



instituto politécnico de gestão e tecnologia

escola superior de gestão

O Impacto da Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover: um estudo com chefias intermédias

José Carlos de Jesus da Cruz Faria

Vila Nova de Gaia 2017



O Impacto da Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover: um estudo com chefias intermédias

José Carlos de Jesus da Cruz Faria

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Doutora Maria Elisete Martins Ferreira e co-orientação do Professor Especialista João Pedro Trindade Rodrigues Tavares

Vila Nova de Gaia

2017

Tese de Mestrado sob a orientação do Professora Doutora Maria Elisete Martins Ferreira e co-orientação do Professor Especialista João Pedro Trindade Rodrigues Tavares, apresentado à Escola Superior de Gestão do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº 217, na 2ª série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.



instituto politécnico de gestão e tecnologia

escola superior de gestão

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O Impacto da Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover: um estudo com Chefias Intermédias

José Carlos de Jesus da Cruz Faria

Aprovado em 30 de Agosto de 2017

Composição do Júri:

Presidente

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente

Prof. Doutor Jorge Remondes de Sousa

Orientador

Prof^ª. Doutora Maria Elisete Martins Ferreira

Coorientador

Prof. Especialista João Pedro Trindade Rodrigues Tavares

Vila Nova de Gaia

2017

Agradecimentos

Agradecer ao Isla como instituição e centro de partilha do saber, os agradecimentos não se esgotam apenas neste projeto de dissertação de Mestrado, mas também na aquisição de conhecimentos e competências, que se prolongará com certeza no meu futuro pessoal e profissional. O meu muito obrigado a todo o corpo docente e discente desta Instituição.

Um agradecimento amigo à sempre Professora Doutora Maria Elisete Martins Ferreira, pelas críticas, sugestões e orientações, pelo seu apoio incondicional e pela sua constante preocupação e estímulo à continuação da procura do conhecimento.

Ao Prof. João Pedro Tavares a sua disponibilidade e facilitação na criação de pontes com o mundo académico e empresarial, que potenciaram o relacionamento e a partilha de informação nos vários estudos e trabalhos académicos.

Não podia deixar de agradecer a todos os profissionais que colaboraram com enorme abertura e interesse na realização deste estudo, na transmissão dos seus conhecimentos, experiências e saberes durante os inquéritos realizados, agradecer a sua generosa participação, sem estes seria de todo impossível realizar este estudo académico.

Um agradecimento muito especial à minha Família, em especial à minha mulher e filhos, aos amigos e colegas de percurso académico, em particular ao colega e amigo Vitor Conde, este também uma fonte inesgotável de energia e incentivo.

Muito Obrigado!

Resumo

A satisfação com a comunicação e o comprometimento organizacional, têm estado em evidência nas últimas décadas, devido à influência que exercem sobre o desempenho dos colaboradores. Existem vários modelos teóricos que tentam explicar este constructo, havendo diferenças entre eles em relação aos conceitos, aos antecedentes do comprometimento e à possibilidade de mensuração.

O presente trabalho pretendeu verificar a possibilidade de estabelecer uma relação entre satisfação com a comunicação e a intenção de *turnover*. A presente investigação teve como foco principal estudar a influência, da satisfação com a comunicação interna na intenção voluntária de abandonar a organização (Intenção de *Turnover*) nas chefias Intermédias.

Este estudo foi operacionalizado através da realização de uma pesquisa quantitativa, com uma amostra de 112 colaboradores definida por questionário via e-mail. A recolha dos dados deu-se através do referido questionário, aplicado a todos os colaboradores das empresas ao nível nacional, e direcionado às suas chefias intermédias.

Os resultados da pesquisa parecem sugerir que a satisfação com a comunicação tem uma relação direta nas intenções de turnover, embora não seja preditora independente do fenómeno.

Conclui-se que a rotatividade de funcionários é um fenómeno complexo na medida em que pode ser motivado por diferentes fatores, organizacionais e pessoais, transformando-se numa questão de difícil abordagem para as organizações.

Contudo, o presente estudo visou contribuir para o entendimento dos fatores que poderão condicionar as atitudes e comportamentos das chefias intermédias, evitando o risco de perda de potenciais talentos, e o respetivo investimento na sua captação, formação e retenção.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; satisfação e comprometimento com a comunicação interna; intenção de turnover; retenção e captação talentos.

Abstract

Satisfaction with communication and organizational commitment has been evident in the last decades due to the influence they have on the performance of employees. There are several theoretical models that try to explain this construct, having differences between them in relation to the concepts, the antecedents of the commitment and the possibility of measurement.

The present study aimed to verify the possibility of establishing a relationship between satisfaction with communication and intention to turnover. The present investigation had as main focus to study the influence, of the satisfaction with the internal communication in the voluntary intention to leave the organization (Turnover Intent) in the Intermediate bosses.

This study was carried out by means of a quantitative survey, with a sample of 112 employees defined by questionnaire via e-mail. The data collection was done through the referred questionnaire, applied to all employees of the companies at the national level, and directed to their intermediate managers.

The results of the research seem to suggest that the satisfaction with the communication has a direct relation in the intentions of turnover, although it is not independent predictor of the phenomenon.

It is concluded that employee turnover is a complex phenomenon insofar as it can be motivated by different factors, organizational and personal, becoming a difficult issue for organizations.

However, the present study aimed to contribute to the understanding of the factors that may influence the attitudes and behaviors of middle managers, avoiding the risk of losing potential talent, and the respective investment in their recruitment, training and retention.

Keywords: Organizational communication; Satisfaction and commitment to internal communication; Turnover intention; Retention and recruitment talents

Lista de Abreviaturas

CAf – Comprometimento Afetivo;

CCo – Comprometimento de Continuidade

CNo – Comprometimento Normativo;

CSQ - Communication Satisfaction Questionnaire

ELVN – Modelo de Estratégias Comportamentais (Exit; Loyalty; Voice; Neglect)

ICA - Communication Audit

PCI - Psychological Contract Inventory

PCS - Psychological Contract Scale

Índice Geral

Agradecimentos	IX
Resumo	X
Abstract.....	XI
Lista de Abreviaturas.....	XII
Índice Geral	XIII
Índice de Tabelas	XV
Introdução.....	XVI
PARTE I – Revisão da Literatura.....	1
1 – Conceito de comunicação	1
2 – A comunicação em contexto organizacional	1
2.1 - Comunicação Interna	5
2.2 – A importância da comunicação interna nas organizações.....	7
2.3 – Relação entre comunicação interna e comprometimento dos colaboradores. 11	
2.3.1 – Satisfação com a comunicação	11
2.3.2 – Avaliação da comunicação interna	11
3 – Comprometimento organizacional	13
3.1 – Conceito de comprometimento organizacional	14
3.2 – O modelo dos três componentes de comprometimento de Meyer e Allen. 15	
3.3–O contrato psicológico.....	16
4 – Turnover e intenções de turnover	19
4.1 - Conceitos de turnover e intenções de turnover	20
4.2 – Consequências e custos do turnover.....	20
4.3 – Preditores de intenções de turnover.....	20
4.4 – O Modelo EVLN – Modelo de Estratégias Comportamentais.....	22
5 – Objetivo do estudo e hipóteses de trabalho.....	24
PARTE II – Estudo Empírico.....	27
6 - Método.....	27
6.1 - Participantes.....	27
6.1.1 - Indicação De Tipo De Participante/Área De Actividade	28
6.2 - Procedimento	28
6.3 – Instrumentos	28
6.3.1 – Questionário sociodemográfico.....	28

6.3.2 – Escala de Comprometimento Organizacional	28
6.3.3 – Communication Satisfaction Questionnaire	29
6.3.4 – Escalas de Intenções de Turnover	31
6.3.5 – Inventário de contrato psicológico	32
6.4 – Resultados	32
6.4.1 – Estatística descritiva das diferentes variáveis.....	33
6.4.2 – Satisfação com a Comunicação e variáveis sociodemográficas.....	35
6.4.3 – Satisfação com a Comunicação e Comprometimento Organizacional....	36
6.4.4 – Satisfação com a Comunicação e Contrato Psicológico.....	37
6.4.5 – Satisfação com a Comunicação e Intenções de Turnover	38
6.4.6 – Intenções de Turnover e Comprometimento Organizacional.....	39
6.4.7 – Regressão Hierárquica com Escala de Saída (intenções de turnover) como Variável Dependente	39
7 – Conclusão e Discussão dos Resultados	40
9 - Referências Bibliográficas	46
ANEXO	A

Índice de Tabelas

Tabela 1 <i>Índices De Consistência Interna Das Escalas De Comprometimento Organizacional</i>	29
Tabela 2 <i>Índices de Consistência Interna das Escalas de Satisfação com a Comunicação</i>	31
Tabela 3 <i>Estatística descritiva: Satisfação com a Comunicação</i>	34
Tabela 4 <i>Estatística descritiva: Comprometimento Organizacional</i>	34
Tabela 5 <i>Estatística descritiva: Escala EVLN</i>	35
Tabela 6 <i>Correlações entre a Satisfação com a Comunicação e o Comprometimento Organizacional</i>	37
Tabela 7 <i>Correlações entre a Satisfação com a Comunicação e o Contrato Psicológico</i>	38
Tabela 8 <i>Correlações entre a Satisfação com a Comunicação e Intenções de Turnover</i>	38
Tabela 9 <i>Correlações entre a Satisfação com a Comunicação e Intenções de Turnover</i>	39
Tabela 10 <i>Regressão Hierárquica com Intenções de Turnover como Variável Dependente</i>	40

Introdução

O intuito e a pesquisa deste estudo tem como base a comunicação organizacional, e surgiu na sequência de uma reflexão sobre a comunicação, com foco nas chefias intermédias e o seu real impacto nas intenções de turnover. Assim, criamos uma base que nos permitiu traçar um paralelismo entre os estilos e os fluxos comunicacionais utilizados pelas chefias intermédias, bem como o impacto da sua eficácia nas estruturas organizacionais. Nesta conjugação, foi importante percebermos a análise dos dados recolhidos e tratados, qual a dimensão e grau de importância que a comunicação possui nas organizações, tornando exequível sinalizar os principais problemas inerentes ao processo comunicacional em contexto organizacional. O foco na comunicação eficaz tornou-se bastante relevante, percebendo-se qual a sua colisão no influxo dos processos organizacionais, quando aplicado de forma consciente pelas chefias intermédias na persecução dos objetivos, uma vez que, em termos práticos, poderá condicionar ou alterar os desempenhos internos.

Como questão central, procurou-se colocar todas as hipóteses que poderiam suscitar dúvidas a gestores e/ou a chefias intermédias, na forma como a comunicação que preconizavam seria bem, ou mal sucedida.

Contemplamos indicadores de relevo, de modo a percebermos o seu posicionamento no que concerne ao conhecimento da atualidade, às constantes alterações políticas, sociais, económicas e culturais, decorrentes da globalização. Neste âmbito, havendo plena consciência do seu impacto, podendo ser traduzido em profundas e constantes mudanças que têm ocorrido tanto ao nível do funcionamento das sociedades, como do mundo organizacional. Reconhecemos ainda que o seu impacto despoletou a insistência pela procura e adaptação a novos cenários competitivos pelas organizações modernas, sendo

evidente o desabrochar de um novo paradigma, traduzido na busca incessante da excelência através de toda a sua cadeia de valor e espelhada na finalização e comercialização dos seus produtos ou serviços. Contudo, transversalmente, o senso comum aponta para o facto de a perceção recair na base da sustentação, sendo esta suportada pelos níveis de confiança evidenciados, provocando a consistência necessária ao poder das mensagens. Ao invés os dados recolhidos e traduzidos através do item que relaciona o grau de comprometimento que o colaborador sente para com a organização, nomeadamente, se esse comprometimento é afetivo e se está diretamente relacionado com o turnover voluntário.

O panorama atual indica uma crescente preocupação com os colaboradores, considerados clientes internos pelas organizações, uma vez que a sua valorização os transformou num ativo importante e imprescindível na sua cadeia de valor. Nesse sentido, o desenvolvimento de estratégias conducentes à atração e retenção de indivíduos com talentos diferenciados, tornou-se uma constante. Destes novos procedimentos, resultam políticas de ajustamento, colmatando de forma explícita na elaboração sistemática de recolha de elementos que são transcritos e apresentados através de rácios ilustrativos, apontando para a necessidade urgente de minimizar altos índices de rotatividade nas organizações. As aprendizagens que estas alterações provocaram tiveram impacto na produtividade e, conseqüentemente, na competitividade dos nichos de mercado a que pertencem.

As valorizações de planos comunicacionais internos começam a ser projetados e vão surtir efeitos positivos, principalmente na passagem da missão, visão e valores organizacionais, sentindo-se que com esta atitude, todo o processo comunicacional sofre melhorias substanciais, facilitando a identificação dos colaboradores com as políticas

encetadas, provocando, em muitos casos, orgulho em trabalhar com diretrizes que demonstram preocupações pessoais e sociais efetivas. Ainda assim, procurou-se entender se a comunicação interna se tornou um indicador de modernidade inerente à cultura organizacional, de modo a ser considerada e valorizada por todos os níveis hierárquicos pertencentes à estrutura organizacional. Neste contexto, torna-se fundamental promover condições que atendam às necessidades das organizações e dos recursos humanos que as constituem, de forma a proporcionar um empenhamento por parte do seu quadro de pessoal e, conseqüentemente, poder obter-se um bom funcionamento da organização.

Constata-se que, na atualidade, as organizações procuram indivíduos alinhados com a estratégia organizacional, que gozem tanto de competências técnicas como comportamentais e que sejam dedicados. Esperando-se que através do investimento em perfis trabalhados sob este modelo *soft* e *hard* de competências, os indivíduos se envolvam na concretização dos planejamentos e objetivos traçados pela organização, de modo a suportarem as mudanças constantes que os mercados e os clientes exigem. Desta forma, assumindo o conceito de comprometimento organizacional, relevamos a real importância do seu crucial papel, que se manifesta tanto na vida do colaborador como da própria empresa.

Para se obter níveis elevados de comunicação e, conseqüentemente, maior comprometimento organizacional, um dos principais objetivos a alcançar pelas organizações, prende-se com a adoção de programas formativos que visem a obtenção de maior conhecimento, tornando-as diferenciadas das suas congêneres e possibilitando estratégias de antecipação, de modo a cumprirem com atualizações constantes nas suas áreas específicas, não deixando espaços para se tornarem obsoletas e com ciclos de vida reduzidos.

O contributo deste estudo, bem como a sua continuidade aplicado em sectores empresariais idênticos, comparando inclusivamente dados com outro país, poderia conduzir a resultados diferentes dos obtidos, nomeadamente, no que concerne às aprendizagens obtidas através dos estudos de Meyer e Allen (1991, 1997) que sustentam que para se desenvolverem estratégias de gestão que visem o desempenho individual, o clima de trabalho, a satisfação e o bem-estar no trabalho, por inerência, provocam implicações na criação do sentido de pertença, e/ou compromisso psicológico. Assim, e de acordo com a ideia preconizada por Carochinho (2003), no que concerne à definição de comprometimento organizacional, assumimos a nossa total concordância, dado que o conceito assume um papel predominante na explicação dos fenómenos relacionais entre os colaboradores e as empresas ou organizações onde trabalham. Realçamos que diversos estudos procuram analisar o impacto que os comportamentos individuais têm nos contextos organizacionais, especialmente no que diz respeito à ausência de motivação e às atitudes resultantes do embate comunicacional, que são refletidas nos níveis de desempenho, tanto individuais como organizacionais. Assim, a ligação estabelecida entre o colaborador e a organização permite explicar o comprometimento reconhecido e, conseqüentemente, a necessidade de rotatividade (“turnover”). Em última instância, assistimos ao abandono como resposta à não satisfação no trabalho ou na própria organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

O comprometimento organizacional pode contribuir para a decisão de abandono, visto que os indivíduos permanecem ou deixam uma organização, consoante os seus sentimentos ou relações estabelecidas. Através de uma análise quantitativa, procurou-se investigar se existem dimensões relevantes que possam relacionar a satisfação com a comunicação, sendo que são preditores independentes das intenções de turnover, em

funções ou cargos de chefias intermédias. No entanto, a literatura demonstra que o comprometimento dos indivíduos para com o seu contexto organizacional não é o único fator a ser apontado como causa das intenções de abandono e turnover. Como já referido anteriormente, o comprometimento organizacional traduz a identificação dos indivíduos com a organização em que trabalham e na aceitação dos seus objetivos e valores.

A comunicação organizacional obtém assim um papel preponderante no comprometimento, compromisso e alinhamento com a missão, visão e cultura da organização, pois transmite ao colaborador os valores partilhados, as crenças, hábitos, tradições, símbolos, história, comportamentos, normas, regras, ideologias, mitos, tabus, entre outros elementos. Todas estas características são assimiladas pelos indivíduos que compõem uma organização e, por vezes, podem entrar em conflito com as suas crenças e significados pessoais. Como tal, este estudo incide na análise da satisfação com a comunicação organizacional e o efeito consequente no comprometimento organizacional, relacional, afetivo e normativo exposto no “Modelo dos Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” proposto por Meyer e Allen (1991; 1997) e espelhado nas intenções de abandono, propostas por Nascimento (2010) “Exit, Voice, loyalty e Neglet”.

Esta pesquisa fundamentou o seu estudo na satisfação com a comunicação organizacional, recorrendo à metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário como ferramenta de recurso para sustentação e análise de dados. Através da sua aplicação, conseguimos perceber qual a relação entre as três componentes do comprometimento organizacional e as intenções de “turnover” ou abandono, determinando a componente que pode ser considerada como preditora deste comportamento. Por conseguinte,

realizou-se um breve enquadramento teórico dos conceitos, teorias e modelos das intenções de abandono, comprometimento organizacional e cultura organizacional.

Como referido, a metodologia utilizada para este estudo consistiu na aplicação de um questionário, enviado a todos os participantes através de e-mail. A opção por esta via prendeu-se com o facto de ser um canal mais abrangente, mais rápido e poder envolver o máximo de chefias intermédias. A aposta neste processo procurou obter de forma mais rápida e eficaz dados sobre a análise crítica, nomeadamente, a conducente à introspeção dos inquiridos, relativamente à opinião formulada através das metodologias que aplicam na utilização da comunicação organizacional nas suas empresas. No decorrer da investigação, sinalizamos os procedimentos utilizados na recolha e tratamento dos dados, realçando os instrumentos que seleccionamos para sustentar e nortear o nosso objetivo. Optamos pelo recurso à escala de comprometimento organizacional, inicialmente desenvolvida em por Meyer e Allen (1990), a qual foi revista em 1997. Esta escala foi trabalhada e melhorada pelos autores, devido ao facto de terem detetado que na versão inicial, a escala de comprometimento normativo estava demasiado correlacionada com a escala de comprometimento afetivo. Relativamente à análise estatística, o programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) – versão 20.0. tornou-se um auxiliar valorativo na elaboração deste estudo. Nesse sentido, foram calculadas as médias e o respetivo desvio padrão para cada uma das variáveis tratadas, nomeadamente: satisfação; comunicação; comprometimento organizacional; contrato psicológico e intenções de turnover. Pelas suas qualidades psicométricas, o CSQ tem sido reportado na literatura como um dos melhores instrumentos para avaliação da satisfação com a comunicação na área organizacional Carrière & Bourque, 2009; Clampitt & Downs (1993); Gray & Laidlaw, (2004); Neto, (2016). Pelo grau de importância no desenvolvimento deste

trabalho, procurou-se aprimorar como elemento basilar de pesquisa, as principais implicações dos resultados obtidos em contexto organizacional. Nesse sentido e de modo a auxiliar os gestores das empresas e os de recursos humanos, alertou-se para a necessidade de promoverem políticas e práticas que fomentem a comunicação e o compromisso organizacional, de forma a poderem melhorar a eficácia e a eficiência das suas organizações e, conseqüentemente, obterem a redução do turnover.

Foi devidamente realçada a descrição, qualidade e representatividade da amostra utilizada na componente prática deste estudo, apresentando-se os instrumentos a que recorremos, de modo a proceder com a análise e tratamento dos resultados obtidos. Destacando-se neste âmbito a preciosidade obtida através da utilização dos meios estatísticos descritivos, espelhados no cálculo de coeficientes de correlação entre as variáveis e na aplicação do método de regressão. Para finalizar esta componente, apresentamos a discussão dos resultados, as respectivas conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

PARTE I – Revisão da Literatura

1 – Conceito de comunicação

Comunicar é partilhar, transmitir algo, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio concreto. Para o efeito é necessário que estejam reunidos um conjunto de fatores, tais como: um emissor, um recetor, uma mensagem, um canal para que a mensagem circule e uma intenção ou necessidade (Ruão, 1999). Sendo o emissor aquele que inicia o processo de comunicação, cabe a este preparar a mensagem codificando-a, ou seja convertendo-a num código capaz de ser identificado pelo recetor, para que, sendo este último o destinatário dessa mesma mensagem, seja capaz de lhe atribuir significado. A mensagem passa do emissor para o recetor através de um canal, o qual pode ser auditivo – mensagem falada; visual – mensagem através de componentes visuais: i.e. signos ou imagens; ou cinestésico – mensagem não verbal transmitida através de gestos e movimentos corporais. Sendo a mensagem o conteúdo da comunicação, esta acontece sempre que há uma necessidade ou intenção de transmitir algo, no entanto a comunicação é um processo que acontece em continuidade em cada pessoa, sendo impossível “desligar” (Ruão, 1999).

2 – A comunicação em contexto organizacional

A comunicação é uma das condições primordiais da vida social e, tendo as organizações por base as pessoas que as compõem, então facilmente se entende que esta seja vital em contexto organizacional (Almeida, 2003; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007; Lima, Moreira, Fontele & Cruz, 2012; Marchiori, 2010). A demonstrá-lo, estão os diversos estudos empíricos que têm evidenciado quer resultados positivos que advêm de uma comunicação organizacional eficaz (de Beer, 2014; Lima et al, 2012; Meng & Berger, 2012; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012), bem como os resultados que podem

comprometer a estrutura organizacional, quando a comunicação é deficitária (Araújo, Quevedo & Simanski, 2012; de Beer, 2014; Lima, et al. 2012; Prats, 2013; Verčič et al, 2012; Welch, 2011). Porém, e apesar de a comunicação ser uma componente basilar no funcionamento da organização, esta não é geradora de todos os males em contexto organizacional – normalmente atribuídos aos “problemas de comunicação” – nem a “varinha de condão” que revela a excelência dos desempenhos (Cunha et al, 2007). No entanto, é através da comunicação que surge a partilha de informações, a cooperação, o conhecimento, o comprometimento com os valores da organização e o sentido de “projeto comum” (Fuentes, 2011; Lima et al, 2012; Melo, 2005).

Além disso, é através do contacto que as organizações estabelecem com diversos *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores, etc) que emerge a comunicação organizacional (Verčič et al, 2012). Por outro lado, sendo a competitividade o paradigma atual vigente, potenciado pela abertura de mercados, a internacionalização, bem como a economia baseada em informação e conhecimento (Verčič et al, 2012), a sobrevivência das organizações depende (não só, mas também) da vantagem competitiva (de Beer, 2014). Vantagem essa que assenta tanto nas características dos produtos/serviços oferecidos pelas organizações, como na gestão que estas entidades fazem de outras variáveis, como sejam: a sua imagem, a sua credibilidade e a sua reputação (Fuentes, 2011; Melo, 2005) perante os diferentes *stakeholders* (de Beer, 2014; Meng & Berger, 2012).

Para a gestão adequada dessas variáveis é necessária uma comunicação organizacional eficaz (de Beer, 2014; Fuentes, 2011).

Dependendo dos diversos *stakeholders* com quem as organizações interagem, a comunicação organizacional subdivide-se em diversas tipologias, entenda-se, comunicação comercial, financeira, institucional ou comunicação interna (Almeida, 2003). Nomeadamente a comunicação interna, é uma variável vital (Verčič et al, 2012) para o funcionamento organizacional, na medida em que esta define a comunicação com o “coração” da organização: o capital humano; os colaboradores (de Beer, 2014; Fuentes, 2011). É esta comunicação que verdadeiramente poderá dar à organização a vantagem competitiva (Almeida, 2013). Porquê? Porque são os colaboradores que potenciam a existência e desenvolvimento das organizações, com o seu contributo ao nível do capital humano, das suas aspirações e individualidade (Almeida, 2013; Araújo et al, 2012; de Beer 2014; Fuentes, 2011; Marchiori, 2010; Nantes, 2015). Mais do que manter os clientes como foco central para a competitividade, as organizações devem igualmente centrar-se numa estratégia de comunicação interna eficaz (Meng & Berger, 2012; Verčič et al, 2012). Um estudo realizado entre 2007 e 2008 para avaliar qual o retorno do investimento na comunicação identificou seis ações cruciais para o referido retorno, as quais se centravam numa comunicação interna eficaz. Os resultados do estudo revelaram a importância de os colaboradores estarem comprometidos com a organização, nomeadamente proporcionando melhores experiências laborais aos funcionários, as quais foram conseguidas através de programas de comunicação interna bem estruturados (Meng & Berger, 2012)

Contudo, para que os colaboradores efetivamente possam ser a vantagem competitiva, é necessário que estes vejam preenchidas as suas necessidades, nomeadamente psicológicas.

Além de se sentirem (justamente) remunerados, os colaboradores necessitam sentir-se estimulados e motivados, precisam sentir que as expectativas que têm face à organização (contrato psicológico) estão a ser atendidas (Lima et al, 2012).

É neste ponto que a comunicação interna, enquanto ferramenta de gestão de pessoas, se torna vital (Verčič et al, 2012). Mais do que simples troca de informação, a comunicação interna permite estimular os colaboradores e potenciar o seu desenvolvimento pessoal (Almeida, 2003; Fuentes, 2011; Melo, 2005), nomeadamente através da partilha de informações esclarecedoras e atempadas (Carrière & Bourque, 2009; Fuentes, 2011), conciliando os interesses da organização (Verčič et al, 2012), o que em retorno dá à organização vantagem competitiva (de Beer, 2014; Marchiori, 2009). Contudo, não é suficiente que a organização “pense” que a sua comunicação interna é eficaz. Para que efetivamente a comunicação seja o trunfo da organização relativamente à competitividade, é necessário que os colaboradores “sintam” verdadeiramente essa comunicação interna como uma ferramenta de preenchimento das necessidades psicológicas atrás mencionadas (Carrière & Bourque, 2009; Fuentes, 2011).

Deste modo torna-se premente abordar a comunicação interna de forma um pouco mais substancial, bem como a sua pertinência para as organizações, quando implementada como ferramenta de gestão de capital humano.

2.1 - Comunicação Interna

Apesar de o conceito de “comunicação” estar muito associado à ideia de “transmissão de informação”, esta é muito mais do que isso. A comunicação é uma condição da vida social (Cunha et al, 2007), logo subentende-se que a interação e relacionamento sociais são fundamentos do conceito (de Beer, 2014).

É, pois a comunicação interna que permite o estabelecimento de relações entre os colaboradores e a organização e deve ser entendida como um processo que envolve os colaboradores, acresce conhecimento e desenvolve pessoas dentro da organização (Almeida, 2003; Lima et al, 2012; Marchiori, 2009).

Concepcionalmente, e considerando as múltiplas funcionalidades que a comunicação interna pode desempenhar na organização, esta pode assumir quatro tipologias. Pode ser considerada como: 1) burocrática - quando a sua difusão é associada a um estilo de gestão mecanicista, a qual entende a comunicação como mero instrumento de trabalho e que, compreende unicamente a descrição de tarefas, métodos e resultados; 2) pode ser considerada relacional - quando na sua essência transmite preocupação com relacionamento interpessoal e compreende a necessidade humana de comunicação; 3) pode ser entendida como facilitadora - enquanto ferramenta útil na resolução de conflitos (Meng & Berger, 2012); e finalmente pode também assumir uma 4) conceção estratégica quando - é transmitida como uma ferramenta de controlo e influência (Almeida, 2003; Lima et al, 2012).

Paralelamente, a literatura mais recente perspetiva quatro finalidades da comunicação interna: 1) pedagógica – quando a sua função é dar a conhecer a organização; 2) mobilizadora – quando a sua função é envolver e motivar os

colaboradores; 3) catalisadora – quando a sua função é dinamizar os valores da organização e 4) representativa – quando a sua função é transmitir a imagem da organização (Almeida, 2013). De igual modo é ainda necessário compreender a comunicação em função da direção em que esta opera. Ou seja, a comunicação pode ter uma direção descendente, ascendente, horizontal ou diagonal (Melo, 2005; Neto, 2016).

A comunicação descendente parte dos superiores hierárquicos para os subordinados. É uma comunicação do tipo informativo apresentada através de relatórios administrativos, relatórios de desempenho, manuais de procedimentos, circulares, etc. Este tipo de comunicação acontece no intuito de orientar os subordinados, de modo a criar a possibilidades para os mesmos reconhecerem e interiorizarem os objetivos organizacionais (Melo, 2005; Neto, 2016). Em contraponto, a comunicação ascendente acontece dos subordinados para as chefias. Também do tipo informativo, este tipo de comunicação tem como propósito poder auxiliar as chefias em algumas tomadas de decisão, nomeadamente relativa a recursos humanos, na medida em que poderá fornecer feedback de questões pertinentes dos trabalhadores (Neto, 2016). A comunicação horizontal permite a troca de informações entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico, o que lhes permite desenvolver não só relações interpessoais, mas também facilitar a coordenação de tarefas. Além disso, este tipo de comunicação permite que os intervenientes se foquem quer nos problemas, quer nas soluções dos relacionamentos de pares, o que proporciona satisfação nos subordinados (Araújo et al, 2012). Por último, a comunicação diagonal envolve todos os níveis organizacionais e permite a troca de informação entre as diferentes áreas da organização (Neto, 2016).

Em suma, podemos entender a comunicação interna como uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas (Almeida, 2003), conquanto os colaboradores sejam entendidos como parte integrante da empresa e conseqüentemente parceiros para o alcance do sucesso da organização (Araújo et al, 2012; Fuentes, 2011; Lima et al, 2012; Melo, 2005; Nantes, 2015).

Contudo, para que a organização possa beneficiar o máximo com a comunicação interna enquanto ferramenta (Melo, 2005), esta deve ser parte integrante da sua política de gestão (Lima et al, 2012).

2.2 – A importância da comunicação interna nas organizações

Se é verdade que as organizações começaram a entender os colaboradores como os seus ativos para singrarem e subsistirem no mercado, também é verdade que os próprios colaboradores começaram a tornar-se cada vez mais conscientes do seu papel dentro das organizações (Lima et al, 2012). Resultante desta consciencialização, quando um colaborador tem novas oportunidades no mercado de trabalho, o motivador de escolha mais preponderante para a permanência ou abandono da organização em que está inserido, mais do que os benefícios tangentes, (e.g. salário; regalias, etc.), são as condições sociais e psicológicas que o colaborador vê (ou não) preenchidas pela atual organização. Por este motivo se percebe a maior rotatividade de pessoas nas organizações, na medida em que os colaboradores, face a estes fatores, procuram sítios mais adequados às suas expectativas para exercer as suas funções (Tavares, 2013). No entanto, de forma paralela, as organizações têm paulatinamente tomado consciência da relação entre o seu sucesso no mercado e o seu capital humano (de Beer, 2014), tendo assim como

preocupação emergente a criação de conexão entre colaboradores e organização (Fuentes, 2011; Levering & Erb, 2011; Lima et al, 2012).

A comunicação interna permeia assim a ligação entre os desejos dos colaboradores e as necessidades da organização (Araújo et al, 2012; Melo, 2005). Considerando o que atrás abordamos da comunicação como condição da vida social, há que abordar um pouco mais a questão do “social”.

Até aqui, o modo como temos exposto a relação colaborador(es)-organização, pode de alguma forma fazer crer que o entendimento entre colaborador e organização será (não totalmente, mas) suficiente para que uma gestão eficaz de pessoas possa ser levada a cabo. Contudo, as organizações “resultam” da junção de diferentes setores (comercial, produção, contabilidade, etc.), e portanto a componente “social” atrás mencionada, encontra aqui o seu expoente máximo (ao nível organizacional), logo o trabalho em equipa é fundamental para que toda a organização funcione de forma fluida (Melo, 2005; Hinkin & Tracey, 2000). É neste ponto que a comunicação interna é preponderante, na medida em que vai possibilitar, não só a troca de informação entre o público interno da organização, mas principalmente porque pode (e deverá) funcionar como ferramenta de coordenação e facilitadora integrativa dos diferentes setores, aproximando os objetivos dos colaboradores com os da organização, promovendo deste modo a consolidação da identidade organizacional (Fuentes, 2011; Verčič, et al, 2012; Xavier, Camacho & Ferreira, 2011). Deste modo, pode-se inferir que a comunicação interna permitirá que os colaboradores tenham uma maior consciência do seu papel dentro da organização, facilitando a atuação destes em prol do sucesso organizacional (Araújo et al, 2012; Lima, et al, 2012; Melo, 2005). Uma outra vantagem de uma estratégia de comunicação interna

eficaz é o facto de permitir o relacionamento interpessoal intra-organizacional, o que facilita a antecipação de respostas e consequentemente uma melhor gestão de expectativas e prevenção de conflitos (Meng & Berger, 2012; Nantes, 2015). Diversos estudos têm demonstrado a relação entre comunicação interna e melhoria de produtividade (Fuentes, 2011; Verčič et al, 2012), redução de absentismo (Lima et al, 2012; Verčič et al, 2012) e aumento de níveis de inovação (Verčič et al, 2012) e de comprometimento com a organização (Meng & Berger, 2012).

A título de exemplo refira-se o estudo de Carrière e Bourque (2009), realizado com 91 paramédicos de ambulância dos serviços municipais canadenses, cujo tempo de permanência na organização rondava os três anos e meio. Os resultados do referido estudo mostraram que, entre outras variáveis analisadas, as práticas de comunicação interna estavam extremamente correlacionadas com o comprometimento organizacional e com a satisfação da comunicação. Ademais, quando testaram o modelo de mediação entre as práticas de comunicação interna e o comprometimento organizacional, com “satisfação com a comunicação” como variável mediadora, os resultados demonstraram que a satisfação com a comunicação é efetivamente um mediador na relação “práticas de comunicação interna - comprometimento com a organização”. Em termos funcionais, estes resultados mostram que, não são as práticas de comunicação implementadas, por si só, que influenciam o comprometimento dos colaboradores com a organização, mas sim o quanto os colaboradores estão satisfeitos com essas mesmas práticas. Ou seja, se efetivamente as práticas de comunicação interna implementadas na organização preenchem as necessidades dos colaboradores enquanto pessoas.

Em oposição, uma comunicação interna deficitária pode comprometer o bom funcionamento da organização (Lima et al, 2012; Welch, 2011). As falhas comunicacionais podem dificultar a colaboração interdepartamental (Melo, 2005), podem criar incertezas e conseqüente desmotivação e falta de comprometimento nos colaboradores, o que, por seu turno, poderá originar comportamentos organizacionais contraproducentes (Spector et al, 2006), e que facilmente “sairão” para o exterior da organização, podendo comprometer a imagem organizacional (Lima et al, 2012; Melo, 2005). No extremo pode inclusive comprometer a subsistência da organização (Araújo et al, 2012; de Beer, 2014; Prats, 2013).

Se variáveis como a satisfação no trabalho e o comprometimento dos colaboradores são os pontos-chave para o bom funcionamento da organização, e se essas variáveis têm vindo a ser demonstradas como estando relacionadas com a comunicação interna da empresa (Carrière & Bourque, 2009; Lima et al, 2012), torna-se assim fundamental auscultar, junto dos colaboradores, a satisfação com o nível da comunicação interna da organização. Através desta auscultação a organização poderá, por um lado, aferir os níveis gerais de satisfação dos colaboradores, por outro prevenir uma “desmotivação coletiva” (de Beer, 2014; Fuentes, 2011; Melo, 2005), e conseqüentemente o comprometimento do bom funcionamento organizacional (Carrière & Bourque, 2009; Lima et al, 2012; Zwijze-Koning & de Jong, 2007).

No entanto, para se fazer tal auscultação, é necessário perceber-se quais as dimensões que compõem a variável “satisfação com a comunicação”.

2.3 – Relação entre comunicação interna e comprometimento dos colaboradores

2.3.1 – Satisfação com a comunicação

A satisfação com a comunicação pode ser definida como a satisfação que o indivíduo sente relativamente a vários aspetos da comunicação da organização (Crino & White, 1981; Ramirez, 2012), embora não seja sinónimo de práticas de comunicação (Carrière & Bourque, 2009). Apesar de inicialmente a satisfação com a comunicação ser entendida como um construto unidimensional, atualmente, é entendida como um construto multidimensional (Downs & Hazen, 1977; Carrière & Bourque, 2009; Neto, 2016).

No entanto, e apesar de que ainda não seja consensual qual o número exato de dimensões que compõe o construto, a literatura tem referido de forma regular, oito dimensões: 1) Clima comunicacional; 2) Comunicação com os supervisores; 3) integração organizacional; 4) qualidade dos meios; 5) Comunicação horizontal e informal; 6) Perspetiva organizacional; 7) Feedback pessoal e 8) Comunicação com os subordinados. (Carrière & Bourque, 2009; Neto, 2016; Zwijze-Koning & Jong, 2007). Tal como muitos dos construtos multidimensionais, certas dimensões parecem ter um peso mais substancial do que outras no conjunto da satisfação com a comunicação (Carrière & Bourque, 2009; Neto, 2016), pois os colaboradores poderão estar satisfeitos com algumas dimensões da comunicação, mas não com as restantes (DeConinck, Johnson, Busbin & Lockwood, 2008).

2.3.2 – Avaliação da comunicação interna

No seguimento da constatação de que os colaboradores poderão estar satisfeitos com algumas dimensões da comunicação, mas não com as restantes, surgiram alguns instrumentos de avaliação da comunicação interna. O atual *ICA Communication Audit*

(inicialmente com o nome de *International Communication Association* - ICA), foi desenvolvido por Goldhaber e Rogers (1979) com o intuito de ser um procedimento standardizado para avaliar a comunicação organizacional, que se encontra dividido em oito dimensões: (1) quantidade de informação recebida vs quantidade de informação desejada; (2) quantidade de informação enviada vs quantidade desejada; (3) quantidade de follow-up vs quantidade desejada; (4) quantidade de informação recebida de várias fontes vs quantidade desejada; (5) quantidade de informação recebida pelos canais de comunicação vs quantidade desejada; (6) pontualidade da informação; (7) relações organizacionais; (8) satisfação com resultados organizacionais.

Este instrumento tem a vantagem de avaliar a satisfação da comunicação comparando entre o que realmente acontece e aquilo que os respondentes desejariam que acontecesse (Hogard & Ellis, 2006) e, por utilizar múltiplas ferramentas de recolha de dados, como os questionários, as entrevistas, a análise de redes e experiências de comunicação. No entanto, devido à sua forma extensa, apresenta alguns inconvenientes, nomeadamente o tempo que demora a aplicar, o facto de alguns dados serem recolhidos de forma subjetiva, os custos dispendiosos que cada fase acarreta, etc, (Goldhaber & Krivinos, 1977).

Por outro lado, um outro instrumento que tem sido referido como apropriado para apreciação do modo como os colaboradores avaliam a comunicação organizacional (Zwijze-Koning & de Jong, 2007), e com menores custos associados, é o *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ), desenvolvido por Downs e Hazen (1977). Além de avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à comunicação organizacional, o CSQ examina também a forma como essa perceção afeta as suas atitudes. Este questionário

avalia oito componentes: 1) clima comunicacional, 2) integração organizacional, 3) feedback, 4) comunicação horizontal, 5) informação organizacional, 6) comunicação com supervisor, 7) qualidade dos meios de comunicação; e 8) relação com os subordinados.

Dada a importância que a satisfação com comunicação tem no funcionamento organizacional, nomeadamente ao nível da redução de níveis de stress, *turnover*, absentismo e comprometimento organizacional (Carrière & Bourque, 2009), no presente estudo adotamos a escala de Downs e Hazen (1977) para avaliação desta variável. A opção por este questionário prendeu-se pelo facto de este ser reportado na literatura como um dos melhores instrumentos para avaliação da satisfação com a comunicação na área organizacional (Carrière & Bourque, 2009; Clampitt & Downs 1993; Gray & Laidlaw, 2004; Neto, 2016).

3 – Comprometimento organizacional

Relacionando a satisfação com a comunicação e o comprometimento organizacional¹, alguns autores defendem que o último, tende a ser melhor quando existe conjuntamente com uma comunicação clara e adequada sobre as atividades e o desempenho organizacional, quando existe coesão entre colaboradores, e quando são dadas informações relacionadas com as tarefas e informações sobre a capacidade da organização (Chen, Silverthorne & Hung, 2006). Contudo, os compromissos no local de trabalho podem assumir várias formas e com certeza têm o potencial de influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores (Meyer & Herscovitch, 2001).

¹Compromisso organizacional (Carochinho, 1998, 2002), empenhamento (Marques, 1996; Rego, 2002b), e comprometimento (Tamayo & Souza, 2001; Rego, 2002; Rego & Souto, 2002) são sinónimos utilizados na língua portuguesa para o termo inglês *organizational commitment*

Assim importa especificar um pouco melhor o conceito de comprometimento organizacional.

3.1 – Conceito de comprometimento organizacional

A avaliação do comprometimento organizacional tem sido de especial interesse nas organizações, dado que a investigação tem demonstrado que este influencia o comportamento dos colaboradores, nomeadamente no que diz respeito à assiduidade, intenção de abandono da organização, desempenho organizacional, entre outros (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001; Nascimento, 2012; Rego & Souto, 2002).

Contudo, o conceito de comprometimento *per se* tem originado falta de consenso na sua definição (Meyer & Allen, 1991), no entanto apesar das diferentes perspetivas, vários autores assumem que o comprometimento, enquanto construto, tem uma essência nuclear que o distingue de outros construtos (Brown, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001). Por um lado, este comporta uma força estabilizadora ou obrigatória que, por outro lado direciona o comportamento, isto é, restringe a sua liberdade ou vincula a pessoa a determinado curso de ação. Quando se tenta descrever o comprometimento em áreas mais específicas – organizacional, ocupacional, de objetivos, etc, a variabilidade do conceito tende a aumentar, nomeadamente no que refere às especificações das forças estabilizadoras ou obrigatórias que norteiam o comportamento. Contudo os diversos autores têm sido unânimes de que o comprometimento é um construto diferente da motivação ou dos comportamentos atitudinais (Meyer & Herscovitch, 2001). Inicialmente entendido como um construto unidimensional (e.g. Becker, 1960; Mowday, Steers & Porter, 1979), é agora consensual de que o comprometimento é um construto multidimensional por natureza (Carrière & Bourque, 2009; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Este entendimento enquanto

construto multidimensional nasce do facto de o comprometimento organizacional ter sido definido e medido de muitas e variadas maneiras (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al, 2002). Neste entendimento, Meyer e Allen (1991) defendem que o que diferencia as várias dimensões do construto é a natureza do *mind set* subjacente, ou seja, a força estabilizadora, enquanto estado psicológico que impulsiona o indivíduo a determinado curso de ação (Meyer & Herscovitch, 2001).

Assim, pode entender-se o comprometimento organizacional como uma vinculação psicológica do indivíduo à organização e que tem implicações na decisão de continuar ou de abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

3.2 – O modelo dos três componentes de comprometimento de Meyer e Allen

De facto, vários modelos têm vindo a estudar a multidimensionalidade do comprometimento organizacional, contudo o mais generalizado (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Allen, 1991; Rego & Souto, 2004) é o modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1991). Este modelo engloba três dimensões: *affective commitment*, *continuance commitment* e *normative commitment*, que traduzimos no presente estudo respetivamente como comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo. O comprometimento afetivo – identifica o grau em que o colaborador se sente emocionalmente vinculado e envolvido na organização; o comprometimento normativo – identifica o grau em que o colaborador sente dever moral ou de obrigação de permanecer na organização; e o comprometimento de continuidade – que identifica o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização após análise dos custos associados em caso de saída da organização. Apesar de haver algum questionamento quanto à divisão do construto em três fatores (e.g. Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001), este

modelo tem sido tendencialmente bem aceite (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al, 2002), inclusive no contexto português (Carochinho, 2009; Nascimento; 2012; Rego & Souto, 2002; Rego & Souto, 2004).

Uma das maiores contribuições do modelo é o facto de este avaliar diferentes consequências de comportamento (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001).

Isto é, sendo o comprometimento afetivo um vínculo mais emocional, é provável que colaboradores afetivamente mais comprometidos tenham menos intenções de *turnover*, apresentem menor absentismo e melhor desempenho organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al, 2002; Rego & Souto, 2004). Cumulativamente o modelo aponta para o facto de que pessoas comprometidas na esfera da “continuidade” tendem a apresentar desempenho na linha do mínimo esperado (Meyer et al. 2002; Rego & Souto, 2004). Por fim o modelo prediz que indivíduos normativamente comprometidos também tendem a contribuir positivamente para os objetivos da organização, mas movidos por sentimento de obrigação e não com o entusiasmo que move os colaboradores afetivamente comprometidos (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 2000; Meyer et al, 2002).

3.3-O contrato psicológico

Considerando que o comprometimento organizacional pode ser entendido como uma vinculação psicológica, parece-nos de relevância abordar, ainda que de forma breve, uma outra variável – o contrato psicológico.

Apesar de anteriormente já haver alguma referência ao conceito “contrato psicológico”, é a partir da década de 80 do século passado que o construto começa a captar a atenção dos investigadores organizacionais. A inclusão deste construto no vocabulário

dos referidos investigadores nasce da necessidade de justificar determinadas situações às quais outros constructos pareciam já não responder (Carochinho, 2009). Nomeadamente, o conceito de contrato psicológico tornou-se necessário para compreender o comportamento dos colaboradores nas organizações, dado que este conceito envolve um conjunto de expectativas não escritas que se interpõem na relação entre o colaborador e a organização (Carochinho, 2009).

Além disso, alguns autores consideram também que o contrato psicológico parece também justificar o absentismo organizacional (Nicholson & Johns, 1985). Uma autora que tem desenvolvido múltiplas investigações em torno do contrato psicológico tem sido Denise Rousseau, cujo modelo perspetiva o construto como unilateral na medida em que se fundamenta essencialmente nas perspetivas individuais subjetivas do colaborador para com a organização. Assim, se pretendermos definir contrato psicológico, este é uma “crença individual de que uma promessa de retorno futuro foi feita, onde uma contribuição ou consideração foi oferecida (e aceite) e, onde existe uma obrigação de benefícios futuros” (Rousseau, 1990 *cit in* Carochinho, 2009).

Apesar da idiosincrasia de cada contrato psicológico, de uma forma mais abrangente, este pode assumir diversas tipologias, resultantes do cruzamento de duas dimensões: os termos do desempenho que designam os objetivos do trabalho e a duração do contrato formal de trabalho (Anderson & Schalk, 1998), de onde resulta o modelo de Rousseau (1995 *cit in* Carochinho, 2009) que preconiza quatro formas principais de contrato psicológico: i) relacional; ii) transaccional; iii) transicional ou incerto e iv) equilibrado ou híbrido, sendo que os dois primeiros são os mais referenciados na literatura.

O contrato psicológico relacional baseia-se em obrigações recíprocas, assentes em compromissos de longo prazo que, para além dos fatores monetários, envolvem também variáveis sócio emocionais, sendo, portanto, regidos por valores de boa-fé e tratamento justo. O contrato psicológico transacional é um contrato de duração curta e com elevado grau de especificidade, no qual o envolvimento emocional, dedicação e lealdade dos colaboradores são parcos.

O contrato transicional ou incerto, não é propriamente um contrato, mas antes um estado cognitivo pois a falta de especificidade, aliada à sua curta duração reflete a ausência de um acordo entre as partes, baseado em sinais inconsistentes de ambas as partes. Por fim, o contrato psicológico equilibrado ou híbrido não têm limite de duração e permitem o sucesso e aprendizagem mútuos, de organizações e colaboradores, nomeadamente oportunidades de carreira para os últimos (Rousseau, 2000).

Apesar da existência de contratos formais, que eventualmente possam existir, o indivíduo tende igualmente a desenvolver contratos psicológicos. Neste sentido, o contrato psicológico tem sido referenciado na literatura como tendo três funções principais: i) reduzir a insegurança - eliminando as ambiguidades que permanecem nos contratos formais escritos; ii) orientar o comportamento do colaborador que o ajusta de acordo com a avaliação que faz das obrigações mútuas; e iii) desenvolver um sentimento de influência na organização e do seu próprio rumo dentro desta (Anderson & Schalk, 1998).

Assim, pode entender-se o contrato psicológico como uma ferramenta para perceber as motivações e expectativas dos colaboradores, bem como para prever os seus comportamentos (Pontes, 2015). Daí a necessidade do desenvolvimento de instrumentos

que possam medir estas variáveis. Nesta perspetiva, diversos autores têm trabalhado em diferentes instrumentos psicométricos com finalidade de avaliar estas variáveis, sendo de salientar os trabalhos de Rousseau (2000), e de Millward e Hopkins (1998), que desenvolveram o *Psychological Contract Inventory* (PCI), e o *Psychological Contract Scale* (PCS), respetivamente, ambos adaptados para a língua e cultura portuguesa.

No presente trabalho utilizamos o *Psychological Contract Scale* (PCS), desenvolvido por Millward e Hopkins (1998) adaptada para a língua portuguesa por Carochinho e colaboradores (2003).

4 – Turnover e intenções de turnover

Já algumas vezes temos vindo a referir ao longo deste trabalho, que a produtividade e competitividade das organizações depende, pelo menos em parte, do seu capital humano e como, nomeadamente a satisfação com a comunicação interna e o comprometimento dos colaboradores influenciam essa produtividade e competitividade.

Na prática, para as organizações não é suficiente ter uma comunicação interna que a organização considere eficaz, se esta não potenciar, permitir ou mediar o sentimento de comprometimento afetivo dos colaboradores e conseqüentemente a vontade dos colaboradores em permanecer na organização. Entre outras variáveis, a intenção de *turnover* relaciona-se o comprometimento dos colaboradores, sendo que quanto maior a intenção de *turnover*, menor o comprometimento do colaborador com a organização (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Huang, Lawler & Lei, 2007). Assim importa agora abordarmos o conceito de *turnover* e os custos deste para as organizações.

4.1 - Conceitos de turnover e intenções de turnover

O *turnover* acontece quando um sujeito deixa de trabalhar na organização seja de forma voluntária ou não. Ainda que o *turnover* organizacional seja inevitável, e em alguns casos até desejável, a dificuldade de predizer o *turnover* voluntário pode comprometer a eficácia geral de uma organização (Brough & Frame, 2004; Carmeli & Weisberg, 2006; Huang, et al, 2007), daí que minimizar a imprevisibilidade de *turnover* voluntário seja tão necessária.

4.2 – Consequências e custos do turnover

Em termos percentuais, a literatura aponta para uma variância entre os 15% a 20% de *turnover* voluntário nas organizações (Abreu, Menergon & Miyazaki, 2003).

Aquando da contratação de um novo colaborador, além do investimento financeiro que as organizações fazem, há também um investimento de tempo, formação e desenvolvimento do novo colaborador. Sempre que um colaborador sai da empresa, o investimento atrás mencionado perde-se e tem de ser feito novamente com um novo colaborador. Além disso, o novo colaborador, apesar de poder ter competências que se ajustem à tarefa que irá desempenhar, estas não serão tão adequadas quanto a do colaborador em quem a organização investiu e que posteriormente saiu, na medida em que a experiência e conhecimentos acumulados ao longo do tempo de desempenho de função, não são ativos diretamente transferidos de uma organização para a outra (Gomes et al, 2010), tendo assim um impacto negativo na produtividade do departamento (Abreu et al, 2003; Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002).

4.3 – Preditores de intenções de turnover

Daí que a investigação tenha vindo a privilegiar o estudo dos fatores relacionados com o *turnover*, de modo a que as organizações possam adaptar estrategicamente as suas práticas de recursos humanos no sentido de desenvolver e reter o seu capital humano, e

deste modo tentar minimizar os custos inerentes à perda de talentos (Carmeli & Weisberg, 2006). Contudo, são vários os fatores que podem influenciar a saída dos colaboradores da organização: uns mais extrínsecos ao colaborador, outros mais intrínsecos (Carmeli & Weisberg, 2006).

A meta-análise realizada por Griffeth e colegas (2000), demonstrou que o melhor preditor de *turnover* voluntário efetivo é a intenção de *turnover*; ou seja, a vontade que o colaborador tem em sair da organização onde trabalha num futuro próximo (Brough & Frame, 2004). Muito relacionado com a própria intenção de *turnover*, estão vários outros fatores, nomeadamente de foro do ambiente organizacional, como sejam variáveis mais tangíveis como a remuneração, mas também as relações interpessoais intra-organizacionais, assim como a diminuição do comprometimento no desempenho de funções (Silva, 2013). Ademais, a este respeito, vários estudos têm demonstrado que o comprometimento afetivo é o melhor preditor das intenções de *turnover* (Silva, 2013; Stallworth, 2003).

Além disso, também a perceção de alternativas de oportunidades de crescimento pessoal e profissional contribui de forma significativa para as intenções de *turnover* (Rahman, Naqvi & Ramay, 2008). Assim, torna-se necessário que as organizações proporcionem aos seus colaboradores oportunidades efetivas de crescimento pessoal e profissional, de modo a minimizar o interesse desses colaboradores em procurar ativas de alternativas no mercado externo, o que por seu turno minimizará a intenções de *turnover* (Huang et al, 2007; Rahman et al, 2008).

Conforme abordamos anteriormente, e considerando as interligações que temos vindo a referir, no que se refere às consequências que podem resultar dos comportamentos

dos colaboradores e do impacto desses mesmos comportamentos na eficácia e eficiência organizacional, propomo-nos avaliar a intenção de *turnover*, entre outros fatores, através do modelo ELVN.

4.4 – O Modelo EVLN – Modelo de Estratégias Comportamentais

De acordo com Nascimento (2010, p.89), “a literatura referente ao comportamento organizacional tem estudado tradicionalmente, como variáveis dependentes de um decréscimo da satisfação, a saída da organização (“*turnover*”), a intenção de saída e o absentismo” e “um dos modelos que sistematiza e tipifica as estratégias comportamentais quando a satisfação decresce é o Modelo EVLN”. Este modelo é uma versão desenvolvida por Rusbult, Zembrodt, e Gunn em 1982, a partir do trabalho Hirschman (1970 *cit in* Nascimento, 2010) que, numa perspetiva económica desenvolveu inicialmente o modelo EVL – “*Exit*”, “*Voice*” and “*Loyalty*” (Saída, Voz e Lealdade), para tipificar estratégias comportamentais de clientes quando a satisfação diminuía relativamente a um produto/serviço. Apesar de o modelo ter vindo a ser utilizado em diversos contextos, é no contexto organizacional que o modelo tem sido mais investigado (Nascimento, 2010). Ao modelo original, Rusbult e colegas (1982) acrescentaram um quarto fator: “*Neglect*” (negligência), resultado assim no modelo EVLN (*Exit, Voice, Loyalty and Neglect*).

De acordo com os autores a *Negligência* refere-se a uma permissão passiva do enfraquecimento da relação. Em contexto organizacional o modelo EVLN tem sido referido como uma ferramenta essencial principalmente quando se pretender avaliar a diminuição de empenho, motivação e comprometimento por parte de colaboradores nas organizações.

Teoricamente, o modelo subdivide-se em duas dimensões, sendo a primeira construtiva/destrutiva, onde os fatores *Voz* e *Lealdade* são analisados como

comportamentos construtivos utilizados com o intuito de manter a relação do colaborador com a empresa, e os comportamentos de *Saída* e *Negligência* tendem a ser classificados como destrutivos.

A segunda dimensão diz respeito à atividade/passividade, em que os comportamentos de *Saída* e *Voz*, são entendidos como comportamentos ativos, na medida em que o colaborador efetivamente faz algo, enquanto os comportamentos de *Lealdade* e *Negligência* tendem a ser considerados como comportamentos passivos. Os autores ressaltam que neste modelo o conceito de “passivo” se refere ao impacto que o comportamento tem no problema esteja em questão e não ser uma descrição do comportamento em si (Rusbult et al, 1982).

Analisando cada uma das dimensões numa perspectiva organizacional, o fator *Saída (Exit)* analisa a saída voluntária do colaborador da organização em que trabalha, como resposta à degradação que considera haver nas suas condições de trabalho relacionadas quer com variáveis tangíveis, como a remuneração, mas também com a diminuição da qualidade das relações interpessoais, nos processos de comunicação, entre outras (Rusbult et al, 1982). Assim entende-se que estes fatores resultem em diminuição com a satisfação global, e conseqüentemente no comprometimento, o que por seu turno resultará em comportamentos como procura ativa de emprego e que conseqüentemente culminará no abandono da organização. No entanto, o modo como os autores retratam o fator, este reflete mais uma intenção de saída, do que a saída propriamente dita (Nascimento, 2010).

Apesar de seguidamente abordarmos os restantes fatores, para que o leitor possa conhecer um pouco este modelo, no presente trabalho utilizamos somente esta escala como variável de trabalho, para avaliação das intenções de *turnover*.

O fator *Voz (Voice)* reflete a insatisfação que os colaboradores manifestam e que pode assumir a forma de protesto ou descontentamento.

A *Voz* precede o fator *Saída*, e tem como intuito indicar a intenção de manter a relação, bem como ser uma procura de alternativas de modo a poderem ser corrigidos/alterados aspetos que estejam a ser negativos para o colaborador (Rusbult et al, 1982).

A *Lealdade (Loyalty)* é um conjunto de comportamentos que o colaborador adota e que tende a mostrar que este acredita na organização, agindo em defesa da mesma quando necessário, revelando que o colaborador acredita que eventuais problemas poderão ser resolvidos a seu tempo pela organização (Rusbult et al, 1982). Este fator tem sido identificado como uma ligação de carácter afetivo à organização (Nascimento, 2010).

Por último, a *Negligência (Neglect)* identifica comportamentos ambíguos e de desinteresse em relação ao trabalho, operacionalizados por ausência de esforço, absentismo, utilização abusiva em proveito próprio, nomeadamente em questões de tempo, comportamentos esses intencionais e passivos resultando na resignação do tipo de relação que o colaborador tem com a organização (Rusbult et al, 1982).

5 – Objetivo do estudo e hipóteses de trabalho

Ao longo das últimas décadas, a investigação em contexto organizacional tem contribuído para que as organizações tenham acesso a informação relevante para poderem manter a sua competitividade, nomeadamente através da minimização de perda de capital

humano, i.e. através da retenção de talentos. Conforme fomos dispendo ao longo do presente trabalho, o grau de comprometimento que o colaborador sente com a organização, nomeadamente o comprometimento afetivo está diretamente relacionado com o *turnover* voluntário e, portanto, vários têm sido os estudos sobre o comprometimento organizacional e sobre as intenções de turnover, numa tentativa de prevenir e explicar o *turnover* voluntário real. No entanto também mencionamos que muitas das variáveis que parecem estar associadas às intenções de *turnover* (que por sua vez estão associadas ao *turnover* real) são menos tangíveis e mais relacionadas com *sentimento* do colaborador, tais como sentimento de pertença (Araújo et al, 2012; Fuentes, 2011; Lima et al, 2012; Melo, 2005; Nantes, 2015), ou sentimento de desenvolvimento pessoal e profissional (Almeida, 2003; Carrière & Bourque, 2009; Fuentes, 2011; Melo, 2005). Contudo os estudos têm privilegiado a relação entre a satisfação com o trabalho e intenções de *turnover* (e.g. Carrière & Bourque, 2009) ou o comprometimento organizacional e as intenções de turnover (Silva, 2013; Stallworth, 2003). Por outro lado, mencionamos também que parte dos sentimentos de pertença e/ou de desenvolvimento estão muito relacionados com a satisfação com a comunicação organizacional.

Assim, especificamente com colaboradores com cargos de chefias intermédias de organizações multinacionais e portuguesas de diferentes setores, propomo-nos analisar:

- 1) a relação entre satisfação com a comunicação e o comprometimento organizacional;
- 2) a relação entre o comprometimento organizacional e as intenções de *turnover*. Com estes dois primeiros objetivos pretendemos perceber se os resultados encontrados no presente trabalho são coincidentes com os descritos na literatura. Por outro lado, o que se configura como uma novidade do presente estudo, pretendemos avaliar a relação entre a

satisfação com a comunicação organizacional, nas suas diferentes dimensões e as intenções de *turnover*.

Finalmente e considerando que certas dimensões parecem ter um peso mais substancial do que outras no conjunto da satisfação com a comunicação (Carrière & Bourque, 2009; Neto, 2016), pretendemos analisar se há dimensões da satisfação com a comunicação que são preditores independentes das intenções de *turnover*.

Assim, consideramos as seguintes hipóteses:

H1 – Espera-se que a satisfação com a comunicação se correlacione positiva e significativamente com o comprometimento afetivo e com o comprometimento normativo, mas não com o comprometimento de continuidade.

H2 – Espera-se que a satisfação com a comunicação se correlacione positiva e significativamente com o contrato psicológico relacional, e de forma negativa com o contrato psicológico transacional.

H3 – Espera-se que a satisfação com a comunicação, quer de forma global quer nas suas diferentes dimensões, se correlacione negativa e significativamente com as intenções de *turnover*.

H4 – Espera-se que a satisfação com a comunicação seja preditora das intenções de *turnover*, depois de controladas a variável comprometimento afetivo.

PARTE II – Estudo Empírico

6 - Método

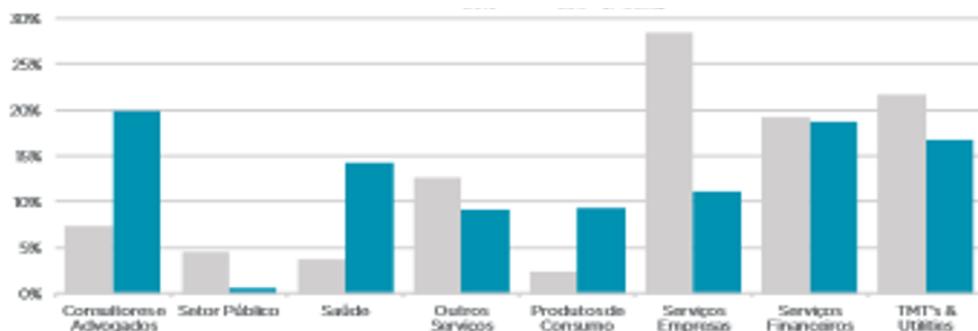
6.1 - Participantes

A amostra do presente estudo é constituída por 112 participantes com funções de chefia intermédia na organização em que trabalhava, dos quais 72 (64.3%) eram do sexo masculino e 40 (35.7%) eram do sexo feminino. A média de idades dos participantes foi de 44.09 anos ($DP=8.71$), variando entre os 23 e os 68 anos de idade. Relativamente ao estado civil, 58% ($n = 65$) da amostra era casada e 73.2% ($n = 82$) tinha pelo menos um filho. A maior parte dos participantes ($n = 85$; 75.9%) referiu ter habilitações académicas ao nível do ensino superior.

Dos inquiridos, 55 (49.1%) trabalhavam em organização com atuação apenas a nível nacional, e maioritariamente na região norte ($n = 77$; 68.8%). Relativamente ao tipo de vínculo contratual, 62.5% ($n = 70$) contrato de trabalho por tempo indeterminado (ou seja, sem termo), 33.9% ($n = 38$) tinham contrato a termo certo e os restantes ($n = 4$; 3.6%) referiram outro tipo de vínculo contratual. Quanto à organização temporal do trabalho, 37 (33%) participantes referiram trabalhar em regime de isenção de horário, 35 (31.3%) referiram ter um horário rígido (ex. 9h00m às 18h00m), 31 (27.7%) referiram ter um horário flexível e os restantes nove participantes (8.1%) mencionaram outros tipos de horário. Em média os participantes trabalhavam há cerca de 11 anos ($DP=9.04$) na organização, com uma variação entre os 4 meses e os 44 anos de trabalho na empresa.

6.1.1 - Indicação De Tipo De Participante/Área De Atividade

PRINCIPAIS PARTICIPANTES/EMPRESAS EM ESTUDO QUESTIONARIO POR AREA ATIVIDADE



6.2 - Procedimento

O protocolo de recolha de dados foi administrado entre Maio e Junho de 2017, via eletrónica. Quinhentos e trinta e quatro participantes foram contactados por email, onde constava o link para acesso e resposta ao protocolo, a seguir mencionado.

O protocolo iniciou com a recolha de alguns dados sociodemográficos, sem, no entanto, ser recolhida qualquer informação identificativa dos participantes, garantindo assim o anonimato das respostas.

6.3 - Instrumentos

6.3.1 - Questionário sociodemográfico

O questionário sociodemográfico foi elaborado com a finalidade de obter indicadores sociodemográficos, contendo também questões relativas ao tipo de vínculo com a empresa, tipo de organização e atuação geográfica da mesma, organização temporal do trabalho e tempo em funções.

6.3.2 - Escala de Comprometimento Organizacional

A Escala de Comprometimento Organizacional foi inicialmente desenvolvida em 1990 por Meyer e Allen, a qual foi revista em 1997, devido ao facto de os autores terem detetado que na versão inicial a escala de comprometimento normativo estava demasiado correlacionada com a escala de comprometimento afetivo. No presente trabalho

utilizamos a versão portuguesa adaptada por Nascimento (2010). A presente escala é constituída no total por 19 itens. Seis itens compõem a escala de comprometimento organizacional, sendo 3 deles invertidos, 7 itens compõem a escala do comprometimento de continuidade e a escala do comprometimento normativo é constituída por 6 itens, um dos quais é invertido. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, sendo (1) correspondente a “Discordo Totalmente” e (7) correspondente a “Concordo Totalmente”.

Na versão de Nascimento (2010) a escala apresentou bons índices de consistência interna para as três escalas. O presente estudo apresentou índices relativamente inferiores para as escalas de comprometimento afetivo e de continuidade e valores semelhantes para a escala de comprometimento normativo. No entanto os valores obtidos satisfazem o critério de Nunnally (1978), uma vez que são superiores a .70, conforme se pode verificar na tabela 1.

TABELA 1
ÍNDICES DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Escalas	Nascimento (2010)	Presente estudo
Comprometimento Afetivo	$\alpha = .911$	$\alpha = .787$
Comprometimento de Continuidade	$\alpha = .907$	$\alpha = .786$
Comprometimento Normativo	$\alpha = .844$	$\alpha = .848$

6.3.3 – Communication Satisfaction Questionnaire

O Questionário de Satisfação com a Comunicação (CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire*; Dows & Hazen, 1977/1988) avalia oito dimensões da comunicação, com cinco itens cada que são avaliadas com uma escala tipo Likert c/ 7 posições, sendo (1) Discordo Totalmente e (7) Concordo Totalmente. As dimensões são: 1) Clima Comunicacional, 2) Integração organizacional, 3) Feedback Pessoal, 4) Comunicação

horizontal, 5) Informação organizacional, 6) Comunicação com supervisor, 7) *Media*; 8) Comunicação com os Subordinados. A escala *clima comunicacional* avalia a comunicação pessoal e organizacional, nomeadamente através da auscultação de estímulos e motivação para que os colaboradores atinjam objetivos organizacionais. A escala *integração organizacional*, avalia a satisfação dos colaboradores relativamente às políticas interdepartamentais, requisitos individuais para realização do seu trabalho e notícias sobre outros colaboradores. A escala *feedback pessoal* avalia a satisfação sobre a compreensão que os superiores hierárquicos têm sobre problemas enfrentados no local de trabalho, bem como o critério de avaliação afeta os colaboradores.

A escala *comunicação horizontal* avalia a comunicação entre pares ou pessoas com funções hierárquicas semelhantes. A escala *informação organizacional* avalia a satisfação do colaborador com respeito a quão bem a organização partilha a informação geral, como financiamentos obtidos, bem como políticas e objetivos organizacionais. A escala *comunicação com o supervisor* avalia a satisfação dos colaboradores com a capacidade de escuta ativa dos seus superiores hierárquicos, bem como o grau de satisfação dos colaboradores com orientação dos superiores hierárquicos para resolução de conflitos. A escala *Media* avalia a satisfação dos colaboradores relativamente às ferramentas utilizadas na comunicação com os colaboradores, como sejam reuniões, diretrizes escritas, etc. A escala *comunicação com os subordinados* avalia a comunicação ascendente e descendente. No presente estudo não foi utilizada a escala de *comunicação com os subordinados*, na medida em que estes não foram participantes deste estudo. Pelas suas qualidades psicométricas, o CSQ tem sido reportado na literatura como um dos melhores instrumentos para avaliação da satisfação com a comunicação na área organizacional (Carrière & Bourque, 2009; Clampitt & Downs 1993; Gray & Laidlaw,

2004; Neto, 2016). No presente estudo a escala de comunicação horizontal é composta por 4 itens, pois um dos itens (*11. Os boatos estão ativos na organização*) comprometia a consistência interna da escala ($\alpha = .487$). Assim, após a análise da coluna *Cronbach's Alpha if Item Deleted* optamos por eliminar o item, aumentando assim a consistência interna da escala. Os valores de consistência interna das escalas, para o presente estudo, são os que se podem verificar na tabela 2.

TABELA 2
ÍNDICES DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS DE SATISFAÇÃO COM A
COMUNICAÇÃO

Escalas	α de Chronbach
Clima comunicacional	.875
Integração organizacional	.869
Feedback	.899
Comunicação horizontal	.828
Informação organizacional	.865
Comunicação com o supervisor	.870
Qualidade dos meios de comunicação	.812
Satisfação Global com a Comunicação (Escala Total)	.968

Nota: * Consistência interna da escala após remoção do item 11.

6.3.4 – Escalas de Intenções de Turnover

Para avaliar as intenções de *turnover* utilizamos a escala *Saída* do questionário final adaptado por Nascimento (2010) das Escalas do Modelo de Estratégias Comportamentais – EVLN. Este é um questionário de auto-resposta que avalia 4 escalas - *Saída*, *Voz*, *Lealdade e Negligência* – numa escala tipo Likert de 5 pontos, onde (1) corresponde a “Discordo em Absoluto” e 5 corresponde a “Concordo em Absoluto”. A escala de *Saída* é composta por seis itens, sendo um deles invertido, e avalia as intenções de saída do colaborador. O estudo de Nascimento (2010) apresentou um índice de consistência interna de $\alpha = .88$, tendo-se obtido no presente estudo um valor muito semelhante de $\alpha = .87$.

6.3.5 – Inventário de contrato psicológico

Para avaliar o contrato psicológico utilizamos a versão portuguesa do *Psychological Contract Scale* de Millward e Hopkins (1988; v.p. Carochinho et. al, 2003). Este inventário avalia a dimensão transaccional do contrato psicológico através de 18 itens e a dimensão relacional através de 12 itens.

A resposta a cada um dos itens tem por base uma escala tipo *Likert* que varia entre 1 e 7 pontos possíveis, que vão do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”. O valor das diferentes dimensões do compromisso é calculado através da média dos somatórios dos itens que compõem cada uma das escalas. Os itens 7, 17, 18 e 25 são cotados inversamente. A consistência interna foi medida através do *alfa de Cronbach*. Relativamente à dimensão relacional esta apresentou um valor de $\alpha=.83$. Relativamente à dimensão transaccional, inicialmente o valor de consistência interna foi de $\alpha=.63$. Apesar de este ser um valor aceitável para utilização das escalas nas análises posteriores, após analisada a opção *alpha if item deleted*, verificamos que, à semelhança dos resultados de Carochinho (2009), se retirado o item 25, o valor da escala aumentava para $\alpha=.73$. Assim, optamos por retirar este item da escala, tal como o autor atrás mencionado.

6.4 – Resultados

As análises estatísticas do presente estudo foram elaboradas com recurso ao programa *Satistical Package for the Social Sciences* (SPSS) – versão 20.0. Os *outliers* foram excluídos com base em valores superiores a 1 de *Cook Distance* e simultaneamente valores superiores a 15 de *Mahalanobis*. Para uma amostra de 100 participantes e 3 preditores, valores de *Mahalanobis* superiores a 15 indicam casos problemáticos de *outliers* (Field, 2013). Devido à violação de pressupostos, a análise de regressão

hierárquica foi realizada com base na extração de 1000 amostras com a técnica de *bootstrap*, para que a análise ficasse mais robusta (Field, 2013).

6.4.1 – Estatística descritiva das diferentes variáveis

Foram calculadas as médias e desvio padrão para cada uma das variáveis: satisfação com a comunicação, comprometimento organizacional, contrato psicológico e intenções de turnover.

Relativamente à Satisfação com a Comunicação apresentam-se as médias e desvio-padrão das 7 subescalas avaliadas: 1) clima comunicacional; 2) integração organizacional; 3) feedback, 4) comunicação horizontal, 5) informação organizacional, 6) comunicação com supervisor, 7) qualidade dos meios de comunicação, bem como para a escala total.

As respostas poderiam variar entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente). A média para a satisfação global com a comunicação foi de ($M=172.59$; $DP=36.83$), sendo que a subescala com média mais alta foi *Comunicação com o Supervisor* ($M=27.08$; $DP=6.09$) e a subescala média mais baixa foi *Comunicação Horizontal* ($M=20.71$; $DP=4.66$), seguida da *Informação Organizacional* ($M=23.92$; $DP=6.42$).

TABELA 3
ESTATÍSTICA DESCRITIVA: SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO

	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Amplitude de Resposta
N = 112					
Clima comunicacional	5	35	25.52	6.31	5-35
Integração organizacional	5	35	24.71	6.49	5-35
Feedback	5	35	24.25	6.89	5-35
Comunicação horizontal	6	28	<u>20.71</u>	4.66	4-28
Informação organizacional	5	35	23.92	6.42	5-35
Comunicação com supervisor	11	35	27.08	6.09	5-35
Qualidade dos meios de comunicação	12	35	26.41	5.38	5-35
Satisfação Global com a Comunicação	62	238	172.59	36.83	35-245

Nota: Em **negrito** – média mais alta. Sublinhado – média mais baixa

No que se refere à escala de Comprometimento Organizacional esta poderia ser cotada entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente). Maioritariamente os respondentes referem ter um comprometimento afetivo com as suas organizações ($M=5.60$; $DP=1.13$), conforme se pode ver na tabela 4.

TABELA 4
ESTATÍSTICA DESCRITIVA: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
N = 112				
Comprometimento Afetivo	2	7	5.60	1.13
Comprometimento de Continuidade	1	6	<u>3.94</u>	1.29
Comprometimento Normativo	1	7	4.49	1.47

Nota: em **negrito** – média mais alta. Sublinhado – média mais baixa

Analisando a escala relativa ao Contrato Psicológico, esta divide-se em duas subescalas – Contrato Psicológico Relacional e Contrato Psicológico Transacional que cotavam entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente). Os resultados

mostraram que a subescala de Contrato Psicológico Relacional apresenta média superior ($M=4.84$; $DP=0.78$) à média da subescala do Contrato Psicológico Transacional ($M=2.66$; $DP=0.84$).

Relativamente à escala EVLN, as possibilidades cotação variaram entre 1 (Discordo em absoluto) e 5 (Concordo em Absoluto) e a mesma foi analisada ao nível dos construtos – Saída, Voz, Lealdade e Negligência – e ao nível das dimensões – comportamentos construtivos e comportamentos destrutivos. Ao nível dos construtos a escala de *Voz* apresentou a média mais alta ($M=20.54$; $DP=4.03$) e a escala de *Negligência* apresentou a média mais baixa ($M=4.85$; $DP=1.55$). Relativamente às dimensões os *Comportamentos Construtivos* apresentaram uma média superior ($M=35.65$; $DP=6.36$) aos *Comportamentos Destrutivos* ($M=17.47$; $DP=6.05$), bem como a *Atividade*, apresentou uma média superior ($M=32.06$; $DP=5.30$) à *Passividade* ($M=19.96$; $DP=3.32$). Os resultados apresentam-se na tabela 5.

TABELA 5
ESTATÍSTICA DESCRITIVA: ESCALA EVLN

	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Amplitude de Resposta
Construtos	N = 112				Min-Max
Saída	6	28	11.52	5.31	6-30
Voz	9	25	20.54	4.03	5-25
Lealdade	7	20	15.11	3.13	4-20
Negligência	4	13	<u>4.85</u>	1.55	4-28
Dimensões	N = 112				Min-Max
Comportamentos Construtivos	19	45	35.65	6.36	9-45
Comportamentos Destrutivos	11	38	<u>17.47</u>	6.05	11-55
Atividade	20	50	32.06	5.30	11-55
Passividade	12	27	<u>19.96</u>	3.32	9-45

Nota: em **negrito** – médias mais altas. Sublinhado – médias mais baixas

6.4.2 – Satisfação com a Comunicação e variáveis sociodemográficas

Quando analisadas as correlações entre as diferentes escalas da satisfação com a comunicação e as diversas variáveis sócio demográficas, o teste de Pearson revelou não haver correlações estatisticamente significativas em quaisquer das variáveis testadas.

6.4.3 – Satisfação com a Comunicação e Comprometimento Organizacional

As análises de correlação mostraram várias associações significativas entre as diferentes escalas da comunicação e as escalas de comprometimento organizacional. Nomeadamente no que se refere ao Comprometimento Afetivo e a Comprometimento Normativo, estes correlacionaram-se positiva e significativamente com todas as subescalas da Satisfação com a Comunicação. Ou seja, quanto maior for a satisfação, em todas as escalas avaliadas, maior o Comprometimento quer Afetivo quer Normativo dos colaboradores. Avaliando a magnitude das correlações, os resultados mostram que, relativamente ao Comprometimento Afetivo, as correlações entre este e as diferentes variáveis da satisfação com a comunicação, tendem a ser moderadas ou fortes (Marôco, 2011), sendo a correlação mais forte entre o Comprometimento Afetivo e a Comunicação Horizontal ($r = .617$; $p = 000$). Já o Comprometimento Normativo correlaciona-se de forma moderada com todas as dimensões da Satisfação com a Comunicação. No que se refere ao Comprometimento de Continuidade, este não se correlaciona de forma significativa com nenhuma das escalas da satisfação com a comunicação. Os resultados podem ser lidos na tabela 6.

TABELA 6
CORRELAÇÕES ENTRE A SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO E O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

	CAf	CNo	CCo
Clima Comunicacional	.573**	.481**	-.053
Integração Organizacional	.470**	.365**	.004
Feedback Pessoal	.483**	.420**	.011
Comunicação Horizontal	.617**	.479**	-.173
Informação Organizacional	.455**	.333**	-.0172
Comunicação com o Supervisor	.525**	.449**	-.178
<i>Media</i>	.564**	.488**	-.077
Escala Total	.598**	.489**	-0.99

Nota: CAf – Comprometimento Afetivo; CNo – Comprometimento Normativo; CCo – Comprometimento de Continuidade.

6.4.4 – Satisfação com a Comunicação e Contrato Psicológico

As análises de correlação mostraram que o contrato psicológico do tipo relacional se correlacionava positiva e significativamente com todas as subescalas da Satisfação com a Comunicação. Isto é, quanto maior for a satisfação, em todas as escalas avaliadas, mais o colaborador se liga emocionalmente à organização. Os resultados mostram que estas correlações têm magnitude correlacional moderada ou forte. Contrariamente, o contrato psicológico do tipo transacional correlacionou-se negativa e significativamente com todas as subescalas da Satisfação com a Comunicação. Ou seja, quanto menor a satisfação com a comunicação, maior a probabilidade de o colaborador se dedicar à organização e menor a probabilidade de o colaborador desenvolver sentido de lealdade com a organização. Analisando a tabela relativamente à magnitude das correlações, os resultados mostram que a correlação entre o Contrato Psicológico Transacional de o Clima Comunicacional é a que se apresenta mais forte ($r = -.609$; $p = .000$). Os resultados podem ser lidos na tabela 7.

TABELA 7

CORRELAÇÕES ENTRE A SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO E O CONTRATO PSICOLÓGICO

	CP Relacional	CP Transacional
Clima Comunicacional	.571**	-.609**
Integração Organizacional	.383**	-.512**
Feedback Pessoal	.449**	-.554**
Comunicação Horizontal	.594**	-.533**
Informação Organizacional	.375**	-.487**
Comunicação com o Supervisor	.519**	-.597**
<i>Media</i>	.512**	-.565**
Escala Total	.550**	-.632**

6.4.5 – Satisfação com a Comunicação e Intenções de Turnover

Conforme se pode verificar na tabela 8 todas as dimensões da satisfação com a comunicação se relacionam negativa e significativamente com as intenções de *turnover*, avaliada pela escala de *Saída* do modelo de estratégias comportamentais EVLN. Além disso as análises mostram que estas correlações são fortes, com exceção das escalas de integração organizacional ($r = .490$; $p = .000$) e informação organizacional ($r = .463$; $p = .000$) que são de magnitude correlacional moderada.

TABELA 8

CORRELAÇÕES ENTRE A SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO E INTENÇÕES DE TURNOVER

	<i>Saída</i>
Clima Comunicacional	-.587**
Integração Organizacional	-.490**
Feedback Pessoal	-.565**
Comunicação Horizontal	-.527**
Informação Organizacional	-.463**
Comunicação com o Supervisor	-.521**
<i>Media</i>	-.526**
Escala Total	-.603**

6.4.6 – Intenções de Turnover e Comprometimento Organizacional

Relativamente às associações entre as intenções de *turnover* e o comprometimento organizacional os resultados da tabela 9 mostram que as primeiras se correlacionam de forma negativa com as três escalas de comprometimento, sendo que com o comprometimento de continuidade a correlação é fraca, e com o comprometimento afetivo e normativo a correlação é elevada. Ou seja, quanto maior o comprometimento do colaborador (independentemente o tipo de comprometimento), menor a probabilidade de o colaborador sair da organização.

TABELA 9

CORRELAÇÕES ENTRE A SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO E INTENÇÕES DE TURNOVER

	<i>Saída</i>
Comprometimento Afetivo	- .637**
Comprometimento de Continuidade	- .241*
Comprometimento Normativo	- .606**

6.4.7 – Regressão Hierárquica com Escala de Saída (intenções de turnover) como Variável Dependente

Os resultados da regressão hierárquica com as *intenções de turnover* como variável dependente podem ser lidos na tabela 10. O primeiro bloco inclui o modelo dos três componentes de comprometimento e por si só seria significativo $F(3,108) = 28.418, p = .000$, e explicava 42.8% da variância. Quando adicionada a Satisfação Global com a Comunicação ao modelo, esta variável contribuiu adicionalmente com 12.1% da variância, sendo o modelo final significativo $F(4,107) = 34.286, p = .000$, explicando 54.8% da variância, com todos os preditores revelarem ser significativos nas intenções de *turnover* dos colaboradores.

TABELA 10

REGRESSÃO HIERÁRQUICA COM INTENÇÕES DE TURNOVER COMO VARIÁVEL DEPENDENTE

Modelo	B	β	<i>t</i>	95% IC ^Δ
Bloco 1:				
$R^2 = 0.428^{***}$				
Comprometimento Afetivo	-1.775	-.378	-3.672^{***}	[-2.839, -0.766]^{**}
Comprometimento de Continuidade	-0.642	-.163	-2.200[*]	[-1.233, -0.130][*]
Comprometimento Normativo	-1.021	-.292	-2.791[*]	[-1.810, -0.336]^{**}
Bloco 2:				
$R^2 = 0.548^{**}$; $\Delta R^2 = 0.121^{***}$				
Comprometimento Afetivo	-0.631	-.134	-1.318[*]	[-1.463, -0.341][*]
Comprometimento de Continuidade	-0.971	.241	-3.224^{**}	[-1.460, -0.541]^{**}
Comprometimento Normativo	-0.776	-.222	-2.364[*]	[-1.466, -0.199][*]
Satisfação Global com a Comunicação	-0.063	-.458	-5.415^{***}	[-0.089, -0.039]^{**}

Nota: N = 11. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p = .000$. Δ- 95% Intervalo de confiança calculado em 1000 amostras por método de bootstrap.

7 – Conclusão e Discussão dos Resultados

O presente estudo pretendeu contribuir para um maior conhecimento do compromisso com a comunicação e satisfação do trabalhador, e da sua relação quer com as intenções de turnover quer com os comportamentos com teor organizacional, tendo por base os trabalhadores de várias empresas do tecido empresarial nacional. Para o efeito analisou-se a relação entre a satisfação com a comunicação, e outras variáveis como o comprometimento organizacional, o contrato psicológico e as intenções de turnover, tendo por objetivo maior perceber se a satisfação com a comunicação seria um preditor das intenções de turnover, o que se constituiu como a novidade do presente trabalho.

De forma global, os resultados do presente estudo seguiram o que vem sendo reportado na literatura (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 2000; Meyer et al, 2002), reportando uma relação positiva e significativa entre a satisfação com a comunicação e o comprometimento organizacional, especificamente o comprometimento afetivo e o normativo, salientando a necessidade de se avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente à comunicação interna de modo a manter, ou mesmo melhorar, o comprometimento organizacional que o colaborador possa ter com a organização. Consequentemente um maior comprometimento afetivo aumenta a probabilidade de que os colaboradores tenham menos intenções de *turnover*, apresentem menor absentismo e tenham melhor desempenho organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al, 2002; Rego & Souto, 2004). Estes resultados confirmam a nossa primeira hipótese (*H1 – Espera-se que a satisfação com a comunicação se correlacione positiva e significativamente com o comprometimento afetivo e com o comprometimento normativo, mas não com o comprometimento de continuidade*).

Também de forma semelhante ao que tem sido reportado na literatura, a satisfação com a comunicação se apresenta significativamente correlacionada com o contrato psicológico. Com o contrato psicológico relacional esta relação é positiva e com o contrato transacional a relação é negativa, confirmando a segunda hipótese (*H2 – Espera-se que a satisfação com a comunicação se correlacione positiva e significativamente com o contrato psicológico relacional e de forma negativa com o contrato psicológico transacional*). Considerando que o contrato psicológico relacional se baseia em compromissos de longo prazo, que envolve variáveis sócio emocionais, relação positiva entre este a satisfação com a comunicação parece apontar no sentido de que quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem com a comunicação interna da organização, maior a probabilidade de estes estabelecerem compromissos de longo prazo com a organização (Rousseau, 2000). Considerando ainda que as funções do contrato psicológico é orientar o comportamento do colaborador, bem como eliminar as ambiguidades que permanecem nos contratos formais escritos e assim desenvolver no colaborador um sentimento de influência na organização e do seu próprio rumo dentro desta (Anderson & Schalk, 1998), parece poder-se inferir que a satisfação com a comunicação, indiretamente diminui a probabilidade de turnover.

Quando analisadas a relações diretas entre a satisfação com a comunicação e as intenções de turnover, através da nossa terceira hipótese (*H3 – Espera-se que a satisfação com a comunicação, quer de forma global quer nas suas diferentes dimensões, se correlacione negativa e significativamente com as intenções de turnover*), os resultados confirmaram a mesma. À semelhança do reportado previamente na literatura (Carrière, & Bourque, 2009) uma maior satisfação com a comunicação, quer ao nível global quer ao nível de cada uma das dimensões, implica significativamente menores intenções de

turnover. Estas relações apresentam magnitudes correlacionais diferentes, o que é concordante com o que tem sido descritos em estudos anteriores, de que algumas dimensões parecem ter um peso mais substancial do que outras no conjunto da satisfação com a comunicação (Carrière & Bourque, 2009; Neto, 2016), na medida em que os colaboradores poderão estar satisfeitos com algumas dimensões da comunicação, mas não com as restantes (DeConinck, et al, 2008).

Percebeu-se assim que a variável satisfação com a comunicação tem influência nas intenções de turnover, sugerindo os nossos resultados que esta variável é mesmo preditora das intenções de turnover. Contudo os resultados também sugerem que apesar de ser preditora das intenções de turnover, a satisfação com a comunicação por si só não parece explicar o fenómeno, mesmo depois de controlarmos a variável “comprometimento afetivo”. Apesar de, à semelhança do que tem sido reportado (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Allen, 1991; Rego & Souto, 2004), estes resultados confirmam a nossa quarta hipótese (*H4 – Espera-se que a satisfação com a comunicação seja preditora das intenções de turnover, depois de controladas a variável comprometimento afetivo*), os mesmos parecem sugerir a possibilidade de que o efeito de interação entre ambas as variáveis – satisfação com a comunicação X comprometimento afetivo – poderá explicar melhor o *turnover*. Estudos futuros deverão considerar a hipótese de testar esta interação e o seu efeito nas intenções de turnover.

No global, os resultados do presente estudo parecem apontar no sentido de que se os colaboradores estiverem satisfeitos com a comunicação e afetivamente comprometidos com a sua organização, com a missão, visão e valores, menores serão as suas intenções de turnover (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al, 2002).

Na prática, as principais implicações deste estudo para os gestores de empresas e gestores de recursos humanos, centram-se na necessidade de promover políticas e práticas que fomentem a comunicação e o compromisso organizacional, para melhorar a eficácia e a eficiência das suas organizações e consequentemente reduzirem o turnover não desejado.

Contudo o presente estudo apresenta algumas limitações. A maior limitação do presente estudo foi a dimensão da população estudada, uma vez que a taxa de resposta ao mesmo foi apenas de 21%, sendo um número de respostas que não muito significativo para o universo em questão, e concretamente 112 inquiridos num universo de 534 questionários enviados.

Esta taxa de resposta faz com que se questione a verdadeira motivação dos inquiridos para participar neste estudo. Não obstante da literatura referir o risco da taxa de resposta por e-mail não ser assegurada (Marôco, 2011), seria a melhor forma de abranger o universo das empresas. No entanto, o contexto de crise como o que os inquiridos estão a viver, em que há constantes flutuações no mercado laboral, desemprego iminente e inúmeros desafios a que são sujeitos, poderá ter tido influência nas respostas.

Em pesquisas futuras seria interessante replicar o presente estudo numa altura de maior crescimento económico e estabilidade em Portugal, para se poder comparar os resultados obtidos. A reprodução deste estudo em empresas do mesmo sector empresarial, e num outro país, também poderia conduzir a resultados diferentes dos obtidos, nomeadamente onde o estudo de Meyer e Allen (1991, 1997) foi realizado.

Será também interessante aprofundar a relação direta do feedback, e da comunicação horizontal na satisfação com a comunicação, porque apesar de alguns

indícios desta influência nos resultados obtidos, o número de respostas obtidas não permitiu aferir a relação destas sub-dimensões com a satisfação na comunicação.

Uma sugestão final consiste na replicação do estudo numa amostra probabilística para se obter uma maior representatividade da população em estudo e numa vertente longitudinal, permitindo conhecer a realidade de uma empresa de forma mais aprofundada, utilizar métodos qualitativos como a observação direta que seriam muito pertinentes para o estudo das intenções de turnover, mas, sobretudo, para verificar os comportamentos de cidadania organizacional.

9 - Referências Bibliográficas

Abreu, Y. I., Menergon, L. F., & Miyazaki, M. (2003). *O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e de retenção de talentos: uma leitura crítica.*

Allen, J., & Meyer J. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment.* In: Goffin, R. D., & Helmes, E. (Eds.) *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy.* Norwell, MA: Kluwer Academic, 285-314.

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa.* Lisboa: Áreas Editora.

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, (8), 91-103.

Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

Araújo, D. C., Quevedo, D. M., & Simanski, E. S. S. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR - Brazilian Business Review*, 9(1) 47-64.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(19), 32-40.

Brough, P. & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-16.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.

Carochinho, J. A. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: Para além do hedonismo e da eudaimonia*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela.

Carochinho, J. A., Almeida, C., Amado, C., Nunes, C. & Doroteia, L. (2003). Estudo psicométrico da “Psychological Contract Scale” (PCS) de Millward e Hopkins. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 217-225.

Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430910933565>.

Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249. doi:10.1108/01437730610666000

Clampitt, P. G. e Downs, C.W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study, *The Journal of Business Communication*, 30, 5-28.

Crino, M.D. and White, M.C. (1981), “Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure”, *Psychological Reports*, 49, 831-8.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- deBeer, E. (2014). Creating value through communication. *Public Relations Review*, 40(2), 136-143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.024>.
- DeConinck, J. Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. *The Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor-analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* 4ª Edição. SAGE.
- Fuentes, G. (2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. *Imagen y Comunicación*, 18-24.
- Goldhaber, G., e P. Krivinos. (1977). The ICA communication audit: Process, status and critique. *Journal of Business Communications* 15, 41-64
- Goldhaber, G., e D. P. Rogers (1979). *Auditing organizational communication systems: The ICA communication audit*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. e Marques, C., (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Silabo
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve [Electronic version]. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. Retrieved [23/04/2017], from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/445/>

Hogard, E., & Ellis, R. (2006). Evaluation and communication using a communication audit to evaluate organizational Communication. *Evaluation review*, 30(2), 171-187.

Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of working life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), 735-750.

Levering, R., & Erb, M. (2011). Emerging trends in people management. *Swiss Business*, 30-33.

Disponível:http://www.greatplacetowork.net/storage/documents/Publications_Documents/2010 - Emerging Trends In People Management.pdf. Acedido em 04/03/2017.

Lima, S. R. A., Moreira, J. W. S., Fontenele, M. G. & Cruz, M. A. P. (2012). A influência da comunicação interna na produtividade. *Revista Inovação Ação*, 1(2), 18-29.

Marchiori, M. (2009). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Londrina: Universidade Estadual de Londrina.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17).

Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number, Lda.

Melo, V. P. C (2005). A comunicação interna e a sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1(1).

Meng, J., & Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354. DOI 10.1108/13632541211278987

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.

Millward, L. J. & Hopkins, L. L. (1998). Psychological contracts, organizational commitment and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.

Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Nantes, J. F. (2015). *Importância da comunicação interna na gestão de pessoas: o caso de uma empresa de produtos de linha branca*. Em *Gestão Estratégica: Tecnologia e o impacto nas organizações*. <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1756&q=1>.
Acedido em 04/03/2017.

Nascimento, D. F. (2012). *A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado*. Tese para obtenção do grau de Mestre em Psicologia apresentada à Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.

Nascimento, J. L. R. P. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese para obtenção do grau de Doutor em Gestão, com especialização em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresentada ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Neto, C. F. S. (2016). *A comunicação interna e o comprometimento organizacional: O caso da autoridade para as condições do trabalho*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Gestão da Universidade do Porto.

Nicholson, N. & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10 (3), 397-407.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill

Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45, 241-249.

Pontes, M. I. R. (2015). *Violação e Rutura do Contrato Psicológico: Efeitos no Engagement pela Vida, na Paixão pelo Trabalho e nos Sonhos dos Profissionais de uma Unidade de Saúde*. Tese de Mestrado apresentada à Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade do Algarve.

- Rahman, A., Naqvi, R., & Ramay, I. (2008). Measuring turnover intention: A study of IT professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 45-55.
- Ramirez, D. L. (2012). *Organizational communication satisfaction and job satisfaction within university foodservice*. Doctoral dissertation, Kansas State University.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002b). *Empenhamento organizacional: factor de competitividade e/ou engenharia social?* In *Competitividade através das pessoas* (pp. 7-23). Lisboa: RH.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Encontro Anual Da Associação Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, 22-25.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *REA - Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory. Technical report*. Pittsburg, PA: Heins School of Public Policy.
- Ruão, T. (1999). “A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade”, *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.

Rusbult, C., Zembrodt, I. & Gunn, L. (1982). Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Response to dissatisfaction in romantic involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.

Silva, F. P. M. (2013). Comprometimento organizacional como predictor das intenções de abandono: Cultura organizacional como variável moderadora. Dissertação de mestrado para obtenção do grau de mestre em psicologia do trabalho, apresentada à Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counter productivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-60.

Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 405-418.

Tamayo, A. & Souza, M. G. S. (2001). *Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (1), 27-35.

Tavares, T. A. (2013). *Comunicação interna: uma questão de qualidade*. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas) apresentado à Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/121544>; Acedido em 04/03/2017.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*. 16(4), 328-346.

DOI 10.1108/13563281111186968

Xavier, J. M., Camacho, A. B., & Ferreira, M. A. (2011). *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1), 112-138.

Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.

ANEXO A

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOCIO-DEMOGRÁFICO VALIDADO

VALIDADO-ESCALA DE MEYER & ALLEN/VERSÃO ADAPTADA NASCIMENTO/CAROCHINHO

Satisfação com a Comunicação

De seguida vai encontrar um conjunto de questões relacionadas com o trabalho. Por favor indique quão satisfeito está com a quantidade e/ou qualidade dessa informação.

Comprometimento Organizacional

Baseado em Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Versão Portuguesa: Nascimento, 2010

INSTRUÇÕES

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinando uma das sete opções alternativas.

1-pope.com/forma/1E1E1KLB/91742J2d41A01q1fMDC0v70q71H47Mvd

EVLN

Versão Portuguesa, Nascimento, 2010

Considerando a sua actual situação profissional, caracterize o seu comportamento habitual em relação à empresa onde trabalha actualmente, assinalando o seu grau de concordância com o comportamento descrito:

Satisfação com a Comunicação e Intenções de Turnover

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia sobre a realizar uma investigação sobre "O Impacto da Satisfação com a Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover".

Assim peço a sua colaboração no preenchimento de alguns questionários. A sua participação é inteiramente voluntária, não envolvendo qualquer despesa ou risco, podendo a qualquer momento desistir. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas e só serão usadas para fins de investigação, de acordo com a lei da Protecção de Dados Pessoais n.º 67/98 de 26 de Outubro e Deliberação n.º 272/2007.

Os dados resultantes deste estudo serão mantidos confidenciais, mesmo em circunstâncias de divulgação dos resultados em congressos, reuniões e artigos científicos, sendo apenas apresentados globalmente por grupos de indivíduos, sem qualquer informação que permita a identificação dos participantes. Ao assinar no estudo declara que tomou conhecimento e compreendeu os objetivos do estudo e aceita participar no mesmo, autorizando que os dados sejam recolhidos, analisados e apresentados de forma anónima e confidencial.

Para esclarecimento de qualquer dúvida poderá fazê-lo através do e-mail: pcrlr@gmail.com

CP

(Milward & Hopkins, 1998; Versão Portuguesa: Carochinho, 2009)

O questionário seguinte é constituído por afirmações genéricas sobre as organizações e sobre sentimentos que as pessoas podem experimentar em qualquer etapa da sua vida. Ao ler cada afirmação, deverá pensar na fase da vida que presentemente atravessa e responder com a maior sinceridade que lhe for possível.