



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Efeito do Clima de Comunicação na Identificação Organizacional, na Voz e no Cinismo

Sofia Teresa Fragulha Belo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2014

Agradecimentos

Quero deixar um agradecimento a algumas pessoas, sem as quais a realização deste trabalho não teria sido possível.

Antes de mais, agradeço à minha orientadora, a Professora Sílvia Silva, pela disponibilidade, dedicação, ajuda, conselhos e sugestões, e também pela definição de prazos que para mim são tão importantes.

Um grande obrigada à minha mãe, pelo apoio e confiança que sempre demonstrou em mim, principalmente em momentos mais críticos em que pensei desistir.

Agradeço aos meus pais pela dedicação, esforço e investimento que fizeram ao longo de todo o meu percurso académico. E, sem esquecer o meu irmão, pelas brincadeiras, apoio e disponibilidade que sempre teve para comigo, no percurso deste trabalho mas também de toda a minha vida. Sem eles, nada teria sido possível.

À Ana, à Catarina e à Cláudia pela ajuda, confiança, por sempre me terem ouvido nos momentos mais difíceis e terem sempre uma palavra amiga, cada uma à sua maneira e cada uma delas me ajudou de uma forma diferente. Agradeço-lhes pela paciência, muita paciência que sempre tiveram e por me terem apoiado não só nos momentos mais complicados deste trabalho como ao longo de toda a licenciatura.

A todos os meus amigos, pelo apoio, compreensão e disponibilidade. Sem eles nada do que consegui alcançar até hoje teria sido possível, ou teria sido tudo mais complicado.

Por último, quero também deixar uma palavra de agradecimento às minhas colegas de trabalho. Pela preocupação constante, principalmente nas semanas antes da entrega deste trabalho, obrigada pelas mensagens e telefonemas de apoio e confiança que depositaram em mim.

A todos um grande e sincero obrigada.

Resumo

O clima organizacional tem sido descrito como um determinante crítico no comportamento dos indivíduos nas organizações. Os estudos indicam que esta variável tem influência quer na motivação e comportamento dos indivíduos, quer na produtividade organizacional.

Apesar de existirem alguns estudos sobre clima de comunicação enquanto clima específico, ainda não foram aprofundados os seus efeitos nos comportamentos dos indivíduos.

Neste estudo tentou perceber-se quais os efeitos que o clima de comunicação tem nos comportamentos de voz e cinismo, tendo como variável mediadora a identificação organizacional. Assim, esperava-se que o clima de comunicação se encontrasse positiva e significativamente relacionado com a identificação organizacional e com a voz, e por outro lado, que apresentasse uma relação negativa com o cinismo.

Os dados foram recolhidos numa empresa multinacional portuguesa, utilizando um questionário aplicado a 334 indivíduos.

Os resultados indicaram que o clima de comunicação contribui para mais comportamentos de voz, e menos comportamentos de cinismo. Tal como a literatura mostra, também aqui se confirmou que o clima de comunicação apresenta uma relação positiva com a identificação organizacional. Verificou-se ainda que a identificação organizacional medeia totalmente a relação entre o clima de comunicação e a voz e parcialmente a relação com o cinismo. Estes resultados foram assim de encontro às nossas hipóteses.

Assim, sugerimos que os gestores que pretendem aumentar os comportamentos de voz e diminuir os comportamentos de cinismo dos seus funcionários, de modo a promover a inovação organizacional, devem dar um maior foco à comunicação que existe na organização.

Palavras-chave: clima de comunicação; identificação organizacional; voz; cinismo.

Classificação nas categorias definidas pela American Psychological Association (PsycINFO Classification Categories and Codes): 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3650 Personal Attitudes & Job Satisfaction; 3660 Organizational Behavior.

Abstract

Organizational climate has been described as a critical determinant in the of individuals behavior in organizations. Studies indicate that this variable affects both individual's motivation and behavior as well as organizational productivity.

Although there are some studies on communication climate as a specific climate, its effects on individuals behavior has not yet been investigated.

This study tried to understand what effects the communication climate has on the behaviors of voice and cynicism, using organizational identification as a mediating variable. So, it was expected that communication climate would be positively and significantly related to organizational identification and to voice, and also to present a negative relationship with cynicism.

Data was collected in 2 organizations, using a questionnaire administered to 334 individuals, of both sexes.

The results indicate that communication climate contributes to more voice behavior and that it has a negative relationship with cynicism. As literature shows, here too was confirmed that communication climate has a positive relationship with organizational identification.

It was further found that organizational identification fully mediates the relationship between communication climate and voice, and partially mediates its relationship with cynicism.

These results confirm our hypotheses.

Thus, we suggest that managers, who aim to increase voice behaviors and decrease cynicism behaviors in their employees, in order to promote organizational innovation, should apply their focus to the communication in the organization.

Palavras-chave: communication climate; organizational identification; voice; cynicism.

Classification as defined by American Psychological Association (PsycINFO

Classification Categories and Codes): 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3650

Personal Attitudes & Job Satisfaction; 3660 Organizational Behavior.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico.....	3
2.1. Clima Organizacional.....	3
2.2. Clima de Comunicação.....	5
2.3. Voz.....	7
2.4. Cinismo.....	9
2.5. Identificação Organizacional.....	12
2.6. O Papel Mediador da Identificação Organizacional.....	16
3. Método.....	18
3.1. Amostra.....	18
3.2. Procedimento.....	18
3.3. Operacionalização das variáveis.....	18
3.4. Estratégia de Análise de Dados.....	20
4. Resultados.....	21
4.1. Análise descritiva das variáveis.....	21
4.2. Correlação entre as variáveis.....	22
4.3. Testes ao modelo de análise	23
5. Discussão.....	28
5.1. Implicações Teóricas e Práticas.....	29
5.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	30
6. Conclusão.....	32
7. Referências.....	33

Índice de Quadros

Quadro 1. Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	21
Quadro 2. Correlação entre as variáveis em estudo.....	22
Quadro 3. Resultado da análise de regressão: Confiança no Clima de Comunicação na Voz.....	23
Quadro 4. Resultado da análise de regressão: Confiança e Suporte do Clima de Comunicação no Cinismo.....	24
Quadro 5. Resultado da análise de regressão: Confiança e Suporte do Clima de Comunicação no Identificação Organizacional.....	25
Quadro 6. Resultado da mediação: Confiança do Clima de Comunicação na Voz, tendo como variável mediadora a Identificação Organizacional.....	26
Quadro 7. Resultado da mediação: Confiança do Clima de Comunicação no Cinismo, tendo como variável mediadora a Identificação Organizacional.....	27

1. Introdução

As percepções do clima organizacional são vistas como um determinante crítico do comportamento do indivíduo nas organizações. O clima tem sido considerado como um conceito molar que indica os objetivos da organização e os meios adequados para os alcançar (Carr et al., 2003). Os vários tipos de clima organizacional contribuem para atingir diferentes objetivos e resultados.

Numerosas investigações têm sido feitas sobre clima e os resultados têm indicado que o clima influencia quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional (Neves, 2001). Neste seguimento, consegue perceber-se a importância do tema na atualidade.

Este trabalho irá focar-se num clima específico, o clima de comunicação, sendo este um tipo de clima não ainda muito explorado na literatura.

A comunicação no contexto organizacional é considerada um fator crucial para o sucesso de uma organização (Hargie & Tourish, 2000). De facto, o conteúdo da comunicação que circula dentro de uma organização pode indicar de que forma as organizações lidam com as questões organizacionais podendo representar uma contribuição para o sucesso da empresa (Smidts et al., 2001). Segundo vários autores o clima de comunicação é crucial para criar uma organização eficaz.

As organizações têm enfrentado várias mudanças ao longo dos tempos. Para muitos funcionários, esta é uma oportunidade para se desenvolverem e aprenderem, enquanto que para outros esta mudança é vista como algo negativo (Callan et al., 2007). Neste sentido, as organizações contam cada vez mais com os seus trabalhadores para se adaptarem a estas mudanças que vão ocorrendo.

A existência de diálogo e de uma comunicação aberta entre os indivíduos na organização é a chave para a integração e eficácia organizacional (Ruppel & Harrington, 2000). Podemos então acrescentar aqui a importância dos comportamentos de voz, meio através do qual os indivíduos expressam as suas opiniões, levando assim à inovação. Por outro lado, alguns indivíduos respondem a estas mudanças através do cinismo.

Recentemente tem estado a ser desenvolvida uma investigação em Portugal sobre comunicação e bem-estar (Sampayo & Silva, 2012a).

Deste modo, com esta investigação pretendemos dar um maior foco ao clima de comunicação, uma vez que é um tipo de clima organizacional não muito explorado na literatura, dando assim um contributo à literatura que já existe. E, ainda, responder a uma

pergunta crucial: Qual o papel do clima de comunicação nos comportamentos de voz e cinismo? Será que a identificação organizacional é uma variável mediadora nesta relação.

2. Enquadramento Teórico

De modo a percebermos a relação existente entre clima de comunicação e identificação organizacional, e ainda a possível relação entre clima de comunicação com os comportamentos de voz e cinismo, faremos uma revisão de literatura. Primeiramente, para clarificar e definir cada uma das variáveis e, posteriormente explicar a possível relação que possa existir entre elas. Assim, iremos clarificar o conceito de clima organizacional de modo a fazer um enquadramento do tema e definir também o clima de comunicação. Posteriormente, iremos definir os conceitos de voz e de cinismo em contexto organizacional e também a sua ligação ao clima de comunicação. De seguida, abordaremos o conceito de identificação organizacional e a sua relação com o clima de comunicação.

2.1. Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional tem sido algo difícil de definir.

Vários autores sugerem que o conceito de clima organizacional é multidimensional. Diferentes práticas e procedimentos organizacionais podem contribuir para a perceção global que as pessoas têm da sua organização (Schneider & Snyder, 1975).

As perceções do clima organizacional são de facto vistas como um determinante crítico do comportamento do indivíduo nas organizações (Campbell et al., 1970, citado por Carr et al., 2003). A distinção entre clima molar e os diferentes tipos de clima é importante na medida em que cada um destes conceitos contribui para diferentes resultados e objetivos (Carr et al., 2003). Quer com isto constatar-se que, dependendo do objetivo ou resultado a que queremos chegar existem os vários tipos de clima, como é o caso do clima de segurança ou clima de comunicação.

James & Jones (1974) sugerem três abordagens que apareceram e dominam a pesquisa sobre clima psicológico nesta área. A primeira abordagem está relacionada com o facto do clima organizacional ser um constructo global, isto é, inclui-se na maioria das características organizacionais, como é o caso da estrutura organizacional, contextos, normas e processos. Na segunda abordagem o clima organizacional é visto como um atributo organizacional que resulta de “processos psicológicos situacionalmente determinados”. Neste caso, as variáveis de clima são consideradas como preditores ou fatores moderadores do desempenho e atitudes. A abordagem final de James & Jones (1974) refere que o clima é visto como um sumário da avaliação de eventos baseados na interação entre eventos atuais e a perceção desses eventos.

A abordagem que se seleciona para definir o clima vai sempre depender dos objetivos e fins que se querem atingir.

Com base nos modelos de análise de James e Jones (1974, citado por Neves, 2011) o clima organizacional divide-se entre quatro perspectivas que são distintas e mutuamente exclusivas: a perspectiva organizacional, a perspectiva psicológica, a perspectiva psicossocial e a perspectiva cultural. Na perspectiva organizacional, de acordo com Neves (2011), o clima é considerado como uma manifestação objetiva das características da organização, ou seja, o clima existe na realidade organizacional de modo independente das percepções individuais. Além disso, é um fenómeno temporalmente estável e influencia o comportamento dos indivíduos.

Vários estudos realizados ao longo de várias décadas têm mostrado a relação entre as percepções de clima e um grande número de variáveis, como é o caso da satisfação no trabalho (Schnake, 1983), desempenho (Lawler, Hall, & Oldham, 1974), compromisso (DeCotiis & Summers, 1987), bem-estar psicológico (Cummings & DeCotiis, 1973, citado por Carr et al., 2003). Parker et al. (2003) também concluiu que as percepções do clima psicológico estão relacionadas com as atitudes dos funcionários no trabalho, bem-estar psicológico, motivação e desempenho.

De acordo com Campbell e colegas (1970, citado por Carr et al., 2003) existem quatro dimensões de clima, a autonomia individual, o grau de estrutura imposta pela posição, a consideração e orientação como recompensa, o carinho e o apoio. Contudo, o número de dimensões identificadas como relevantes para caracterizar o clima foi aumentando ao longo dos anos. Desde então têm surgido vários estudos que ilustram a relação entre as várias dimensões do clima e os resultados.

Vários autores propuseram que, para além do clima molar, também seria muito importante estudar climas específicos como por exemplo, o clima de serviço, o clima de segurança e o clima de comunicação.

Uma vez que já se sabe que o clima organizacional é um fator importante nos comportamentos dos indivíduos nas organizações, assumimos então que um clima específico, neste caso, o clima de comunicação também o possa ser.

2.2.Clima de Comunicação

A comunicação organizacional é geralmente considerada como um fator crucial para o sucesso de uma organização (Hargie & Tourish, 2000). Quando existem na organização linhas abertas de comunicação entre os funcionários e gestores, existe uma maior probabilidade de se desenvolverem relações de trabalho eficazes, o que leva a uma maior identificação organizacional, aumenta o desempenho e contribui ainda para a produtividade organizacional (Gray & Laidlaw, 2004, citado por Neves & Eisenberger, 2012).

Existem algumas definições na literatura para o clima de comunicação, contudo a mais utilizada é a de Dennis (1974). Também utilizada por Bartels et al., (2007, pp. 177). Este autor define o conceito como “uma experiência subjetiva da qualidade do ambiente interno de uma organização: o conceito abrange um conjunto geral de predisposições inferidas, identificáveis através de relatórios que contêm as percepções dos trabalhadores, mensagens e eventos”.

No seu estudo Smidts et al., (2001) vem retomar a definição de clima de comunicação dada por Jones & James (1979), no sentido de que incidem o clima psicológico especificamente no clima psicológico de comunicação. Os autores referem que o clima de comunicação pode ser definido como uma faceta do constructo do clima psicológico.

Segundo Goldhaber (1993, citado por Bartels et al., 2007) o clima de comunicação é definido como a percepção dos trabalhadores relativamente à qualidade das relações mútuas e da comunicação na organização.

O clima de comunicação pode refletir as percepções individuais (natureza psicológica) ou as percepções partilhadas entre os membros de um determinado grupo ou organização (natureza grupal ou organizacional). Deste modo, na literatura sobre clima de comunicação existe uma distinção entre clima psicológico e clima organizacional. O clima psicológico é conceptualizado ao nível individual e reflete as percepções e interpretações dos indivíduos acerca do ambiente de trabalho em termos de significância psicológica (Jones & James, 1974). Por outro lado, o clima organizacional é definido como o clima psicológico partilhado, ou seja, emerge das percepções partilhadas que os membros da organização têm do clima psicológico.

Segundo Bartels (2007), o clima de comunicação consiste em oito dimensões, o suporte, a abertura, a decisão participativa, confiança, credibilidade, objetivos desempenhados, informação adequada e satisfação na comunicação. Contudo, com o passar dos anos estas dimensões foram sendo reduzidas e agregadas. De acordo com o autor, as dimensões mais

importantes nas quais o clima de comunicação se encaixa são a abertura e confiança na comunicação (franqueza), a percepção de participação na tomada de decisão, ou seja, o sentimento de ter uma voz na organização e o apoio, isto é, a sensação de ser levado a sério.

Existem na literatura alguns estudos que invocam o clima de comunicação, muitos deles relacionando o conceito com a Identificação Organizacional.

Bartels et al., (2007) analisou a influência que o clima de comunicação e a percepção do prestígio externo tem na identificação organizacional, em vários níveis organizacionais. Os resultados mostraram que o clima de comunicação tem um efeito maior na identificação do funcionário à organização quando se trata da identificação com um grupo de trabalho ou dentro de um departamento. Contrariamente a isto, o prestígio externo percebido tem uma maior influência na identificação quando se fala da organização como um todo.

É ainda de realçar o estudo de Smidts et al., (2001), em que se pretendia analisar o impacto do clima de comunicação e do prestígio externo percebido na Identificação Organizacional. De facto, tal como se previa o prestígio externo percebido e o clima de comunicação mostraram ter efeito na identificação dos funcionários à organização. A principal contribuição relativamente a estudos anteriores, foi mostrar que a comunicação na organização aumenta o prestígio externo percebido o que ajuda a explicar a identificação dos funcionários à organização. Os autores concluíram ainda que o prestígio externo percebido tem uma maior influência na identificação organizacional do que o clima de comunicação em organizações com maior visibilidade. Por outro lado, em organizações menos prestigiadas o clima de comunicação parece desempenhar um papel mais importante na Identificação Organizacional. Neste caso os funcionários têm que fazer uso das qualidades intrínsecas da organização, isto é, devem empregar estratégias de modo a melhorar as relações internas entre os membros e focarem-se mais na empresa.

Como é possível observar, existem já alguns estudos na literatura sobre clima de comunicação, nomeadamente a sua relação com a Identificação Organizacional. No entanto, não foram ainda investigados os efeitos que o clima de comunicação possa ter nos comportamentos de voz e cinismo, daí a importância do presente estudo.

2.3.Voz

Hirschman (1970, citado por Naus et al., 2007, pp. 688) definiu a voz como “qualquer tentativa de mudar um estado de assuntos questionáveis, não só através de autoridades superiores, mas também através de protestos que podem incluir o envolvimento da opinião pública”.

Alguns anos depois, Rusbult et al. (1988), define a voz como uma forma de melhorar as condições de trabalho.

Até aos dias de hoje foram já vários os estudos que tentaram compreender quais os preditores e variáveis que levam a que os funcionários expressem comportamentos de voz nas organizações. Um desses fatores é a insatisfação no trabalho. Existem de facto um grupo diversificado de respostas comportamentais resultantes da insatisfação com o trabalho (Farrell, 1983).

Nesta linha de pensamento, Rusbult e colegas (1988) propõe no seu estudo, uma teoria que se baseia num efeito de troca entre três variáveis (a satisfação no trabalho, o tamanho do investimento e a qualidade das alternativas), e quatro respostas comportamentais, saída, voz, lealdade e negligência. Os resultados foram de encontro às hipóteses propostas. A satisfação no trabalho promove as respostas de voz e lealdade e inibe respostas destrutivas como é o caso da saída e negligência. Elevados níveis de investimento fomentam também respostas de voz e lealdade e diminuem respostas de saída e negligência. Os autores concluíram também que melhores alternativas levaram a comportamentos de saída e voz, e, por outro lado a uma menor lealdade. Ainda neste estudo, não se verificou uma relação entre a qualidade das alternativas e a negligência.

Num estudo mais recente a voz tem sido descrita como um meio através do qual os funcionários ajudam na inovação das organizações, expressando opiniões construtivas, preocupações ou ideias sobre as questões relacionadas com o trabalho (Van Dyne et al., 2003). Esta é também a definição que Liang et al., (2012) utilizam no seu estudo.

Posto isto, podemos assim dizer que são várias as definições que este constructo pode ter, no entanto, todas elas têm algo em comum. Nos casos apresentados anteriormente, a voz é vista como algo positivo, na medida em que ajuda na inovação e também a melhorar condições de trabalho.

A literatura tem mostrado que a voz dos funcionários sobre melhorias ou falhas existentes nos processos de trabalho tem sido associada com resultados organizacionais positivos, como a melhoria dos processos de trabalho e a inovação (Liang et al., 2012). A

partir do momento que foi reconhecido o papel crítico da voz para alcançar eficácia organizacional os investigadores tentaram compreender quais são os fatores motivacionais e contextuais que promovem ou inibem a voz.

Uma definição mais recente de voz veio enfatizar que este conceito tanto pode incluir sugestões como expressão de preocupações relacionadas com problemas organizacionais, ou seja, trouxe as várias formas de voz que ocorrem na prática (Van Dyne et al., 2003). Assim pode-se então falar em dois tipos de voz, “promotive” e “prohibitive”. A “promotive” voz pode ser definida como as expressões ou ideias novas dos funcionários de forma a melhorar o ambiente e funcionamento da organização. Ao invés disto, a “prohibitive” voz está relacionada com as expressões de preocupação dos funcionários no que toca a práticas de trabalho, incidentes, ou a comportamentos dos funcionários prejudiciais para a organização.

Tem sido dado uma grande ênfase à “promotive” voz, isto é, expressões, práticas e procedimentos utilizados de modo a beneficiar as organizações de trabalho. Por outro lado, a voz no sentido proibitivo, ou seja, expressões, práticas e procedimentos que podem prejudicar a organização, não tem recebido tanta atenção por parte dos investigadores (Van Dyne et al., 2003). Estes autores vêm propor três tipos de silêncio e três tipos paralelos de voz, e, desafiando a noção simplista que existe, apesar de serem constructos diferentes não têm que ser necessariamente opostos, pois algumas formas de silêncio podem representar uma retenção intencional de ideias, informações e opiniões.

Existem três importantes fatores psicológicos que levam a uma avaliação da voz por parte dos funcionários. O primeiro desses fatores é a segurança psicológica, como contributo de atitudes positivas em relação à voz. Neste sentido há um fator essencial que afeta a avaliação dos funcionários de um determinado comportamento, que é o facto de eles acreditarem se o comportamento vai ser positivo ou negativo (Liang et al., 2012). Por outras palavras, os funcionários quando querem fazer uma avaliação das atitudes de voz, recorrem à sua rede interpessoal (supervisores, colegas de trabalho), de modo a perceberem quão fácil e favorável é para eles expressarem-se no local de trabalho. Outro dos fatores relaciona-se com a obrigação que o indivíduo sente para uma mudança construtiva de contribuir a pressões normativas da voz. Assim, se o indivíduo se sente empenhado no desenvolvimento de procedimentos e resolução de problemas da organização em que está inserido, vai estar mais propenso em desenvolver processos de voz (Liang et al., 2012). Por fim, a autoestima como contributo da percepção de controlo comportamental sobre a voz é também um dos fatores que a precede. De acordo com a Teoria do Comportamento Planeado, a percepção que o indivíduo tem da facilidade em realizar um comportamento é influenciado pelas crenças sobre o acesso

aos recursos necessários. Quando o indivíduo percebe que tem os recursos e oportunidades necessárias para realizar um determinado comportamento, ele irá sentir um maior controlo e motivação para realizar esse mesmo comportamento, envolvendo-se em mais processos de voz (Liang et al., 2012). Neste estudo, os autores concluíram que o sentimento de obrigação e a autoestima estão fortemente ligados com a “promotive” voz. Por outro lado, a segurança psicológica encontra-se mais relacionada com a “prohibitive” voz. Ainda assim, o sentimento de obrigação e a segurança psicológica são os preditores mais fortes da voz.

Nesta investigação iremos apenas focar-nos na “promotive” voz, isto é, comportamentos de voz com um carácter ativo e construtivo.

Podemos prever então que, existindo um clima de comunicação positivo na organização, isto é, linhas abertas de comunicação, irá fazer com que os funcionários expressem opiniões construtivas, ideias e questões relacionadas com o trabalho. De acordo com a literatura, e tal como foi dito anteriormente o clima organizacional é um preditor dos comportamentos dos indivíduos nas organizações. Assim, podemos avocar que o clima de comunicação também o possa ser, falando neste estudo do comportamento de voz em específico.

E com isto, formulamos a nossa primeira hipótese:

Hipótese 1: Espera-se que o clima de comunicação contribua para mais comportamentos de voz.

2.4.Cinismo

Existem uma série de respostas que os funcionários podem exibir quando são deparados com circunstâncias adversas no trabalho, saída, voz, lealdade e negligência. No entanto, em alguns casos, as reações indicam outro tipo de respostas, pois existem funcionários que respondem à organização com comportamentos de cinismo. Naus et al. (2007) veio assim introduzir no seu estudo o cinismo como uma resposta de insatisfação que o funcionário tem para com a organização, para além das quatro respostas que já tinham sido apresentadas anteriormente por Rusbult (1988).

Este conceito tem sido estudado por vários autores ao longo das décadas. As primeiras pesquisas sobre cinismo definem o constructo como uma atitude de antipatia e desconfiança dos outros (Cook & Medley, 1959, citado por Andersson et al., 1997).

Reichers et al., (1997) definiu cinismo como uma atitude negativa em que se desenvolve um resultado de prevaricação percebida do agente ou entidade. Esta atitude negativa pode ser dirigida à organização como um todo e/ou aos indivíduos que dela fazem parte.

Noutro estudo, o cinismo é definido como “uma atitude negativa em direção a uma organização empregadora, composto por três dimensões: a crença de que a organização não tem integridade; efeito negativo para a organização; e tendência para comportamentos depreciativos e críticas dirigidas à organização, que são consistentes com essas crenças e afectos” (Naus et al., 2007, pp. 689).

Todas as definições apresentadas anteriormente apresentam o cinismo com uma atitude negativa. Este comportamento em contexto organizacional é visto como uma resposta desfavorável dos funcionários em relação à organização.

Embora muitos trabalhos tenham falado no cinismo como um traço de personalidade ou uma emoção, a maioria deles têm descrito este conceito como uma atitude em relação a um objeto que está suscetível a alterações por exposição a fatores no ambiente. Este comportamento é uma forma de autodefesa que os indivíduos utilizam para lidarem com pensamentos desagradáveis e sentimentos de decepção relativamente às ações tomadas pela sua gestão (Reichers et al., 1997). Por esta razão, é uma resposta importante na medida em que pode ter graves implicações quer para o indivíduo quer para a organização.

A literatura tem mostrado uma série de características organizacionais, práticas e eventos que podem levar ao cinismo, como é o caso de promessas não cumpridas, sensação de ser desrespeitado pela organização, ausência de sentido no trabalho, falta de participação em processos de tomada de decisão, ausência de apoio pela administração, várias tentativas de mudança sem sucesso, incompetência por parte da gerência combinando isto com os salários elevados (Naus et al., 2007). Todas estas práticas provocam nos funcionários decepção e desilusão, apesar de muitas vezes eles manterem uma autoimagem positiva, resultando assim em cinismo.

Vários estudos têm então descrito uma série de fatores que podem levar ao cinismo. Um desses fatores é a afetividade, que pode ser definida como a “tendência disposicional a experimentar certos estados afetivos ao longo do tempo, em que os estados afetivos são experiências de emoção” (Chiaburu et al., 2003). A afetividade positiva é a medida em que uma pessoa se sente entusiasmada, ativa e alerta. Por outro lado, a afetividade negativa é caracterizada por uma experiência de sofrimento, onde estão presentes estados de raiva, culpa e desgosto. Os funcionários predispostos a terem uma afetividade positiva estão mais propensos a concentrarem-se em aspetos positivos do seu ambiente de trabalho, participando

em interações positivas e a terem uma visão mais positiva da sua organização. Contrariamente a isto, os indivíduos com alta afetividade negativa tendem a preocuparem-se com aspetos mais negativos do seu ambiente de trabalho, e por essa razão são mais desconfiados e cínicos em relação à organização (Chiaburu et al., 2003). O traço de cinismo é outra das características que tem sido apontada como preditor do cinismo. Os indivíduos que possuem esta característica têm uma crença geral de que as pessoas não são de confiança e extrapolam as suas observações e pensamentos para a sua organização (Chiaburu et al., 2003). Deste modo, um alto traço de cinismo relaciona-se positivamente com o cinismo organizacional (Chiaburu et al., 2003). Todas estas características apontadas na literatura como preditoras do cinismo estão relacionadas com diferenças individuais e características da pessoa, no entanto, existem também experiências no local de trabalho que podem estar relacionadas com a existência de cinismo.

O suporte organizacional positivo refere-se a crenças dos funcionários a respeito da medida em que a organização valoriza e se preocupa com o seu bem-estar (Chiaburu et al., 2003). Os estudos realizados indicam que o suporte organizacional positivo influencia o cinismo organizacional na medida em que os empregados que percebem menor apoio da sua organização são mais cínicos em relação a ela, logo postula-se uma relação negativa entre estas duas variáveis (Chiaburu et al., 2003).

A justiça organizacional refere-se à percepção dos funcionários na medida em que eles são tratados de forma justa na organização. As percepções de justiça estão relacionadas com uma série de resultados positivos, entre os quais, maior satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional. Uma vez que as percepções de justiça levam a um maior compromisso e confiança na organização leva também a uma redução do cinismo dos indivíduos em direção à organização, devido à ligação que existe entre confiança e cinismo (Chiaburu et al., 2003).

Podemos encontrar na literatura estudos que relacionam o cinismo com a mudança organizacional. Barton et al. (2013) veio afirmar que o cinismo encontra-se fortemente relacionado com o intuito de resistir à mudança. Este estudo veio confirmar o que Reichers et al., 1997) já tinha sugerido anteriormente.

Para além de alguns dos preditores aqui referidos, existem também uma série de consequências resultantes do cinismo descritas na literatura, como é o caso da satisfação no trabalho (relação negativa), comprometimento organizacional (relação negativa), intenções de saída e desempenho no trabalho.

A participação é outro dos antecedentes do cinismo. A participação é o grau em que os funcionários contribuem e se envolvem em atividades relacionadas à estratégia defendida nas organizações (Giangreco et al., 2005). Quando o indivíduo sente que está envolvido aos processos de tomada de decisão, ele sente uma maior vinculação com a organização pois está a par dos objetivos organizacionais (Li et al., 2004). A participação nos processos de tomada de decisão leva a uma maior satisfação no trabalho que por sua vez resulta numa maior motivação e aumento da produtividade (Teas, 1981). Quando o indivíduo tem a oportunidade de expressar a sua opinião, traduz-se numa maior aceitação e compromisso com a decisão final (Brown., 2008). Mais tarde, Barton et al., (2013) veio também confirmar que de facto a participação na tomada de decisões está relacionada positivamente com o compromisso. No entanto, o mesmo autor não encontrou uma relação negativa entre o apoio, a disponibilidade de informação e a justiça processual com o cinismo, como havia sido sugerido em estudos anteriores.

De facto, ao ter uma participação ativa nos processos de tomada de decisão, o indivíduo irá sentir que faz parte da organização e dos objetivos dela, o que irá levar a um menor grau de cinismo.

Vimos anteriormente que, tal como a literatura nos diz, uma das dimensões do clima de comunicação é exatamente a perceção de participação nos processos de tomada de decisões, isto é, o sentimento de ter uma voz na organização. Uma vez que a participação é um dos preditores do cinismo, podemos então prever a existência de uma relação negativa entre clima de comunicação e cinismo. Neste seguimento, postulamos assim a segunda hipótese:

Hipótese 2: Espera-se uma relação negativa entre clima de comunicação e cinismo.

2.5. Identificação Organizacional

A identificação organizacional é um constructo que tem vindo a ser alvo de várias propostas por diversos autores ao longo dos tempos. O primeiro artigo sobre identificação organizacional foi publicado em 1969. Brown, refere-se à identificação organizacional como um fator intrapessoal que está dependente de variáveis situacionais, sendo uma forma de representação que o indivíduo constrói da sua relação com a organização (Brown, 1969, citado por Tavares, 2009).

Desta forma, o trabalho de Brown trouxe as bases para os desenvolvimentos que foram sendo levados a cabo sobre Identificação Organizacional. Particularmente o facto da identificação organizacional ser considerada como uma resposta do indivíduo a um contexto relacional específico e o seu sentimento de pertença à organização contribui para a manutenção da identificação organizacional. O autor salienta ainda a importância da base

motivacional que assenta na satisfação de certas necessidades do indivíduo, e acrescenta ainda a ideia de que a identificação se refere a um tipo de envolvimento com a organização. Muitas vezes o indivíduo recorre à pertença organizacional para se autodefinir, ou seja, a identificação organizacional é a representação que o indivíduo constrói da sua relação com a organização.

Contudo, são várias as definições presentes na literatura no que respeita à identificação organizacional. Ainda assim, a maioria delas é uniforme, admitindo que a forma como o indivíduo se vê a si próprio resulta da forma como se relaciona com os outros, sejam indivíduos, grupos ou organizações (Tavares, 2011).

De acordo com Asforth e Mael (1989, pp.21), a “identificação social é a pertença de singularidade ou de pertença a um agregado humano”. Mais tarde, Pratt (1998), vem dar um novo contributo ao conceito, partindo de várias definições sugere que a identificação organizacional ocorre quando as crenças que um indivíduo tem acerca da sua organização se tornam autorreferenciais ou auto definidoras. O autor pretende dizer com isto que, a identificação organizacional existe quando o indivíduo integra as crenças que tem acerca da organização, no seu autoconceito, isto é, na sua própria identidade.

A identificação organizacional, foi desde o início, definida como um constructo multidimensional composto por três componentes: a componente cognitiva (referência à pertença organizacional e à consistência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais); componente afetiva ou emocional (atração que o indivíduo sente em relação à organização) e a componente comportamental (relacionada com a lealdade para como a organização) (Brown, 1969, citado por Tavares, 2009).

De acordo com Asforth e Mael (1989) o conceito de identificação organizacional está ligado à Teoria da Identidade Social. Segundo esta teoria, as pessoas tendem a classificar-se a si próprias e aos outros em várias categorias sociais, tais como afiliação religiosa, género, idade (Tajfel & Turner, 1985, citado por Asforth & Mael, 1989). Esta classificação social tem como objetivo o indivíduo definir-se a si e aos outros de acordo com certas características de uma categoria. É ainda de salientar a importância da classificação social que permite ao indivíduo definir-se de acordo com o ambiente social. Segundo a Teoria da Identidade Social, o autoconceito é composto por uma identidade social que engloba características idiossincráticas (habilidades, traços psicológicos, interesses). Podemos dizer com isto que a Identificação Organizacional é a perceção que o indivíduo tem de pertencer a algum grupo ou agregado humano, sendo portanto uma forma específica de identificação social associada à pertença a uma organização específica. Esta teoria tem como princípio fundamental a

existência de um autoconceito do indivíduo que deriva do facto de este pertencer e se reconhecer como membro de um grupo.

Tal como referido anteriormente, a Identificação Organizacional é um constructo multidimensional. Em primeira instância, a identificação é vista como um constructo cognitivo que não tem que estar necessariamente associada a comportamentos específicos ou estados afetivos, isto é, o indivíduo não tem que ter o objetivo do grupo, basta apenas que se perceba como pertencendo ao grupo (Mael & Asforth, 1989). Do mesmo modo, Rosseau (1998), reforça a importância do indivíduo se perceber como pertencendo à organização. Acrescenta ainda que quando o indivíduo se identifica com a organização tem a percepção de interesses em comum, como se existisse uma congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais.

A componente afetiva/emocional tem também um papel muito importante, na medida em que, a identificação organizacional é como que uma experiência dos sucessos e insucessos organizacionais (Asforth e Mael, 1989). Contudo esta componente afetiva nunca foi referida de uma forma explícita pelos autores.

Schneider (1975) fala pela primeira vez, de uma forma mais clara, na componente emocional da identificação organizacional, salientando mesmo a importância da vinculação do indivíduo à organização. O autor define identificação organizacional como a congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais em que o indivíduo está emocionalmente vinculado à organização.

Patchen (1970, citado por Tavares, 2009) realça também a importância dos componentes cognitivos, afetivos e comportamentais referindo a importância da partilha de interesses aos outros membros da organização, o sentimento de fazer parte da organização e os comportamentos de apoio à organização, onde o indivíduo demonstra lealdade para com a organização.

O conceito de Identificação Organizacional tem sido confundido com outros constructos semelhantes, e é por esta razão que muitas vezes se torna difícil a sua definição. Neste sentido é importante esclarecer a diferença que existe entre identificação Organizacional, o compromisso organizacional, a internalização e a cidadania organizacional. Relativamente ao primeiro conceito, muitos autores vêm a Identificação Organizacional e o compromisso organizacional como equiparados, enquanto que outros referem que a Identificação Organizacional é apenas uma faceta do compromisso. Este último conceito pode ser definido segundo três dimensões: a crença e dimensão dos valores e objetivos e valores da organização; disposição para exercer esforço em nome da organização; e o desejo de manter a

adesão (Mowday et al, 1979, citado por Asforth & Mael, 1992). A internalização, por outro lado, refere-se à incorporação de valores e pressupostos como princípios orientadores (“Eu creio”), enquanto que a identificação se refere a si em termos de classificações sociais (“Eu sou”). Estes dois conceitos apesar de semelhantes, distinguem-se na medida em que um indivíduo pode definir-se em termos da organização onde trabalha e, ainda assim, discordar dos valores vigente na organização. Por outra instância, é também possível que o indivíduo concorde e detenha esses valores mas não sente uma sensação de pertencer à organização. Em suma, a identificação possui uma componente de autoconceito individual, ao contrário do compromisso que tem apenas presente a ideia da reação afetiva que o indivíduo tem com a organização. É possível que o indivíduo internalize os valores de uma organização mas não se sinta pertencente a esta (sendo esta sentimento de pertença um dos componentes associados ao conceito de identificação organizacional). Os comportamentos de cidadania organizacional referem-se às contribuições extra-papel que os indivíduos têm para com a organização, assim como o apoio dos trabalhadores de modo a atingir os objetivos da organização, sem qualquer recompensa ou vinculação contratual (Rousseau, 1998).

A identificação organizacional tem numerosos antecedentes e consequentes e vários são os estudos publicados ao longo das décadas que o demonstram. Alguns dos antecedentes relatados é o prestígio percebido da organização, o grau de contacto entre empregado e organização e o grau de sobreposição entre identidade organizacional e identidade pessoal (Bartels et al., 2006). A literatura tem mostrado que os funcionários que se identificam fortemente com as suas organizações são mais propensos a mostrar um apoio e atitude para com elas (Asforth & Mael, 1989) e para tomar decisões consistentes com os objetivos da organização (Simon, 1997, citado por Smidts et al., 2012).

Como referido anteriormente, o prestígio externo e o clima de comunicação influenciam a identificação organizacional. De facto, uma das formas de facilitar a identificação que o empregado tem com a organização é melhorar a perceção que tem do prestígio externo. Este conceito representa a perceção que o empregado tem, sobre como os outros veem a sua organização, e por isso de si próprio como membro do grupo. Pode resultar de várias fontes de informação, tais como opiniões dos grupos de referência, publicidade, informações de empresas externas e ainda da comunicação interna sobre como a organização é vista por pessoas de fora (Smidts et al., 2001). Assim, os membros de uma mesma organização podem ter diferentes perceções do prestígio externo. Este prestígio demonstrou ter um efeito positivo na identificação organizacional. O facto de um indivíduo se sentir orgulhoso por fazer parte de uma organização vista como respeitada vai aumentar os seus sentimentos de autoestima.

Quando existe uma identidade organizacional percebida como positiva e uma autoestima positiva decorrentes da pertença à organização vai aumentar a identificação com a organização (Pratt, 1998). Para além deste prestígio externo percebido, Fuller et al. (2006) veio também dar um contributo, referindo a importância do respeito interno percebido pela organização influencia positivamente a identificação organizacional. Se a imagem de uma organização contribui para a própria definição da organização, é evidente que uma imagem mais positiva da organização vai estimular nos indivíduos que dela fazem parte um maior orgulho contribuindo assim para uma maior identificação organizacional.

A competição interorganizacional é também um fator que contribui para o aumento da identificação organizacional. Esta competição faz aumentar os limites do grupo, e reforça os valores e as normas acentuando as diferenças entre o “nós” e “eles”. Estas diferenças tornam mais fácil a identificação com a organização. Contrariamente a isto, a competição intra-organizacional mostrou ter um papel negativo na identificação dos indivíduos com a organização. A concorrência e competitividade entre grupos internos, de uma mesma organização tende a reduzir a coesão entre eles (Mael & Asforth, 1992). Neste mesmo estudo é ainda descrito a influência que a estabilidade organizacional e a satisfação com a organização contribuem para o aumento da identificação organizacional.

2.6. O papel mediador da Identificação Organizacional

A comunicação na organização foi outro dos instrumentos descritos na literatura como influenciador da identificação organizacional.

Scott (2007), recorre à Teoria da Identidade Social para explicar como a identidade social é criada por várias identificações que são expressas principalmente através da linguagem usada nas interações com os outros. Neste sentido a comunicação é relevante não apenas para dar forma a algumas identidades mas também para perceber quais são mais proeminentes.

Todos os estudos feitos ao longo das décadas e descritos na literatura onde o clima de comunicação está ligado à identificação organizacional mostram a relação positiva existente entre estes dois constructos (Bartels et al., 2007).

O conteúdo da comunicação pode facilitar o processo de identificação organizacional na medida em que revela os objetivos e valores da organização (Smidts et al., 2001). Um clima de comunicação positivo vai fornecer informações importantes aos trabalhadores no sentido

destes saberem se são aceites no ambiente de trabalho. Em suma, o conteúdo da comunicação que circula na organização é muito importante pois leva os indivíduos a estarem informados e a terem conhecimento sobre os objetivos e questões organizacionais e ainda a perceberem o seu papel na organização, o que faz com que esta se torne mais saliente e notável para eles, levando a uma maior identificação organizacional. Deste modo, estamos então em condições de formular a nossa terceira hipótese:

Hipótese 3: Espera-se uma relação positiva entre clima de comunicação e identificação organizacional.

Neste estudo vamos então analisar o efeito que o clima de comunicação tem nos comportamentos de voz e cinismo, tendo como variável mediadora a identificação organizacional.

Algumas pesquisas indicam que a identificação dos funcionários à sua organização está relacionada com as suas atitudes e comportamentos. Pratt (1998) refere mesmo que um indivíduo que se identifica fortemente com a sua organização, vê as suas necessidades satisfeitas, e, por isso, irá expressar mais comportamentos extra papel, como é o caso da voz. Também Qi et al. (2014), veio confirmar esta relação, sugerindo que a identificação organizacional apresenta uma forte relação positiva com os comportamentos de voz dos funcionários.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, espera-se que o clima de comunicação leve a que exista uma maior identificação organizacional por parte dos funcionários, e deste modo havendo abertura na comunicação dentro da organização, faça também com que estes sintam que têm uma participação ativa propondo soluções e expressando opiniões acerca do trabalho, sentido que fazem parte da organização e dos objetivos dela. Dada a relação entre as variáveis, esperamos que o efeito do clima de comunicação na voz e no cinismo seja explicado por uma maior identificação organizacional.

Postulamos assim uma última hipótese:

Hipótese 4: O efeito do clima de comunicação na voz e no cinismo é mediado pela identificação organizacional.

\

3. Método

3.1. Amostra

A amostra em estudo é constituída por 334 indivíduos, apesar de apenas 295 terem respondido a todas as escalas, maioritariamente do sexo feminino, apesar das percentagens estarem muito próximas, indivíduos do sexo masculino (47,0%), indivíduos do sexo feminino (53,0%).

Os participantes são de diferentes faixas etárias, que vão dos menores de 29 anos até aos maiores de 60 anos, sendo que a maioria se situa na faixa dos 30 aos 39 anos com uma percentagem de 47,4%.

No que toca às habilitações literárias, verifica-se que é uma amostra com um nível educacional elevado, sendo que 82,4% tem pelo menos a licenciatura.

3.2 Procedimento

A recolha dos dados usados neste trabalho foi feita previamente no âmbito do Projeto BE WELL, coordenado pela Prof. Sílvia Silva, tratando de um projeto mais amplo sobre saúde e bem-estar no trabalho. Os dados foram recolhidos utilizando um questionário, garantido a total confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes.

3.3. Operacionalização das variáveis

No que toca às variáveis, todas elas foram avaliadas utilizando escalas já validadas e todos os indicadores foram respondidos numa escala tipo Likert de 5 pontos.

Foi ainda calculado o alfa de Cronbach como medida de avaliação da consistência interna das escalas.

Clima de Comunicação

O clima de comunicação (variável preditora), foi medido através de instrumentos já existentes (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). A versão portuguesa está neste momento a ser validada (Sampayo, Carvalho e Silva, em preparação).

Esta variável foi medida através de 10 itens avaliados numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Os itens representavam duas dimensões do clima de comunicação: confiança e abertura na comunicação e o suporte. Dois exemplos desses itens são: “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. Os testes de consistência interna (Alfa de Cronbach) para cada uma das dimensões do clima de comunicação confirmaram a existência de uma boa consistência, confiança e abertura na comunicação ($\alpha = .81$) e suporte no clima de comunicação ($\alpha = .74$).

Identificação Organizacional

Relativamente à variável mediadora, ou seja, a Identificação Organizacional foi operacionalizada com base na escala de Identificação Organizacional de Mael & Asforth's (1992), através de 5 itens que variavam de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Dois exemplos de itens desta escala: “Se alguém critica a minha empresa, sinto como se isso fosse um insulto pessoal”; “Os sucessos da minha empresa são também os meus sucessos”. Também neste caso, o Alfa de Cronbach mostrou existência de boa consistência interna entre as escalas ($\alpha = .81$).

Voz

A voz foi medida através de 3 itens de Liang et al. (2012) que avaliam a *promotive voice* avaliados numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Os itens desta escala representavam a voz no sentido positivo, isto é, a voz como algo que ajuda a melhorar o ambiente de trabalho. Dois exemplos de itens são: “Dar sugestões para melhorar processos de trabalho”; “Expressar de forma proactiva as sugestões construtivas que ajudam a alcançar os objetivos”. O Alfa de Cronbach revelou uma boa consistência interna entre as escalas ($\alpha = .90$).

Cinismo

Por último, o cinismo foi medido através da escala de Naus & Hagerdoorn (2007), através de 2 itens que variavam numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Um exemplo destes itens: “Expressar o sentimento de que não se é levado a

sério na organização”. O valor do alfa de cronbach desta escala ($\alpha = .62$) é um pouco inferior ao ideal mas é um valor adequado considerando que só existiam 2 itens.

3.4 Estratégia de Análise de Dados

Para iniciar a análise de dados procedemos à análise das médias e desvios-padrão das variáveis em estudo bem como das correlações existentes entre elas.

De seguida, prosseguimos a análise com recurso ao modelo de regressão linear, de forma a percebermos se de facto o clima de comunicação tem efeito nos comportamentos de voz e cinismo tendo como variável mediadora a identificação organizacional. Foram assim feitas as várias regressões lineares de forma a perceber a relação entre cada variável. Primeiramente regredir a voz na confiança do clima de comunicação, de seguida regredir o cinismo na confiança e suporte do clima de comunicação. Numa segunda etapa, regredir a identificação organizacional na confiança e suporte do clima de comunicação. E, por fim, regredir a voz na confiança do clima de comunicação e na identificação organizacional, e o mesmo com o cinismo.

4. Resultados

De seguida será apresentada a análise dos resultados. Vamos começar por fazer uma análise descritiva das variáveis em estudo e, por fim, a análise entre as variáveis de modo a perceber se as hipóteses são ou não confirmadas.

4.1. Análise descritiva das variáveis

Como é possível observar no quadro apresentado em baixo, o valor médio, para a variável critério, ou seja, o clima de comunicação na dimensão de confiança, é de 4.1, apresentado assim um valor alto da escala ($dp = 0.56$), o que significa que em geral a confiança caracteriza o clima de comunicação. Esta é de facto a variável que apresenta uma média mais elevada. A outra dimensão do clima de comunicação, o suporte, apresenta uma média de 2.97, situando-se assim num valor médio da escala ($dp = 0.66$). Todas as variáveis analisadas apresentam um valor médio ou médio alto. A variável que apresenta uma média mais baixa é o cinismo ($M = 2.5$; $dp = 0.88$), ainda assim situa-se num valor médio da escala.

Quadro 1 – Estatística descritiva das variáveis em estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	dp
Clima de Comunicação - confiança	334	2,20	5,00	4,09	0,56
Clima de Comunicação - Suporte	334	1,00	4,80	2,97	0,66
Voz	297	2,00	5,00	3,85	0,61
Cinismo	295	1,00	5,00	2,50	0,88
Identificação Organizacional	309	1,60	5,00	3,86	0,62

4.2. Correlação entre as variáveis

No quadro que se segue são apresentadas as correlações entre as variáveis em estudo. Conforme é possível observar a variável preditora, clima de comunicação – confiança está negativa e significativamente relacionada com o cinismo ($r = .24$; $p < .01$). Por outro lado, a mesma variável preditora está positiva e significativamente relacionada com a outra variável critério, a voz ($r = .15$; $p < .01$). Contrariamente a isto, o clima de comunicação na dimensão de suporte não mostrou estar relacionado com a voz ($r = .01$; $p > .05$). Esta mesma variável preditora está negativa e significativamente relacionada com o cinismo ($r = .31$; $p < .01$). As duas dimensões do clima de comunicação, confiança e suporte, mostraram também estar relacionadas entre si ($r = .25$; $p < .01$).

Quadro 2 – Correlação entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5
1. Clima de Comunicação – confiança	-				
2. Clima de Comunicação – suporte	.248**	-			
3. Voz	.153**	.014	-		
4. Cinismo	-.240**	-.316**	-.136*	-	
5. Identificação Organizacional	.327**	.127*	.295**	-.302**	-

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

4.3. Testes ao modelo de análise

a) Relação entre o clima de comunicação na dimensão de confiança e voz

Para testar a primeira hipótese, ou seja, se o clima de comunicação contribui para mais comportamentos de voz, recorremos ao modelo de regressão linear simples. Os resultados foram de encontro à nossa hipótese, de facto o clima de comunicação na dimensão de confiança contribui para mais comportamentos de voz, contudo o modelo estimado para prever este relação tem fraca qualidade, ou seja, a sua capacidade explicativa é baixa, apenas 2% da variância na voz é explicada pelo modelo (R^2 Aju. = .02; $p < .01$). Apesar da fraca capacidade explicativa do modelo, fica assim confirmada a nossa hipótese de que o clima de comunicação na dimensão de confiança contribui para mais comportamentos de voz.

Quadro 3 – Resultado da análise de regressão: Confiança no Clima de Comunicação na Voz

Variável Preditora	Variável Critério
	Voz
	β
Clima de Comunicação - confiança	.15**
R^2 Aju.	.02**

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

b) Relação entre clima de comunicação na dimensão de confiança e suporte e cinismo

De seguida, fomos então testar se de facto existe uma relação negativa entre clima de comunicação e cinismo. Também neste caso foi possível confirmar a nossa hipótese, o clima de comunicação na dimensão de confiança e suporte apresenta uma relação negativa com o cinismo, sendo que o modelo estimado permite prever 12% da variância do cinismo (R^2 Aju. = .12; $p < .01$). Ainda assim, apesar das duas dimensões do clima de comunicação apresentarem uma relação negativa com o cinismo, o suporte mostrou ter um maior peso na variável critério que a confiança ($\beta = -.26$; $p < .01$ e $\beta = -.17$; $p < .05$). Podemos então dizer

que existe uma relação negativa entre clima de comunicação e cinismo, confirmando também a nossa segunda hipótese.

Quadro 4 – Resultado da análise de regressão: Confiança e Suporte do Clima de Comunicação no Cinismo

Variável Preditora	Variável Critério
	Cinismo
	β
Clima de Comunicação - Confiança	-.17**
Clima de Comunicação - Suporte	-.26***
R ² Aju.	.12**

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

c) Relação entre clima de comunicação e identificação organizacional

No que toca à nossa terceira hipótese, espera-se que exista uma relação positiva entre clima de comunicação e identificação organizacional. Os resultados mostraram-se diferentes para as duas dimensões do clima de comunicação. Neste caso, o modelo tem uma capacidade explicativa baixa, apenas 10% da variância na identificação organizacional é explicada pelo modelo (R^2 Aju. = .10; $p < .01$). O clima de comunicação na dimensão de confiança apresenta uma relação positiva e significativa com a identificação organizacional ($\beta = .32$; $p < .01$). Por outro lado, verificou-se que a dimensão de suporte do clima de comunicação não tem efeito significativo na identificação organizacional ($\beta = .05$; $p > .05$). Assim, constatamos que a nossa terceira hipótese, o clima de comunicação apresenta uma relação positiva com a identificação organizacional, apenas se confirma para uma das dimensões do clima, a confiança.

Uma vez que a dimensão de suporte do clima de comunicação não tem efeito na identificação organizacional, ou seja, na nossa variável mediadora, utilizaremos apenas a dimensão de confiança para testar a mediação.

Quadro 5 – Resultado da análise de regressão: Confiança e Suporte do Clima de Comunicação no Identificação Organizacional

Variável Preditora	Variável Critério
	Identificação Organizacional
	β
Clima de Comunicação - Confiança	.32***
Clima de Comunicação - Suporte	.05
R ² Aju.	.10**

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

d) Relação entre clima de comunicação, voz e cinismo mediada pela identificação organizacional

Relativamente à nossa última hipótese, espera-se que o efeito do clima de comunicação na voz e no cinismo seja mediado pela identificação organizacional.

De modo, a testar esta hipótese procedemos então à análise da relação entre clima de comunicação e voz, introduzindo a variável mediadora (identificação organizacional), e só depois analisámos a relação entre clima de comunicação e cinismo mediada pela identificação organizacional.

Como é possível observar no quadro 6, com a entrada da variável mediadora, observamos uma mediação total da voz no clima de comunicação – confiança, pois com a sua introdução a relação que anteriormente era significativa deixou de ser. Esta mediação total foi confirmada com o Teste de Sobel ($z = 3.57$; $p > .05$). Em síntese, o clima de comunicação caracterizado pela confiança contribui para mais comportamentos de voz, como foi possível comprovar pela relação positiva e significativa entre elas ($\beta = .15$; $p < .01$). O modelo com as duas variáveis, confiança no clima de comunicação e identificação organizacional, apresenta uma capacidade explicativa de 8.4% da variância da voz.

Por fim, fomos então analisar o efeito do clima de comunicação no cinismo, tendo como variável mediadora a identificação organizacional.

Neste caso, com a entrada da variável mediadora, verificamos que existe uma mediação parcial do cinismo no clima de comunicação – confiança ($\beta = -.16$; $p < .01$), pois com a sua introdução, o clima de comunicação – confiança não deixou de ser significativo, contudo o seu efeito diminuiu. Ao analisar a relação entre o clima de comunicação - confiança e o

cinismo, constatámos anteriormente que existe uma relação negativa e significativa entre as duas variáveis ($\beta = -.24$; $p < .01$). Em conjunto as duas variáveis, clima de comunicação – confiança e identificação organizacional, explicam 11% da variância no cinismo.

Quadro 6 – Resultado da mediação: Confiança do Clima de Comunicação na Voz, tendo como variável mediadora a Identificação Organizacional

Variável Critério	
Voz	
Variável Preditora	β
Clima de Comunicação - Confiança	.15**
R ² Aju	.02**
Clima de Comunicação - Confiança	.06
Identificação Organizacional	.28***
R ² Aju	.08
* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$	

Quadro 7 – Resultado da mediação: Confiança do Clima de Comunicação no Cinismo, tendo como variável mediadora a Identificação Organizacional

	Variável Critério
	Cinismo
Variável Preditora	β
Clima de Comunicação - Confiança	-.24***
R ² Aju	.05***
Clima de Comunicação - Confiança	-.16**
Identificação Organizacional	-.25***
R ² Aju	.11**
* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$	

5. Discussão

Este estudo tinha como objetivo perceber qual o papel do clima de comunicação na identificação organizacional e nos comportamentos de voz e cinismo, de um modo mais específico, perceber se o clima de comunicação leva a uma maior identificação organizacional e a comportamentos de voz, e por outro lado a um menor grau de cinismo por parte dos funcionários.

Os resultados da investigação de um modo geral foram de encontro às hipóteses previamente descritas. De facto, o clima de comunicação contribui para mais comportamentos de voz, e, por conseguinte a um menor grau de cinismo. Tal como evidenciado na literatura, o clima de comunicação leva a uma maior identificação organizacional por parte dos funcionários.

Quanto à primeira hipótese, os resultados mostraram que, de facto, o clima de comunicação na dimensão de confiança contribui para mais comportamentos de voz. Apesar de na literatura não ser mencionada esta relação direta entre as duas variáveis, a existência de linhas abertas de comunicação na organização faz com que os indivíduos sintam que podem contribuir e expressar as suas opiniões de uma forma construtiva de modo a melhorar os processos de trabalho, contribuindo assim para a inovação, pois têm a perceção de participação na tomada de decisão.

No que toca à nossa segunda hipótese, relação entre clima de comunicação e cinismo, também esta se verificou, e neste caso na dimensão de confiança e suporte, de facto existe uma relação negativa entre estes dois constructos. Neste caso, estudos anteriores já mostravam que um dos preditores do cinismo é a participação, existindo uma relação negativa entre as duas variáveis. Uma vez que a perceção de participação nos processos de tomada de decisão é apontada como uma das dimensões do cinismo, faz todo o sentido que exista uma relação negativa entre clima de comunicação e cinismo. Se os funcionários sentem que têm uma palavra em processos de tomada de decisão e sentem que têm uma participação na organização, irão sentir também que fazem parte dos objetivos dela, não tendo necessidade de demonstrar comportamentos cínicos.

Relativamente à terceira hipótese, os resultados mostraram também existir uma relação positiva entre clima de comunicação e identificação organizacional. Na literatura são já vários estudos que evidenciam a relação entre os dois constructos. Quando os indivíduos sentem que estão informados e que têm conhecimento sobre os objetivos e questões organizacionais,

percebem qual é o seu papel na organização e sentem que fazem parte dela, pois esta torna-se mais saliente e notável, levando assim a uma maior identificação organizacional.

No que toca à nossa última hipótese, esta foi também confirmada. Os resultados evidenciaram uma mediação total da voz na confiança do clima de comunicação. Dada a relação entre as variáveis, podemos dizer que o clima de comunicação leva a uma maior identificação organizacional, que por sua vez leva a mais comportamentos de voz por parte dos indivíduos. Por outro lado, os resultados mostraram existir apenas uma mediação parcial do cinismo na confiança do clima de comunicação. No entanto, é possível também afirmar que o clima de comunicação leva a uma maior identificação organizacional que por sua vez leva a um menor grau de cinismo. Podemos assim concluir, que o efeito do clima de comunicação na voz e no cinismo é explicado por uma maior identificação dos funcionários com a organização.

5.1. Implicações Teóricas e Práticas

Os resultados do presente estudo mostram ter contribuições tanto teóricas como práticas.

Foi possível observar com os resultados do estudo que o clima de comunicação é um preditor da identificação organizacional, tal como é evidenciado na literatura. Apesar de existirem já alguns estudos que nos mostram uma relação entre estas duas variáveis, não tinha sido ainda analisado a relação com os comportamentos de voz e cinismo. Neste sentido, o presente estudo vem trazer para o campo de investigação, a relação entre o clima de comunicação e os comportamentos de voz e cinismo por parte dos funcionários, dando assim um contributo a esta temática. De modo a analisar ainda possíveis efeitos mediadores, introduzimos então a identificação organizacional, testando assim se esta variável tem um efeito mediador na relação entre clima de comunicação e os comportamentos de voz e cinismo. Este estudo vem ainda dar um contributo à investigação que tem sido feita sobre clima de comunicação. Existem vários estudos sobre clima organizacional, contudo o clima de comunicação enquanto clima específico não foi ainda muito explorado.

No que toca às implicações práticas, este estudo pode também ser interessante na medida em que poderá ajudar os gestores das organizações a perceberem o que devem fazer de modo a aumentar os comportamentos de voz dos seus trabalhadores, e, por outro lado, a diminuir os comportamentos de cinismo. De facto, a existência de mais comportamentos de voz e menos comportamentos de cinismo, é vantajoso não só para os trabalhadores, como

para a própria organização. A literatura tem evidenciado uma forte ligação destes dois comportamentos à satisfação no trabalho e ao compromisso organizacional. Relativamente à voz, falamos de uma relação positiva com a satisfação e compromisso organizacional, contrariamente a isto, o cinismo apresenta uma relação negativa com estas duas variáveis. Assim, se os comportamentos de voz levam a uma maior satisfação no trabalho e compromisso organizacional, irá também contribuir para o próprio sucesso da organização. Tendo em conta este facto, podemos então afirmar que será uma mais valia para a organização, os gestores investirem na promoção de comportamentos de voz por parte dos funcionários e diminuïrem os comportamentos de cinismo. Uma vez que o clima de comunicação contribui para mais comportamentos de voz e diminui o cinismo, tal como vimos nos resultados deste estudo, seria importante os gestores darem um maior foco à comunicação que existe na organização. Ao criar linhas abertas de comunicação entre gestores e funcionários, desenvolvem-se relações de trabalho eficazes e os funcionários irão sentir-se parte da organização, aumentando desta forma a sua identificação com a organização em que estão inseridos, levando-os a terem mais comportamentos de voz e menos comportamentos de cinismo. Desta forma, a satisfação e o compromisso com a organização irão fazer-se sentir, contribuindo para o seu sucesso.

Apesar de existirem já muitas organizações focadas em melhorar o clima de comunicação na organização, para que exista uma comunicação aberta de modo a que os funcionários se sintam à vontade para falarem quando existem problemas no trabalho, é relevante realçar a importância que o clima de comunicação pode ter no sucesso global da organização.

5.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Podemos apontar como uma primeira limitação deste estudo, algo que é inerente a todos os estudos correlacionais, e que está relacionado com o facto de não podermos estabelecer relações de causalidade sobre os resultados obtidos. As variáveis estão relacionadas, no entanto, não é possível determinar de modo conclusivo a direcionalidades das relações encontradas. Apesar de terem sido encontrados resultados significativos neste estudo, não podemos deduzir relações de causa-efeito entre as variáveis. Além disso, todos os dados foram recolhidos com um único instrumento e são auto-reportados.

Outro dos fatores que pode ser apontado como desvantagem, é o facto de os dados terem sido recolhidos previamente no âmbito do projeto BE WELL, por conseguinte não existiu qualquer controlo da nossa parte relativamente à operacionalização das variáveis.

Seria relevante numa investigação futura tentar perceber se o tipo de empresa ou sector de atividade teria influência nos resultados aqui obtidos. Cada organização tem a sua própria cultura, e por isso, seria interessante analisar o efeito que o clima de comunicação possa ter nos comportamentos de voz e cinismo dos funcionários para cada sector de atividade.

É também importante que a investigação tente compreender quais as diferenças entre as duas dimensões do clima de comunicação, confiança e suporte, e o porquê da dimensão se suporte não ter efeitos em todas as variáveis.

Num estudo futuro, poderia também incluir-se outros comportamentos a fim de perceber em quais deles o clima de comunicação exerce uma maior influência.

6. Conclusão

Como foi possível perceber na literatura, o clima organizacional é um fator determinante nos comportamentos dos indivíduos nas organizações, e, por conseguinte este facto tem consequências quer no próprio indivíduo (motivação), quer na organização (produtividade e sucesso organizacional). Tal como foi referido no início deste estudo, o clima de comunicação enquanto clima específico não foi ainda muito explorado. Deste modo, o estudo desta variável torna-se importante na medida em que dá um contributo à literatura existente, e torna-se também importante em termos práticos nas organizações atuais.

Verificámos que o clima de comunicação contribui para mais comportamentos de voz e apresenta uma relação negativa com o cinismo. Assim, esta investigação veio reforçar a importância que o clima de comunicação tem no ambiente organizacional, pois influencia os comportamentos dos funcionários. Os resultados mostraram também que o clima de comunicação leva a uma maior identificação organizacional, tal como era possível ver na literatura.

Assim, estes dados são relevantes na medida em que ajudam as organizações a perceberem a importância que o clima de comunicação pode ter no sucesso da própria organização, dando assim um maior foco a esta variável.

Referências Bibliográficas

- Andersson, L., M. & Bateman, T., S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 449-469.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bartels, J., Douwes, R., Jong, M. & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, S49-S67.
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M. & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 173-190.
- Barton, L. C. & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 4, 721-746.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47, 4, 667-686.
- Callan, V. J., Gallois, C., Mayhew, M. G., Grice, T. A., Tluchowska, M. & Boyce, R. (2007). Restructuring the multi-professional organization: professional identity and adjustment to change in a public hospital. *Journal of Health & Human Services*.
- 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, 605-619.
- Chiaburu, D., S., Peng, A., C., Oh, I., Banks, G., C. & Lomeli, L., C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 83, 181-197.

- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 0022-2380.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Fuller, J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815-846.
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle managers resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 10, 1812–1829.
- Hargie, O., Tourish, D. & Wilson, N. (2000). Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39.
- James, L., R. & Jones, A., P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Li, A., & Butler, A.B. (2004). The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: an exploration of justice mediators. *Journal of Business and Psychology*, 19, 1, 37–51.
- Liang, J., Farh, C. I. C., Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Mael, F. & Ashforth, B., E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103-123.
- Mello e Sampayo, M., Carvalho, H., & Silva, S.A. Validation of a Communication Climate Scale in Portugal. Artigo em fase de submissão.

- Naus, F., Iterson, A. & 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, 683-718.
- Neves, J. (2011). Clima e cultura organizacional. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.) *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 431-468. McGraw Hill.
- Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25, 452-464.
- 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 Behaviour*, 24, 389-416.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In Whetten, D. A. e P. C. Godfrey (Edts), *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 171-208.
- Qi Y. & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry, *Asia Pacific Business Review*, 20:2, 231-248.
- Reichers, A., E., Wanous, J., P. & Austin, J., T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11,1.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.

- Sampayo, M. & Silva, S., (2012). Comunicação organizacional : implicações da comunicação downward e do feedback no engagement. *International Business and Economics Review*, 3, 232-239.
- Sampayo, M.M., & Silva, S.A. (2012). O papel da comunicação organizacional no stress e burnout. In C. Guedes Soares, A.P. Teixeira & C. Jacinto (Eds.) *Riscos, Segurança e Sustentabilidade*. Lisboa: Edições Salamandra. pp 951-964. ISBN 978 972 689 247 2.
- Schneider, B. & Snyder, R., A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Scott, C., R. (2007). Communication and social identity theory: existing and potencial connections in organizational identification research. *Communication Studies*, 58, 123-138.
- Smidts, A., Pruyn, A. H. & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Tavares, S. (2009). O fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação. Tese de doutoramento não publicada. Lisboa: Instituto Superior de ciências do Trabalho e da Empresa.
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Teas, K.R. (1981). An empirical test of models of salespersons job expectancy and instrumentality perceptions. *Journal of Marketing Research*, 18, 2, 209–226.