efeito de interação foi negativo pelo que quanto mais elevada era a percepção da confiança e abertura na comunicação menor tendia a ser o efeito das exigências no trabalho na ansiedade dos colaboradores (Figura 4.3), e este efeito revelou-se significativo nos três níveis da variável moderadora ($p < 0.001$). Da mesma forma que quanto mais elevada era a percepção do suporte na comunicação menor tendia também a ser o efeito das exigências de trabalho na ansiedade dos colaboradores (Figura 4.4). Considerando a ansiedade como uma síndrome reativa a fatores específicos relacionados com o trabalho (e.g. pressão, exigências e padrões de

trabalho) o facto de existir confiança e abertura da comunicação entre colegas e chefias, assim como a percepção de estar informado adequada e atempadamente sobre os aspetos organizacionais, revelaram ser fatores fundamentais que contribuíam para reduzir a ansiedade provocada por elevadas exigências de trabalho.

A relação entre as exigências de trabalho e o *stress* foi significativamente condicionada pela confiança e abertura na comunicação. O efeito de interação foi negativo pelo que quanto melhor fosse o clima de confiança e abertura da comunicação na organização menor tendia a ser o efeito das exigências no trabalho no *stress* dos colaboradores. O efeito das exigências no trabalho no *stress* decresceu mas foi significativo quer num nível baixo, quer num nível elevado de clima de confiança e abertura na comunicação (Figura 4.2) (H1a). No entanto, relativamente ao papel moderador do suporte na comunicação nesta interação, não se revelaram efeitos significativos (H1b). Sendo que, na organização em estudo, o facto dos colaboradores se sentirem informados sobre o trabalho e o que se passava na organização, não diminuiu o impacto das exigências de trabalho no *stress*. Os colaboradores atribuíram mais importância à relação de confiança e abertura da comunicação entre colegas e chefias para gerir as situações de *stress*.

Estes resultados podem estar relacionados com os resultados do estudo desenvolvido por Dawson et al. (2016) sobre a relação entre exigências desafiantes e impeditivas. De acordo e consistente com a Teoria COR, os autores concluíram que perante situações com níveis elevados de exigências desafiantes (e.g. pressão de trabalho, excesso de trabalho) os indivíduos reconheciam oportunidades de ganhos de recursos significativos que se traduziam em ganhos ao nível do desenvolvimento e realização pessoal (Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007). Por exemplo, alguns autores constataram que os colaboradores acreditavam que exigências de trabalho tais como pressão de tempo, poderiam ser satisfeitas com um aumento no esforço (LePine et al., 2005, Sonnentag, 2003), especialmente quando acompanhado de altos níveis de controlo e apoio (Daniels & De Jonge, 2010). No entanto, de acordo com autores já referidos anteriormente, as exigências de trabalho desafiadoras (*challenge demands*) conotadas como *stress demands* (e.g. excesso de trabalho, pressão, níveis elevados de responsabilidade) tinham um potencial importante de prejudicar e interferir com os resultados do trabalho, por exemplo diminuindo o bem-estar e/ou o desempenho (Crawford et al., 2010; Dawson et al., 2016; Tadic Vujcic et al., 2017).

Os resultados obtidos foram consistentes com diferentes estudos empíricos (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2007) que consideraram que as exigências de trabalho poderiam ser inerentemente negativas, ou poderiam transformar-se em fatores de *stress* no trabalho quando exigissem um esforço elevado por parte do colaborador para o qual não estivesse preparado para lidar, conduzindo a situações de *stress* e ansiedade.

No que diz respeito ao papel moderador do clima de comunicação na relação entre os recursos de trabalho e o *stress* e ansiedade dos colaboradores verificou-se que: em relação ao *feedback* os resultados dos testes de hipóteses revelaram que a qualidade de *feedback* das chefias, o *stress* e a ansiedade dos colaboradores, era significativamente condicionada pelo clima de confiança e abertura da comunicação (Tabela 4.4) (H3a e H4a). Sendo que quanto mais os colaboradores sentiam que existia um clima de confiança e abertura da comunicação, mais útil e consistente se tornava a qualidade de *feedback* das chefias na redução do impacto do *stress* e da ansiedade dos colaboradores. Esse efeito era tanto mais intenso quanto mais elevado o nível de confiança e abertura da comunicação, sendo significativo nos níveis médio e alto da moderadora para o *stress* e apenas significativo no nível alto para a ansiedade ($p < 0.01$). Contudo o suporte na comunicação não se revelou significativo (H3b e H4b) para moderar a interação entre a qualidade de *feedback* e o *stress* e ansiedade dos colaboradores. O que salientou a importância que os colaboradores atribuíam ao *feedback* e à relação de confiança estabelecida com a chefias e colegas de trabalho como forma de equilíbrio e bem-estar. Segundo Hackman e Oldham (1980) a relação de qualidade com a chefia podia atenuar o impacto das exigências de trabalho (e.g. sobrecarga de trabalho) no *stress*, uma vez que a apreciação e apoio das chefias permitiam perspetivar as exigências de uma forma diferente. Neste sentido, a qualidade de *feedback* das chefias contribuía para que o colaborador lidasse melhor com as exigências de trabalho, facilitando o desempenho e funcionando como protetor perante problemas de saúde. Assim sendo, a qualidade de *feedback* da chefia não só contribuía para que os colaboradores desempenhassem o seu trabalho de forma mais eficaz, mas também melhorava a comunicação entre os mesmos.

Em relação à autonomia em termos de planeamento e decisão, os dados revelaram que a relação entre a autonomia e o *stress* era significativamente condicionada pelo suporte na comunicação (H5b). Como pode observar-se na Figura 4.7 o facto dos colaboradores se sentirem devidamente informados sobre o trabalho e a organização diminuía o impacto da relação entre a autonomia de decisão e planeamento e o nível de *stress* dos mesmos. Esse efeito ia sendo mais intenso à medida que aumentava a perceção de suporte na comunicação,

sendo significativo nos níveis médio e alto da moderadora ($p < 0.001$). Estes resultados estavam em consonância com resultados de estudos empíricos nos quais a autonomia funcionava como um recurso essencial para a saúde e bem-estar dos colaboradores, associado com oportunidades para lidar com situações de *stress* da mesma forma que fomentava a independência em relação aos colegas de trabalho no desempenho das tarefas e também maior possibilidade de decisão em relação ao ritmo e fases de trabalho. De acordo com a revisão de literatura a autonomia poderia atenuar os efeitos das exigências de trabalho (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2007; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2010). Considerou-se assim que os motivos anteriormente mencionados justificam em certa medida o fato de os resultados não serem significativos no que dizia respeito relação entre a autonomia e o *stress* quando moderados pela confiança e abertura da comunicação (H5a). Da mesma forma que não se encontraram resultados significativos do papel moderador do clima de comunicação na relação entre autonomia *stress* e ansiedade dos colaboradores (H6a e H6b). Estes dados podem estar associados aos resultados de estudos empíricos que concluíram que a autonomia constituía um recurso de trabalho fundamental que permitia aos colaboradores lidar com as exigências de trabalho, pelo facto de terem a possibilidade de decidir por si próprios quando e como deveriam responder às exigências de trabalho, não sendo neste contexto o clima de comunicação um contributo essencial.

Segundo Bakker et al. (2014) a razão pela qual os recursos de trabalho poderiam atuar como moderadores era distinta consoante os diferentes tipos de recursos existentes numa organização e poderia acontecer de uma das seguintes duas formas: a primeira seria quando os recursos de trabalho moderavam o impacto das exigências de trabalho no *stress*. Neste caso, estudos empíricos revelaram que recursos de trabalho tais como o *feedback* de desempenho, suporte e oportunidades de desenvolvimento, podiam mitigar o impacto de exigências de trabalho (e.g. pressão de trabalho e exigências emocionais) (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007); a segunda interação referia que as exigências de trabalho amplificavam o impacto dos recursos de trabalho na motivação/*engagement*. Estes estudos evidenciaram que os recursos de trabalho adquiriam relevo e tinham um impacto significativo no *work engagement* quando as exigências de trabalho eram elevadas. De acordo com os autores, estes recursos podiam advir *das relações interpessoais e sociais* (e.g. apoio por parte de chefias e colegas), e de *tarefa* (e.g. autonomia e *feedback*) e do clima organizacional (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, De Jonge et al., 2001).

De acordo com estudos empíricos que verificaram a existência de efeitos de um clima específico do clima no *stress* (Dollard et al., 2012; Dollard, Opie, et al., 2012; Dollard & Bakker, 2010; Hall et al., 2012) e como moderador, esta investigação propôs que o clima de comunicação estabelecia uma relação negativa como *stress* e ansiedade dos colaboradores porque existiam recursos de trabalho disponíveis. No entanto os autores referiam que os efeitos de moderação só ocorriam se (1) forem considerados recursos específicos para lidar com as exigências em causa (De Jonge & Dormann, 2006) ou se (2) fossem recursos que presentes, como o apoio emocional, que se revelava útil em muitas outras situações específicas que vão além apoio instrumental. Além disso, quando existia mais do que um recurso disponível, os colaboradores tendiam a selecionar aqueles que se revelavam mais adequados para lidar com as exigências em causa (Tooren & De Jonge, 2010). De acordo com a Teoria COR (Hobfoll, 1989, 2002), os indivíduos procuravam obter, reter e proteger o que valorizavam, sendo que o *stress* podia ser entendido relativamente à perda potencial ou real de recursos. Segundo Hobfoll e Shirom (2000) os indivíduos deviam obter recursos e evitar a perda de recursos; os indivíduos com mais recursos estariam menos suscetíveis à perda de recursos; os indivíduos que não tinham acesso a recursos fortes estavam mais suscetíveis de experienciar a espiral de perda. Os autores referiram também que a probabilidade dos indivíduos com mais recursos arriscarem na obtenção de mais recursos era maior (ganho espiral).

Para terminar e de acordo com o Modelo JD-R, as estratégias de intervenção a nível organizacional que se concentravam em diminuir as elevadas exigências de trabalho, aumentar os recursos e promover um maior envolvimento ajudariam a melhorar a saúde dos indivíduos (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Neste caso, esta investigação partiu do princípio que a perceção de um clima de comunicação positivo enquanto recurso organizacional poderia igualmente contribuir para um ambiente de trabalho saudável fomentando a motivação e saúde dos colaboradores, através de um clima de confiança e abertura da comunicação entre colegas e chefias e mesmo através do suporte na comunicação. Os dados obtidos sublinharam a importância do papel fundamental da gestão no apoio aos colaboradores, e.g., promovendo autonomia no trabalho, dando *feedback* construtivo, criando oportunidades suficientes para o desenvolvimento profissional e revelando que o clima de comunicação pode ser considerado uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional.

Os dados obtidos contribuem para a consciencialização de que a nível da gestão organizacional, se criem mecanismos baseados num clima de comunicação que promova a autonomia, o *feedback*, o *work engagement* através de intervenções organizacionais que contribuam para a saúde e bem-estar dos colaboradores.

Assim sendo, pressupôs-se nesta investigação que o clima de comunicação organizacional enquanto recurso organizacional tinha efeito negativo na relação entre exigências de trabalho *stress* e ansiedade, bem como um efeito positivo na relação entre recursos de trabalho e *stress* e ansiedade dos colaboradores. Os dados revelaram, tal como a literatura evidenciou que os colaboradores optam pelos recursos de trabalho mais apropriados em cada situação.

4.4.1. Implicações práticas.

Os resultados desta investigação revelaram importantes implicações práticas para as organizações. Concluiu-se que as exigências e os recursos de trabalho se relacionam com o *stress* e a ansiedade dos colaboradores; o clima de comunicação organizacional desempenhava um papel relevante ao moderar os efeitos das interações referidas. Esta informação é fundamental para qualquer contexto organizacional, na medida em que, serve de contributo para o delineamento de estratégias quer ao nível da comunicação organizacional quer ao nível da promoção de saúde dos colaboradores, que tenham impacto na melhoria da comunicação interna promovendo a qualidade de vida dos indivíduos e organizações. Da mesma forma que pode servir como ponto de partida para intervenções específicas, formações nos diferentes níveis hierárquicos.

Os custos associados aos problemas de saúde são elevados, quer para os indivíduos quer para as organizações. Nesse sentido considerou-se que estes resultados poderiam encorajar estudos e ações de intervenção para testar se a alteração das condições psicossociais do contexto de trabalho poderia reduzir o *stress* e a ansiedade dos colaboradores.

Este tema é de particular relevância uma vez que a realização de investigação nesta área permitirá a implementação de programas de melhoria da comunicação com impacto para as organizações e para os indivíduos melhorando o seu desempenho e qualidade de vida. Até ao momento não se encontraram estudos que tenham abordado esta temática O presente estudo pretendeu colmatar estas lacunas.

4.4.2. Limitações do estudo.

Esta investigação focou-se a nível individual e seria interessante uma abordagem multinível que permitisse analisar o clima de comunicação ao nível organizacional (ou grupal) a influenciar as variáveis individuais (e.g. *work engagement*). Isto porque o clima organizacional ao definir-se pelas perceções partilhadas, tendo só um grupo não se pode ver se há um efeito do clima. Contudo pressupõe-se que um estudo multinível com a análise de clima no nível organizacional os resultados permitissem igualmente concluir que o clima de comunicação funcionaria como um recurso de trabalho fundamental para atenuar os efeitos negativos das exigências de trabalho e promover os efeitos positivos dos recursos de trabalho na saúde dos colaboradores

Por fim, considera-se importante testar futuramente possíveis variáveis mediadoras (e.g. *psychological empowerment*) e moderadoras (e.g. *feedback*) explicativas dos efeitos do clima de comunicação no *stress*, ansiedade dos colaboradores, equipas e organização.

CAPÍTULO 5.
CONCLUSÃO

5. CONCLUSÃO

5.1. Principais Contributos Teóricos e Empíricos

No final desta investigação, foi possível concluir que o clima de comunicação funciona como um recurso organizacional fundamental com impacto na motivação, nos comportamentos e na qualidade de vida dos colaboradores. Com base na revisão de literatura e nos resultados obtidos esta investigação permitiu evidenciar importantes contributos teóricos e empíricos.

Em primeiro lugar, analisou um clima específico e pouco estudado do clima organizacional, o clima de comunicação e validou a *Communication Climate Scale* (Smidts et al., 2001) para o contexto português. Os resultados demonstraram que a Escala apresentou boas qualidades psicométricas podendo ser utilizada em qualquer contexto organizacional. Outro objetivo do Estudo desenvolvido no Capítulo 2 consistiu em testar a validade preditiva com as variáveis critério extra-papel (voz) e com o cinismo. Verificaram-se correlações positivas com o comportamento extra-papel (voz) e no sentido inverso com o comportamento de cinismo. Estes resultados revelaram ser um contributo importante, sendo que se as organizações quiserem influenciar os comportamentos extra-papel de voz deveriam dar especial atenção ao clima de comunicação.

Em segundo lugar, analisou a importância do estudo do clima de comunicação associado ao *engagement*. Com base no Modelo JD-R (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001; Bakker et al., 2016) a presente investigação propôs que o clima de comunicação podia funcionar como um importante recurso ou exigência de trabalho dependendo da forma como era percebido pelos colaboradores. Um clima de comunicação positivo permitia aos colaboradores uma relação de dedicação e vigor com o trabalho que os levava a investir os seus recursos físicos, emocionais e cognitivos nos comportamentos de voz. Estes resultados estavam em consonância com a Teoria COR (Hobfoll, 1989, 2002) sobre os ganhos dos colaboradores e a espiral ascendente entre recursos da organização, *work engagement* e desempenho extra-papel. A relação do *work engagement* com os comportamentos extra-papel foi outro contributo deste estudo. Os resultados do Estudo empírico 2 (Capítulo 3) mostraram que um clima de comunicação positivo favorecia a voz, quando mediado pelo *work engagement*.

Observou-se também que a identificação organizacional desempenhava um papel importante e inovador enquanto variável moderadora da relação entre o suporte na comunicação e o *work engagement*. Também se verificou que quando os colaboradores se sentiam pouco identificados com a organização o efeito do suporte na comunicação no *work engagement* era mais elevado. Não se verificou, contudo, efeito de moderação da identificação organizacional na relação entre a confiança e abertura da comunicação e o *work engagement*. O que poderia estar relacionado com o facto de que se os indivíduos sentiam que estavam perante um ambiente de confiança e abertura da comunicação entre colegas e chefias, isso por si só, podia contribuir para o *work engagement*, independentemente de se identificarem ou não com a organização.

Em quarto lugar, esta investigação teve como objetivo analisar, com base no Modelo JD-R se o clima de comunicação enquanto recurso organizacional poderia moderar (1) os efeitos negativos das exigências de trabalho e (2) os efeitos positivos dos recursos de trabalho (autonomia e qualidade de *feedback*) no *stress* e ansiedade dos colaboradores. Os resultados permitiram constatar que o clima de comunicação moderava a relação entre as exigências de trabalho e a ansiedade dos colaboradores. A relação entre as exigências de trabalho e o *stress* era significativamente condicionada pela confiança e abertura na comunicação. A relação entre a qualidade de *feedback* das chefias, o *stress* e a ansiedade dos colaboradores, era significativamente condicionada pelo clima de confiança e abertura da comunicação. A relação entre a autonomia e o *stress* era significativamente condicionada pelo suporte na comunicação. Os dados revelaram, tal como a literatura evidenciou que os colaboradores optam pelos recursos de trabalho mais apropriados para gerir cada situação em particular. Sendo os resultados mais relevantes consistentes com diferentes estudos empíricos (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner, et al., 2001; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2007) e com a Teoria COR (Hobfoll, 1989, 2001) segundo os quais perante situações com níveis elevados de exigências desafiantes (e.g. pressão de trabalho, excesso de trabalho) os indivíduos reconheciam oportunidades de ganhos significativos de recursos que se traduziam em ganhos ao nível do desenvolvimento e realização pessoal (Cavanaugh et al., 2000; Podsakoff et al., 2007).

Esta perspetiva de moderação tornou-se inovadora na medida em que não foram encontrados estudos empíricos que tenham testado esta relação que contribuí, como os resultados indicam, para a qualidade de vida dos indivíduos nas organizações. Assim sendo, pressupôs-se nesta investigação que o clima de comunicação organizacional enquanto recurso organizacional tinha um efeito negativo na relação entre exigências de trabalho *stress* e

ansiedade, bem como um efeito positivo na relação entre recursos de trabalho e *stress* e ansiedade dos colaboradores.

5.1.1. Implicações práticas, limitações e sugestões para estudos futuros

Os resultados desta investigação revelaram importantes implicações práticas para as organizações. Em primeiro lugar, permitiram validar uma escala que pode ser disponibilizada para avaliação do clima de comunicação organizacional. Constatou-se também, que o clima de comunicação teve impacto na motivação e comportamentos dos colaboradores.

Em segundo lugar, concluiu-se que o clima de comunicação foi um importante moderador na relação entre as exigências e recursos de trabalho com o *stress* e ansiedade. Esta informação revelou-se fundamental, na medida em que pode contribuir para o delineamento de estratégias não só ao nível da comunicação organizacional, mas também ao nível de ações de sensibilização e promoção de saúde dos colaboradores. Nesse sentido, estes resultados poderiam encorajar as organizações para a realização de estudos de diagnóstico de situação que permitissem compreender as condições psicossociais do contexto de trabalho e testar se a alteração/ ajuste das mesmas poderiam contribuir para reduzir o *stress* e a ansiedade dos colaboradores.

Em terceiro lugar, e considerando que a saúde pode ser uma temática analisada sob duas perspetivas, revelou-se importante considerar o papel do clima de comunicação organizacional na promoção de uma maior ligação dos colaboradores à organização e ao trabalho (*work engagement*). O que revelou poder ser um ponto de partida para intervenções específicas, formações nos diferentes níveis hierárquicos nomeadamente através da sensibilização e formação de direções para a necessidade de adequar estratégias de comunicação e canais de informação aos colaboradores em consonância com a evolução tecnológica, no sentido de promover o *work engagement*, comportamentos extra-papel e melhorias ao nível do bem-estar individual e desempenho organizacional.

Em quarto lugar, revelou-se também importante sublinhar que se por um lado, os colaboradores têm necessidade de estar a par dos desenvolvimentos da organização em termos de políticas da empresa, estratégias, objetivos e desenvolvimentos técnicos. Por outro lado, é também desejável que recebam *feedback* de qualidade sobre os resultados organizacionais e sobre o seu papel para que esses mesmos resultados sejam atingidos. A partilha desta informação revelou-se muito importante na medida em que permite criar um

processo de avaliação no sentido de melhoria contínua que fomentam a motivação, e o bem-estar dos colaboradores e consequentemente das organizações.

Importa salientar que apesar dos contributos esta investigação foram encontradas algumas limitações, as quais seria interessante contornar em estudos futuros. Antes de mais, todos os estudos realizados foram de natureza transversal, logo qualquer inferência sobre causalidade tornou-se limitada. Ainda que a investigação estivesse sempre alicerçada nas relações entre as variáveis em questão que forneceram uma base teórica sólida para assumir as relações causais, sugere-se que futuramente se façam estudos longitudinais.

Relativamente aos antecedentes, mediadores e moderadores estudados foram medidos através de respostas individuais, expressas através de questionários, que mediram a perceção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho. Ainda que os questionários constituíssem uma importante fonte de informação, sabia-se que a perceção não refletia necessariamente a realidade objetiva (Bakker et al., 2007). Sugere-se que estudos futuros tentem superar as limitações e também confirmar que a Escala de Clima de Comunicação se revela, de facto, diferente de outros conceitos e escalas similares e promover desta forma a proatividade e desempenho organizacional.

Para terminar, a revisão de literatura efetuada para esta investigação sublinhou que no mundo contemporâneo do trabalho, para competir de forma eficaz, as organizações não só devem recrutar os melhores talentos, mas também devem inspirar e capacitar os colaboradores para aplicar os seus recursos ao trabalho. Mais do que nunca, as organizações precisam de colaboradores que estão psicologicamente ligados ao trabalho; que estão dispostos e capazes de investir plenamente nas suas funções; que são proativos e que se comprometem com os padrões de desempenho de alta qualidade. São essenciais colaboradores que se sentem enérgicos e dedicados, ou seja, que estão envolvidos no trabalho. Neste processo é essencial reconhecer que o principal recurso das organizações são os colaboradores e são estes que podem determinar o sucesso ou fracasso de uma organização. Contribuir para que se promovam contextos de trabalho que fomentem a motivação e comportamentos individuais cujos reflexos se traduzam no bem-estar e desempenho organizacional é a mais-valia desta investigação.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- Aiken, L., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, Sage publications.
- American Psychiatric Association. (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-IV)*. Washington: DC.
- Andrea, H., Bultman, U., Van Amelsvoort, L. G. P. M., & Kant, Y. (2009). The incidence of anxiety and depression among employees: The role of psychosocial work characteristics. *Depression & Anxiety*, 26, 1040–1048. <https://doi.org/10.1002/da.20516>
- Andrews, M., & Kacmar, M. (2001). Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations. *Journal of Business Communication*, 38(2), 206–226.
- Arbuckle, J. L. (2010). IBM SPSS Amos 19 user's guide. Crawfordville, FL: Amos Development Corporation, 635.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501–520.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & S. E. Marisa (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 175–201). [https://doi.org/10.1016/S0376-7361\(09\)70018-4](https://doi.org/10.1016/S0376-7361(09)70018-4)
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In Peter Y. Chen & Cary L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide wellbeing: Vol. 3. Work and Wellbeing* (pp. 1–28). doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181–196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 10–24). <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., Albrecht, S., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 74–88.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3–16.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–82. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3806354>
- Bartels, J., Pruyn, A., & De Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 113–128. <https://doi.org/10.1348/096317908X283770>
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190. <https://doi.org/10.1002/job.420>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <http://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5187437&site=ehost-live>
- Bauer, J., & Mulder, R. H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 508–521. <https://doi.org/10.1108/13665620610693051>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change oriented action in organizations. In Sheldon Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st ed., pp. 567–598). USA: American Psychologist Association.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389–444). Boston: MA: Allyn & Bacon.
- Bronkhorst, B. (2015). Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal of Safety Research*, *55*, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.09.002>
- Buzzanell, P. M., & Stohl, C. (1999). The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy. *Communication Studies*, *54*, 324–336.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 605–619. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Chaudhary, R. (2014). A multilevel investigation of the factors influencing work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, *17*(2), 128–158. <https://doi.org/10.1037/mgr0000017>
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2nd ed.) Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, *38*(5), 1550–1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- Cooper, C. L. Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, *49*(1), 11–28. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>

- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, *18*(4), 621–656.
- Crant, J. M. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435–462.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Daniels, K., & Jonge, J. de (2010). Match making and match breaking: The nature of match within and around job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(1), 1–16.
- Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand-control-support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(3), 397–415. <https://doi.org/10.1002/job.2049>
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1359–1374. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1359>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 147–163). <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *27*(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

- Dewe, P. J., Driscoll, M. O., & Cooper, C. L. (2012). Theories of Psychological Stress at Work. In B. Media (Ed.), *Handbook of Occupational Health and Wellness, Handbooks in Health, Work, and Disability* (pp. 23–39). New York: Springer Science. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6>
- Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: a nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 926–935.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909x470690>
- Dollard, M. F., Opie, T., Lenthall, S., Wakerman, J., Knight, S., Dunnd, S., MacLeod, M. (2012). Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: A multilevel model. *Work & Stress*, 26(4), 385–404.
- Dollard, M. F., Tuckey, M., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 694–704. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.09.042>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edwards, J. A., Webster, S., Laar, V. D., & Easton, S. (2008). Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress indicator tool. *Work & Stress*, 22(2), 96–107. <https://doi.org/10.1080/02678370802166599>
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 213–235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>
- Falcione, R. L., Sussman, L., & Herden, R. P. (1987). Communication climate in organizations. In L. W. P. Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam, & Karlene H. Roberts (Eds.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective* (pp. 195–227). London: SAGE Publications Ltd.

- Forehand, G. A., & Glimer, H. B. (1962). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 59(6), 361–382. <https://doi.org/10.1037/h0021468>
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308501230056>
- Freudenberger, H. (1974) Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Golembiewski, R., Munzenrider, R., & Stevenson, J. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase model of burnout*. New York: Praeger.
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out and fire us up. *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (pp. 7–22). New York: Nova Science Publishers.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi: 10.1016/j.riob.2008.04.002
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245–283.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379–402. Retrieved from <http://mcq.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0893318992005004001%5Cnhttp://mcq.sagepub.com/content/5/4/379.abstract>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. (2016). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 354–364. <https://doi.org/10.1037/ocp0000053>

- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Hove, NY: Psychology Press.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., Winefield, A. H., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2012). Psychosocial safety climate buffers effects of job demands on depression and positive organizational behaviors. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(4), 355–377. <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.700477>
- Haslam, C., Atkinson, S., Brown, S. S., & Haslam, R. A. (2005). Anxiety and depression in the workplace: Effects on the individual and organisation (a focus group investigation). *Journal of Affective Disorders*, 88(2), 209–215. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2005.07.009>
- Havlovic, S. J., & Keenan, J. P. (1991). Coping with work stress: The influence of individual differences. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), 199–212.
- Hemingway, M. A., & Smith, C. S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 285–299. <https://doi.org/10.1348/096317999166680>
- Henry, J. D., & Crawford, J. R. (2005). The short-form version of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21): Construct validity and normative data in a large non-clinical sample. *British Journal of Clinical Psychology*, 44, 227–239. <https://doi.org/10.1348/014466505X29657>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57–80). New York: Marcel Dekker.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 8*(6), 117–130.
- Ireland, R. D., Van Auken, P. M., & Lewis, P. V. (1978). An investigation of the relationship between organization climate and communication climate. *The Journal of Business Communication, 16*(1), 3–10.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 739–751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- James, L. R., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5–32.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *The American Journal of Public Health, 78*(10), 1336–1342.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(334), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health*

- Psychology*, 3(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Karasek, R.A. (1985). *Job content instrument: Questionnaire and user's guide* (rev. 1.1.). Los Angeles, CA: University of Southern California
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 217–242. <https://doi.org/10.1037/mgr0000007>
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the Organizational Work Climate Literature Maribeth. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Larsen, S., & Folgero, I. S. (1993). Supportive and defensive communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3), 22–25.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lee, R. L., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. doi: 10.1037//0021-9010.81.2.123
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward a integrated model. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 3–20.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>

- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, *44*(6), 868–896.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, *10*, 271–299.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Linden, M., & Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of Anxiety Disorders*, *21*(3), 467–474. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2006.06.006>
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, *12*, 81–100.
- Lovibond, P. F., & Lovibond, S. H. (1995). The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. *Behaviour Research and Therapy*, *33*(3), 335–343. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(94\)00075-U](https://doi.org/10.1016/0005-7967(94)00075-U)
- Marques-Quinteiro, P., Cural, L. A., & Passos, A. M. (2012). Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese context. *Social Indicators Research*, *108*(3), 553–564.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory* (2^a ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Scherpbier, A. J. J. A., Van Beukelen, P., & Demerouti, E. (2012). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 643(June 2015), 1–13. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728040>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *The Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Morrison, E., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707697>
- Morrison, E., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592–607. <https://doi.org/10.2307/255359>
- Muschalla, B. (2008). Workplace-related anxieties and workplace phobia: A concept of domain-specific mental disorders (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2008/2004/%5Cn%5Cnhttp://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2008/2004/>

- Muschalla, B. (2016). Work-related anxieties and work-place phobia: A topical phenomenon at the interface of clinical and organizational research and practice. In S. F. Markus Wiencke, Mirella Cacace, & S. Fischer (Eds.), *Healthy at Work: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 53–68). Switzerland, Springer International Publishing.
- Muschalla, B. (2017). Is it a case of work-anxiety when patients report bad workplace characteristics and low work ability? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(1), 1–9. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9637-2>
- Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety: A differential diagnostic investigation with the Job-Anxiety-Scale and the State-Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of Anxiety Disorders*, 24(3), 366–371. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2010.02.001>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Naus, F., Iterson, A. Van, & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5): 683–718. doi: 10.1177/0018726707079198
- Neal, A., Griffin, M., & Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1-3), 99–109. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4)
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452–464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Paduraru, M. E. (2014). Sources of occupational stress among university professor: A case study for the Romanian universities. *International Comparative Management*, 15(1), 49–57.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416.
- Parker, S. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to 'make things happen': A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 62-75.

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652.
- Pines, M., & Keinan, B. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences, 39*, 625–635.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438–454. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563.
- Poole, M. S., & McPhee, R. D. (1983). A structural analysis of organizational climate. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 195–219). Beverly Hills, CA: Sage.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Rigg, J. (2013). Worthwhile concept or old wine? A review of employee engagement and related constructs. *American Journal of Business and Management, 2*(1), 31–36. <https://doi.org/10.11634/216796061302229>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 358–384. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Roberts, K. H., & O'Reillys, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology, 59*(3), 321–326.
- Sacadura-Leite, E., & Sousa-Uva, A. (2012). Fatores indutores de *stress* em profissionais de saúde. *Saúde e Trabalho, 8*, 7–21.
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116–131.
- Sanne, B., Mykletun, A., Dahl, A. A., Moen, B. E., & Tell, G. S. (2005). Testing the job demand-control-support model with anxiety and depression as outcomes: The hordaland health study. *Occupational Medicine, 55*(6), 463–473. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqi071>

- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 1–37). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 10–24). Hove, NY: Psychology Press. Retrieved from <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=psyc7&NEWS=N&AN=2012-05456-007>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory–General Survey. In *Maslach Burnout Inventory* (pp. 19–26).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. A., & Bakker, A. B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447–479.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611. Retrieved from <http://84.88.0.227/record=b1833166#>

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In Sheldon Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial Organizational Psychology* (1st ed., pp. 373–414). USA: American Psychological Association.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361–88. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, (In Press) (3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Searle, B. J., & Lee, L. (2015). Proactive coping as a personal resource in the Expanded Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, *22*(1), 46–69. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0038439>
- Selye, H. (1976). Forty years of stress research: Principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*, *115*(1), 53–56.
- Selye, H. (1982). History and present status of the stress concept. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. New York: The Free Press.
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Şener, İ. (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *150*, 1187–1198. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.134>
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1051–1062.
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, *3*, 461–465.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, *64*(1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>

- Tadic Vujcic, M., Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 81–93. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1208653>
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. W. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept*, (pp. 1–32). Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61–76). London: Academic Press.
- Tavares, S. M., Van Knippenberg, D., & Van Dick, R. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34–45. <https://doi.org/10.1111/jasp.12329>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007) Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180. doi: 10.2307/AMJ.2007.20159918
- Tooren, M., & De Jonge, J. (2010). The role of matching job resources in different demanding situations at work: A vignette study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 39–54. <https://doi.org/10.1348/096317909X462257>
- Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1(4), 494–514. <https://doi.org/10.1177/0893318988001004003>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C., & Dyne, L. V. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–284.

- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 68–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.012>
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 154–171.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- World Health Organization. (1992). *International statistical classification of diseases and related health problems* (10th rev.). Retrieved May 2, 2017, from <http://www.who.int/classifications/icd/en/>
- World Health Organization. (2017). Occupational health: Stress at workplace. Retrieved February 3, 2017, from http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among cabin attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356