



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**O compromisso afetivo: O papel da transparência na
comunicação, da liderança ética e do *work engagement***

Maria Inês Gouveia Grade Duarte

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sílvia Agostinho da Silva, Professora Catedrática
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional (IBS)

Iscte – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Co-Orientadora:

Doutora Marta Mello e Sampayo, Professora Auxiliar
Convidada

Núcleo de Competências Transversais (NCT)

Iscte – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Novembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

O compromisso afetivo: O papel da transparência na comunicação, da liderança ética e do *work engagement*

Maria Inês Gouveia Grade Duarte

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sílvia Agostinho da Silva, Professora Catedrática

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)

Iscte – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Co-Orientadora:

Doutora Marta Mello e Sampayo, Professora Auxiliar
Convidada

Núcleo de Competências Transversais (NCT)

Iscte – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Novembro, 2021

Dedicatória

*Para a minha melhor amiga,
a minha mãe*

Agradecimentos

Esta dissertação representa o final do ciclo que posso dizer ter sido o mais difícil da minha vida, mas certamente aquele que deixará mais saudade. Neste caminho, nunca me senti sozinha. Esta conquista é tanto minha como vossa, e por isso, aqui ficam os meus sinceros “Obrigada”.

Obrigada aos meus avós e ao meu tio, que sempre me apoiaram neste caminho. Por vossa causa, nunca me faltou nada. Obrigada pelo amor, pela paciência, pela compreensão, pelo mimo e pela dedicação. Vocês são os meus pilares e o meu maior desejo é que pudessem ser eternos, para me acompanharem sempre. Obrigada por tudo aquilo que são para mim.

Obrigada à minha mãe, que é mais que apenas mãe. É a minha força, o meu colo, a minha calma, o meu abrigo, a minha confidente, a minha melhor amiga, o meu amor. É quem me mostra que tudo vai sempre ficar bem. Um mero parágrafo não é suficiente para te agradecer por tudo aquilo que és. Sem ti não tinha chegado aqui e é também por tua causa que tive a possibilidade de chegar. Obrigada por todos os sacrifícios e por nunca me teres deixado desistir, mesmo que eu fosse persistente no pedido. Um amo-te não chega.

Ao Gonçalo, que me faz acreditar que consigo sempre. Que acalma as minhas crises, que me chama à razão, que me apoia sem limites, que celebra as minhas conquistas como se fossem dele. Que perde sono para me ajudar, que está sempre disponível, que faz tudo para que eu seja feliz. E contigo sou. Obrigada por teres sido o meu colo fora de casa.

À Sofia, à Andreia, à Leonor e à Inês, obrigada por terem lidado com os surtos, por terem sempre uma palavra de conforto, por serem as minhas companheiras de vida, por crescerem comigo. Por me compreenderem tanto no barulho, quanto no silêncio. Por me terem sempre feito acreditar que eu consigo tudo. Que sejam para sempre parte do meu coração fora do peito. Obrigada.

À Andreia, à Catarina, à Adriana e à Mariana, obrigada por me terem acolhido quando eu mais precisava. Fui feliz a partir do momento que vos conheci. Obrigada pelos momentos, pelas conversas, pelas gargalhadas, pelo apoio, por serem incríveis a gerir as minhas crises, por me responderem às dúvidas tardias, pela paciência e principalmente pelo amor. Obrigada.

Por último e igualmente importante, obrigada à professora Doutora Sílvia Silva e à professora Doutora Marta Sampayo, pelo apoio, auxílio e compreensão em todo o processo. Obrigada por toda a partilha de conhecimento e disponibilidade que demonstraram no decorrer deste caminho.

Resumo

O interesse no estudo da transparência na comunicação tem vindo a crescer, contudo, ainda existem poucos estudos relativos a esta variável e as suas relações. Num mundo caracterizado por mudanças que influenciam a percepção de segurança dos trabalhadores, torna-se cada vez mais importante que a transmissão de informação realizada nas organizações seja regular, atempada e pertinente, de forma a que os colaboradores se sintam seguros e comprometidos com as organizações onde trabalham. Esta investigação tem como objetivos compreender o impacto da transparência na comunicação, no compromisso organizacional afetivo. Pretende ainda analisar o papel mediador do *work engagement* e o papel moderador de um estilo de liderança ético.

Para responder aos objetivos propostos, foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da administração de um questionário *online* a 221 indivíduos que se encontravam empregados no momento do estudo.

Os resultados evidenciam uma relação significativa entre a percepção de transparência na comunicação e um aumento do compromisso afetivo dos colaboradores. A transparência na comunicação, via *work engagement*, influenciam positivamente o compromisso organizacional afetivo. A moderação da liderança ética não se mostrou significativa em nenhuma das relações testadas.

Os resultados empíricos são fundamentais para as organizações que pretendam manter os seus colaboradores satisfeitos e comprometidos através da propagação de uma cultura de comunicação transparente que possa potencialmente conduzir a uma reputação interna favorável, boas relações organização-colaborador, *engagement* dos colaboradores e elevados níveis de compromisso organizacional afetivo.

Palavras-Chave: transparência na comunicação; compromisso afetivo; *work engagement*; liderança ética

Código de Classificação da APA

3600 Psicologia Industrial e Organizacional

3660 Comportamento Organizacional

Abstract

The interest in the study of communication transparency has been growing, however, there's not much research concerning this variable and its relations. In a world characterized by changes that influence the perception of security of employees, it becomes more important that the spread of information made by organizations its regular, timely based, and accurate, contributing for a sense of safety and commitment to the organizations. This investigation aims to understand the impact of communication transparency in affective organizational commitment. It also intends to analyze the mediation role of work engagement and the moderating role of an ethical leadership style.

To respond to the proposed objectives, a quantitative methodology was used, through the administration of an online questionnaire to 221 individuals that were employed at the time of the investigation.

The results show a significative relationship between the perceptions of transparent communication and increased organizational affective commitment of employees. Communication transparency via work engagement, positively influences organizational affective commitment. The moderation of ethical leadership is not significant in any of the relationships tested.

The empirical results obtained are fundamental to the organizations that aim to maintain committed and satisfied employees, trough the dissemination of a transparent communication culture, that can potentially lead to a favorable internal reputation, good organization-employee relationships, employee engagement and high levels of organizational affective commitment.

Key Words: communication transparency; affective commitment; work engagement; ethical leadership

APA Classification Code

3600 Industrial and Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Revisão de Literatura	3
Comunicação interna	3
Transparência na comunicação e compromisso organizacional afetivo.....	5
<i>Work Engagement</i>	9
Liderança Ética.....	13
Método	19
Participantes.....	19
Procedimento	22
Instrumentos	23
Transparência na Comunicação	23
Work Engagement.....	23
Liderança Ética	24
Compromisso Afetivo.....	24
Insegurança no trabalho.....	24
Resultados	25
Teste de Hipóteses.....	26
Discussão	29
Implicações Práticas.....	31
Limitações e pesquisas futuras	32
Conclusão	33
Referências.....	35
Anexos.....	45
Anexo A – Questionário	45

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1. - <i>Modelo Conceptual</i>	18
Tabela 1 - <i>Caracterização sociodemográfica da amostra</i>	19
Tabela 2 - <i>Tabela de Correlações</i>	25
Tabela 3 - <i>Resultados de Mediação para a Transparência Participativa</i>	26
Tabela 4 - <i>Resultados de Mediação para a Transparência Substancial</i>	27
Tabela 5 - <i>Resultados dos Modelos de Moderação</i>	28

Introdução

No início do ano de 2020, a Organização Mundial de Saúde, identificou o novo Coronavírus (COVID-19), uma pandemia do género influenza, que se crê ter surgido na China em meados de dezembro de 2019, e proliferando-se por todo o mundo (citado em Li et al., 2021), chegando a Portugal em março de 2020. Enquanto a doença infecciosa continuava a disseminar-se, muitos países adotaram o sistema de distanciamento social, uma prática difícil, que vai contra as normas culturais da comunicação, já que a interação com os outros é considerada uma predisposição natural do ser humano (Lee e Li, 2021). Surgiram ainda políticas de confinamento, que levaram a que vários negócios e serviços fossem obrigados a fechar ou ficar suspensos, resultando em números históricos de licenças e *layoffs* a nível mundial (Lin et al., 2021), que conduziram a uma perceção geral de insegurança.

Shoss (2017), define insegurança no trabalho enquanto a perceção de uma ameaça para a continuidade e estabilidade do emprego como é atualmente experienciado. Este estado influencia vários resultados organizacionais, incluindo o *stress* laboral e consequentemente prediz níveis baixos de saúde mental e física, que se refletem nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações (e.g., satisfação com o trabalho, compromisso organizacional, envolvimento no trabalho, *work engagement*, criatividade, e comportamentos extra-papel), e nos níveis de desempenho individual e organizacional (Kim e Kim, 2020).

Pesquisas recentes constantes da meta-análise de Keim et al. (2014), concluem que a insegurança no trabalho pode ser reduzida através de um *locus* de controlo mais elevado, da redução da ambiguidade de papéis, da melhoria na comunicação e de um aumento do suporte organizacional. A transparência na comunicação surge então associada aos conceitos de frequência, precisão, confiança e equilíbrio da comunicação e contribui para vários resultados importantes para a construção de relações organizacionais, ao reconstruir a confiança e ao promover responsabilidade, colaboração, cooperação e compromisso (Jahansoozi, 2006).

De forma a conquistarem vantagens competitivas no mundo moderno, as organizações necessitam também que os seus colaboradores possuam níveis altos de energia, eficiência, compromisso e *engagement* (Sezen-Gultekin et al., 2021). Os indivíduos que possuem níveis elevados de *engagement*, sentem dificuldade em afastar-se do seu trabalho, tendo em consideração o nível de investimento de tempo e de energia que colocam no mesmo (Teo et al., 2020). Também os climas éticos possuem um papel importante no desenvolvimento do contexto em que os colaboradores operam, afetando a sua experiência laboral e podendo ainda afetar o

seu grau de compromisso organizacional (Cullen et al., 2003). Um estilo comunicativo considerado enquanto transparente, praticado pelos líderes éticos, acaba por se refletir no nível de confiança e lealdade dos colaboradores, que consequentemente demonstram um aumento do otimismo em relação ao futuro da organização e do seu lugar dentro da mesma (De Hoogh e Den Hartog, 2008).

A relevância deste estudo surge num contexto marcado pelo aumento da insegurança, derivado da pandemia. Em Portugal, cerca de 66% dos trabalhadores reportaram que a segurança e estabilidade no trabalho, é o terceiro fator mais importante na sua predisposição de escolha de uma organização. Para além disso, é referido que o nível de apoio que as organizações providenciaram aos colaboradores durante a pandemia, teve uma influência direta na sua lealdade para com as mesmas, assim como nas suas intenções de saída (Randstad Holding N.V., 2021). O acesso a informação e a qualidade da comunicação organizacional têm sido associadas com baixos níveis de insegurança no trabalho, sendo que, quanto melhor for a frequência e a precisão da comunicação existente numa organização, menor a possibilidade de os colaboradores sentirem insegurança (Keim et al., 2014) e maior a probabilidade de se sentirem comprometidos para com a organização (Klimchak et al., 2020).

Esta investigação tem como objetivos explorar a influência das variáveis participativa e substancial da transparência na comunicação, no compromisso organizacional afetivo. Primeiro será analisado o efeito da transparência no compromisso, através do *work engagement* (mediador), e posteriormente focar-nos-emos na forma como esta relação poderá ser influenciada pela liderança ética (moderador). A insegurança no trabalho será analisada enquanto variável de controlo, dada a sua pertinência para a temática e para o momento em que decorre o estudo.

Note-se que este estudo se afigura de bastante interesse para a literatura, já que não existem estudos anteriores com a finalidade de analisar o conjunto de variáveis apresentadas na presente investigação. Embora a relação entre a transparência na comunicação e o compromisso afetivo já tenha sido analisada anteriormente (Bratley e Aloysius, 2019; Einwiller et al., 2021), o presente estudo é inovador na medida em que analisa o papel moderador da liderança ética e o papel mediador do *work engagement*, assim como a sua influência na relação entre a transparência e o compromisso afetivo, relações essas que não terão ainda sido testadas.

No próximo capítulo pretendemos explicar as variáveis em estudo assim como as relações entre elas existentes, à luz da teoria, assim como apoiar as hipóteses que propomos.

Posteriormente será apresentada a metodologia utilizada para o estudo, seguida de uma análise dos resultados obtidos. Finalmente serão discutidos os resultados e apresentadas as conclusões, assim como as propostas de possíveis pesquisas futuras.

Revisão de Literatura

Comunicação interna

Fatores como a globalização e as crises económicas trouxeram reestruturações, *downsizings*, *outsourcing*, fusões e aquisições, o que resultou numa redução drástica da confiança que os colaboradores depositavam nos seus líderes. Consequentemente, os níveis de lealdade dos colaboradores diminuíram, apesar da crescente necessidade da gestão estratégica de uma força de trabalho cada vez mais diversificada. A comunicação interna surge então enquanto uma função essencial para as organizações (Verčič et al., 2012), já que a sobrevivência das organizações depende da sua habilidade de comunicar. Uma comunicação interna eficaz é crucial para o sucesso organizacional, já que afeta a sua capacidade de aumentar o *engagement* dos funcionários e de alcançar objetivos (Krywalski Santiago, 2020).

Descrita enquanto um fator essencial para o aumento da identificação organizacional e para a construção de uma cultura de transparência que envolve os colaboradores nos objetivos organizacionais, a comunicação interna é então considerada enquanto uma ferramenta importante para a formulação das estratégias organizacionais (Krywalski Santiago, 2020).

O conceito de comunicação interna é usualmente definido como um fluxo de comunicação entre as pessoas que fazem parte de uma organização (Mazzei, 2010). No estudo conduzido por Keyton (2011, p.11), é referido que “*as organizações não podem existir sem comunicação*”, uma vez que os elementos não comunicativos que ocorrem dentro destas (ex. sistema financeiro), só existem através da via comunicativa (citado em Keyton, 2017). A comunicação constitui-se assim como algo que existe em todo o ciclo de vida das organizações, sendo ainda fundamental em todos os seus processos (Keyton, 2017).

Borca e Baesu (2014), apresentam outra definição para o conceito de comunicação organizacional, salientando que esta pode ser identificada enquanto uma troca básica de informações e ideias dentro de uma organização, que leva à criação de uma atmosfera de respeito para com os colaboradores integrantes das mesmas.

De acordo com Men e Stacks (2014), a comunicação interna desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de algumas atitudes positivas dos colaboradores, tais como,

a confiança, o compromisso organizacional, a satisfação laboral e a identificação organizacional. Em retorno estas atitudes geram maior produtividade, melhor desempenho, comportamentos de comunicação favoráveis e melhores relações externas (Men e Stacks, 2014). A comunicação desempenha assim um papel central nas práticas de gestão, sendo que Carriere e Bourque (2009, p. 30), referem que *“os líderes passam 75% ou mais do seu tempo de trabalho, envolvidos em alguma forma de comunicação”*.

Os líderes organizacionais têm a obrigação de comunicar os objetivos e tarefas, aos seus colaboradores, enquanto estes, por sua vez, necessitam de compreender as suas tarefas, de forma a que lhes seja possível contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Borca e Baesu, 2014). Estes líderes interagem com os seus colaboradores diariamente, e são considerados por estes, enquanto as fontes preferidas de informação, por serem as mais credíveis (Men e Stacks, 2014).

Já que as competências, estilos e comportamentos de comunicação dos líderes, influenciam também os resultados obtidos pelos colaboradores (Men e Stacks, 2014), *“muitas organizações investiram recursos humanos e financeiros significativos, em prol do desenvolvimento eficaz e eficiente dos sistemas de comunicação internos, com vista a facilitar a comunicação de informação relevante e atempada para os colaboradores de todos os níveis organizacionais”* (Carriere e Bourque, 2009, p. 30). Se estes sistemas de comunicação forem geridos com sucesso, podem contribuir para a melhoria das relações entre os colaboradores e os líderes, proporcionando vários benefícios organizacionais e conduzindo ao sucesso (Verčič, Čorić e Vokić, 2021).

Men e Stacks, 2014, consideraram que um dos atributos mais importantes dentro da comunicação interna, já que contribui para vários resultados organizacionais positivos, é a transparência na comunicação. Uma liderança eficaz não funciona sem a comunicação, sendo que a adoção de um estilo comunicativo transparente, demonstra o genuíno interesse dos líderes em manterem ou melhorarem as suas relações com os colaboradores (Yue, Men e Ferguson, 2019). A longo prazo, a aplicação de uma forma de comunicação considerada enquanto transparente, contribui para o alcance de vários resultados positivos, tais como, a confiança dos colaboradores, a reputação organizacional e a boa relação entre os colaboradores e a organização (Yue et al., 2019).

Transparência na comunicação e compromisso organizacional afetivo

As definições mais recentes de transparência organizacional consideram que este conceito pode ser compreendido enquanto: uma forma de divulgação de informação, associada com a ideia de integridade ou abrangência da mesma (Lee e Li, 2021); como uma forma de comunicação organizacional, caracterizada pela disponibilização da informação de natureza positiva ou negativa e que se encontre legalmente disponível (Li et al., 2021). Esta divulgação sendo relevante e essencial, deve ser “*precisa, atempada, equilibrada e inequívoca, contribuindo então para uma melhor capacidade de argumentação dos colaboradores, e podendo também ser constituída enquanto garantia da responsabilização das organizações, pelas suas ações, políticas e práticas*” (Li et al., 2021, p. 2).

No estudo conduzido por Li et al. (2021), no contexto da pandemia de COVID-19, foi desenvolvido e testado um modelo no qual a transparência na comunicação influencia a gestão organizacional de mudança dos colaboradores. Através de um questionário online, foi possível perceber que face a uma mudança organizacional relacionada com uma emergência de saúde, como o caso da COVID-19, a comunicação transparente realizada pelas organizações pode impactar a forma como os colaboradores lidam com tais mudanças, e reduzir a incerteza relacionada com esta. Tal prática de comunicação interna, em conjunto com a adoção de estratégias de controlo e redução de incerteza, contribui para a criação de relações saudáveis entre as organizações e os colaboradores.

Li et al. (2021), sugere então no seu estudo que a transparência na comunicação seja analisada enquanto um conceito multifacetado, que inclui três dimensões:

- (i) *transparência responsável*, caracterizada como a necessidade de as organizações transmitirem aos seus colaboradores, informação completa e compreensível, incluindo notícias positivas ou negativas;
- (ii) *transparência participativa*, caracterizada como a inclusão dos colaboradores na procura ativa, na distribuição e na criação de informação, de forma que, através do seu *feedback*, seja possível identificar as necessidades informacionais dos mesmos, e providenciar a informação que estes considerem mais relevante e necessária;
- (iii) *transparência substancial*, caracterizada pelos esforços realizados pelas organizações para transmitirem informações verdadeiras e importantes aos colaboradores, para que desta forma, seja possível a redução do ruído relativo

ao que lhes é transmitido, e aumentando também a eficiência da informação nas organizações.

Destacam-se desta definição, um conjunto de três dimensões:

(i) a disseminação de informação verdadeira, substancial e útil; (ii) a participação dos *stakeholders* na identificação da informação realmente necessária; (iii) a partilha de informação objetiva e equilibrada entre as atividades e políticas das organizações, pelas quais as mesmas se responsabilizam (Hopp e Fisher, 2020).

O presente estudo, centrar-se-á apenas na análise das dimensões da transparência participativa e da transparência responsável, e na sua relação para com as restantes variáveis em estudo, pois após a análise da consistência interna das três dimensões da transparência na comunicação, constatou-se que o alfa resultante da análise da transparência responsável foi inferior ao valor mínimo aceitável de 0,7 (Laureano e Botelho, 2017), sendo assim retirado da análise.

A transparência na comunicação revela-se enquanto uma característica importante da comunicação interna, sendo identificada enquanto uma condição relacional que promove responsabilidade, colaboração, cooperação e compromisso, demonstrando assim que existe uma relação entre o conceito de transparência na comunicação e o conceito de compromisso organizacional, sendo ainda referido na literatura, o seu papel enquanto preditora do mesmo (Men e Stacks, 2014).

O conceito de compromisso organizacional, pode então ser definido enquanto um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores para com a organização, possuindo um papel essencial na influência decisiva destes permanecerem enquanto membros de uma organização (Meyer et al., 1993). “*Os indivíduos exibem comportamentos de compromisso organizacional, através do apoio aos objetivos da organização, esforçando-se em prol da mesma, e através da sua adaptação às normas existentes, demonstrando também o desejo de se manterem enquanto membros da organização*” (Knotts e Houghton, 2021, p. 751).

Meyer et al. (1993), identificam três diferentes formas para a caracterização do compromisso: (i) enquanto conexão afetiva para com a organização; (ii) enquanto custo associado ao abandono da organização; (iii) enquanto obrigação de permanência na organização.

No estudo Meyer et al. (1993), é sugerido que o compromisso seja analisado enquanto um conceito multifacetado, que inclui três dimensões:

- (i) *compromisso afetivo*, ocorre quando os indivíduos sentem uma conexão emocional para com a organização;
- (ii) *compromisso de continuidade*, está associado à percepção dos custos ligados ao abandono da organização, o que resulta na sua permanência na mesma;
- (iii) *compromisso normativo*, ocorre quando os indivíduos sentem que são de alguma forma forçados a manterem-se nas organizações

Estes três tipos de compromisso são entendidos na literatura, enquanto situações psicológicas, que identificam tanto a relação do colaborador com a organização, como a sua intenção de permanência na mesma. Aqueles que possuem elevados níveis de compromisso afetivo, mantêm-se então na organização, porque querem, os que apresentam elevados níveis de compromisso de continuidade, mantêm-se na organização porque não têm outra solução, e aqueles que apresentam elevados níveis de compromisso normativo, mantêm-se na organização porque sentem que tem de o fazer (Sezen-Gultekin et al., 2021).

De acordo com Men e Stacks (2014), as organizações que se distinguem pela transparência e que fazem questão de transmitir informações verdadeiras e relevantes, incentivam a participação dos colaboradores na identificação da informação que precisam, assim como na quantidade de informação que pretendem receber. Este processo destaca assim a importância do papel do colaborador no processo de decisão. Alguns aspetos da comunicação organizacional, como a divulgação e a qualidade da informação, assim como a relevância da mensagem transmitida, reduzem a possibilidade de existência de percepções de assimetrias relativas à informação recebida pelos colaboradores (Klimchak et al., 2020). Zheng *et al.* (2021), refere ainda que a partilha de informação possui a capacidade de reduzir a desconfiança dos colaboradores e de fortalecer o compromisso e a lealdade dos colaboradores para com a organização. Aqueles que identificam intenções positivas por parte da organização, nesta partilha de informação, possuem mais probabilidades de apresentarem níveis elevados de compromisso (Klimchak et al., 2020).

Através de uma revisão de literatura que pretendia responder à questão de Meyer e Herscovitch (2001), relativa à identificação do fator principal da pesquisa do compromisso organizacional, Mercurio (2015) demonstrou que o compromisso afetivo pode ser considerado a essência do compromisso organizacional, já que, quando em comparação com os construtos

comportamentais ou transacionais do compromisso, prediz um maior número de consequências organizacionais, tais como, o absentismo, os comportamentos de cidadania organizacional e o *turnover*.

Os resultados do estudo conduzido por Bratley e Aloysius (2019), que possuía como objetivo, a investigação da relação entre a percepção dos colaboradores da transparência na gestão, e o compromisso afetivo, demonstraram que existe uma relação positiva e significativa entre as percepções de transparência dos colaboradores, e a dimensão afetiva do compromisso organizacional. Também Einwiller et al. (2021), refere uma relação entre a transparência na comunicação e o compromisso afetivo, ao referir que a dimensão participativa da transparência, é caracterizada por incitar os colaboradores a verbalizarem as suas necessidades e a participarem na identificação da informação relevante para a organização, de forma a que esta possa tomar decisões corretas. Um clima de comunicação onde os colaboradores podem participar na tomada de decisão, aumenta a identificação para com a organização, conceito este que se relaciona com o compromisso afetivo, que por sua vez, descreve a conexão emocional e a afinidade psicológica de um indivíduo para com a organização

A dimensão substancial da transparência na comunicação, refere-se à partilha de informação verdadeira, precisa, relevante e útil, tomando ainda em consideração as necessidades informacionais dos recetores da mesma (Jiang e Luo, 2018). A partilha de informação transparente, caracteriza-se através da exposição dos aspetos positivos e negativos das informações, evitando assim enviesamentos na compreensão da informação transmitida, o que poderia conduzir a mal-entendidos e sentimentos de insegurança e incerteza. Pelo contrário, quando os colaboradores possuem percepções positivas relativas à comunicação, criam-se relações de confiança com os seus líderes (Yue et al., 2019), e maiores probabilidades de apresentarem níveis elevados de compromisso afetivo (Klimchak et al., 2020).

Considerando que no estudo de Bratley e Aloysius (2019) é ainda referido que a curiosidade relativa à relação entre transparência e o compromisso afetivo é uma área em crescimento, isto abre espaço para que o presente estudo investigue de que forma as dimensões participativa e substancial da transparência na comunicação, influenciam o compromisso organizacional afetivo, através das seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A transparência participativa está positivamente correlacionada com o compromisso afetivo.

Hipótese 2: A transparência substancial está positivamente correlacionada com o compromisso afetivo.

Work Engagement

No estudo conduzido por Jiang e Luo (2018), que mostra que o estilo de liderança autêntico, a comunicação organizacional transparente e o *engagement* dos colaboradores, estão direta e positivamente relacionados com a confiança que os colaboradores possuem na sua organização, é referido que, quando os colaboradores sentem que as suas organizações encorajam a sua participação na aquisição e na distribuição de informação, assim como nas tomadas de decisão e no desenvolvimento das políticas organizacionais, para além de ainda fornecerem *feedbacks* verdadeiros relativos ao seu desempenho e comunicando sempre de forma clara, consequentemente, tais atitudes terão reflexo no aumento do *engagement* dos colaboradores.

Work engagement, é então definido enquanto um estado afetivo-cognitivo persistente e prevalente, considerado ainda enquanto positivo e satisfatório e relacionado com o trabalho, que comporta as dimensões do *vigor*, *dedicação* e *absorção* (Schaufeli et al., 2006). Os mesmos autores definem as dimensões do *work engagement*, da seguinte forma:

- (i) *vigor*, caracterizado por níveis elevados de energia e resiliência mental, durante o trabalho, e pela disposição para se investir esforço no trabalho, sendo persistente, mesmo na presença de dificuldades;
- (ii) *dedicação*, refere-se a um nível elevado de envolvimento no trabalho, levando à experiência de sentimentos como, o entusiasmo, a inspiração, o orgulho e o desafio;
- (iii) *absorção*, caracterizada pela extrema concentração e absorção no trabalho, existindo dificuldades de absorção do mesmo.

Menguc et al. (2013), referem que, à medida que os colaboradores demonstram maiores níveis de *work engagement*, simultaneamente consideram que o seu trabalho tem mais significado, é mais satisfatório e inspirador, o que leva a consequências positivas como, uma maior concentração, dedicação e envolvimento no trabalho, sendo que este estado mental positivo e altamente motivado, vai-se refletir no desempenho individual e organizacional. Estes colaboradores *engaged* com o trabalho são uma mais-valia para a organização, o que contrasta com os colaboradores que demonstram baixos níveis de *engagement*, que são tipicamente percebidos enquanto problemáticos para os recursos, para a moral e para o desempenho da organização (Vogelgesang et al., 2013). O conceito de *engagement* está assim diretamente

relacionado com aspetos como a energia, o envolvimento e a eficácia, contrastando diretamente com características como a exaustão, o cinismo e a ineficácia, aspetos presentes em indivíduos que experienciam *burnout* (Jiang e Luo, 2018).

Os líderes possuem um papel fundamental na forma como os colaboradores compreendem como é transmitida a transparência na comunicação nas suas organizações. Quando interagem com líderes que compreendem as suas forças e fraquezas, comunicam de forma clara, demonstram consistência entre as suas crenças e ações, e respeitam opiniões opostas às suas, os colaboradores tendem a sentir que recebem informação suficiente para que seja possível participarem nas tomadas de decisão organizacionais e na resolução de problemas (Jiang e Men, 2017). Líderes com estas atitudes, ajudam a produzir um ambiente organizacional construtivo, caracterizado pelo diálogo, pela transparência e pela aprendizagem organizacional (Jiang e Luo, 2018).

Líderes organizacionais com as características acima mencionadas, procuram constantemente formas de incentivar, não só o *work engagement*, como também o compromisso organizacional, com o objetivo de fomentar a lealdade dos colaboradores e a estabilidade da sua força de trabalho (Knotts e Houghton, 2021). Tanto o *work engagement*, como o compromisso organizacional, demonstram-se fundamentais para o bem-estar dos colaboradores, promovendo vantagens competitivas para as organizações, em áreas como o desempenho individual e organizacional e a diminuição das intenções de saída (Kim et al., 2017).

A literatura identifica diferentes pontos de vista na conceptualização da relação entre o compromisso organizacional e o *work engagement*, sendo que, enquanto alguns estudos (Albrecht, 2012; Karatepe, 2013) apresentam a hipótese de que o *work engagement* pode levar ao aumento do compromisso organizacional, referindo que, quando os indivíduos possuem altos níveis de *work engagement*, formam uma conexão com o trabalho e com os colegas, e desta forma, desenvolvem o compromisso para com as suas organizações, outros estudos (Zhang et al., 2015; Rivkin et al., 2018), sugerem a hipótese de que o *work engagement* é consequência do compromisso organizacional, referindo que a ligação para com o trabalho surge enquanto resultado da ligação do colaborador com a organização (Sezen-Gultekin et al., 2021).

Sendo que a transparência na comunicação possui um papel fundamental para a construção da qualidade da relação entre a organização e os colaboradores, quando as organizações partilham informação relevante, encorajam a participação dos colaboradores e

estão disponíveis para o questionamento dos mesmos, estas estão também mais predispostas a promover a confiança dos indivíduos e fomentar a satisfação dos mesmos, culminando num aumento do compromisso (Men e Stacks, 2014). Quando os colaboradores sentem que têm oportunidade de verbalizar as suas preocupações e de participar na forma como a sua organização funciona, também os níveis de *engagement* tendem a aumentar (Jiang e Luo, 2018).

No decorrer das suas funções laborais, os indivíduos dedicados ao seu emprego e que possuem níveis mais elevados de *work engagement*, trazem um forte compromisso emocional para os recursos e oportunidades de desenvolvimento da organização, ou seja, o *work engagement* contribuirá para o aumento do compromisso afetivo (Jiang et al., 2020). Também Meyer et al. (2002), referem que as experiências de trabalho possuem laços fortes com o compromisso organizacional, e em particular, com o compromisso afetivo. Saks (2006) refere ainda que, o vigor, a dedicação e a absorção no local de trabalho, características inerentes ao conceito de *work engagement*, podem influenciar a componente afetiva do compromisso.

O *work engagement* conduz então a vários resultados organizacionais positivos, destacando-se entre eles o compromisso afetivo (Jiang et al., 2020), já que estas variáveis possuem uma forte relação entre elas (Hallberg e Schaufeli, 2006). Ao realizar tarefas, as pessoas com altos níveis de *work engagement*, mostram-se extremamente dedicadas ao seu trabalho e acabam por sentir um forte compromisso emocional para com as organizações. Elevados níveis de energia, concentração e envolvimento com o trabalho, contribuem para um melhor desempenho e auxiliam no alcance de objetivos de trabalho. Estas experiências positivas levam a que os colaboradores sintam uma maior conexão emocional para com as suas organizações (Orgambídez e Benítez, 2021). Assim, é possível afirmar que o *work engagement*, pode conduzir ao aumento do compromisso afetivo, sendo que esta relação foi confirmada em estudos anteriores (Brunetto et al., 2012; Karatepe e Aga, 2012).

O estudo conduzido por Walden et al. (2017), abre espaço para o estudo da relação entre a comunicação e o compromisso organizacional, através da ação mediadora do *work engagement*, ao testar a hipótese de que o nível de *job engagement* dos colaboradores vai mediar a relação entre a qualidade percebida da comunicação dos empregadores e o compromisso organizacional, sendo que os resultados obtidos confirmaram esta hipótese.

No estudo de Walden et al. (2017), é conceptualizado que uma das características integrantes da qualidade da comunicação seja a adequação da informação, caracterizada enquanto a transmissão aos colaboradores, de uma quantidade de informação adequada, relativa

a tópicos relevantes, como conquistas e objetivos organizacionais, assim como a transmissão de informação relativa à avaliação do seu trabalho individual. Estas características são comuns ao conceito de transparência, caracterizada por disponibilizar toda a informação legal existente aos seus colaboradores (Li et al., 2021), transmitir *feedbacks* cêndidos relativos ao seu desempenho e transmitir informação importante relativa a assuntos, acidentes e eventos organizacionais (Jiang e Luo, 2018). Dada a semelhança existente entra as definições dos conceitos, torna-se interessante perceber qual a influência da transparência na comunicação, no compromisso, quando mediada pelo *work engagement*.

Já que a dimensão afetiva do compromisso organizacional envolve sentimentos de motivação intrínseca, ao invés de sentimentos de pressão (característicos do compromisso de continuidade), ou de obrigação (característicos do compromisso normativo), estando mais relacionada com um maior número de comportamentos e atitudes positivas, do que as outras formas de compromisso (Poon, 2013), assim como com o bem-estar dos trabalhadores (Meyer e Maltin, 2010), é relevante a sua integração no estudo da relação entre os conceitos de transparência na comunicação e de *work engagement*.

Embora o papel do *work engagement* enquanto variável mediadora de alguns resultados organizacionais, incluindo o compromisso afetivo já tenha sido citada anteriormente na literatura (Gokeul et al., 2012; Ferrer e Morris, 2013; Scrima et al., 2014), o papel do *work engagement* enquanto mediadora entre a transparência na comunicação e o compromisso organizacional afetivo ainda não foi explorada.

Através da teoria da troca social (Blau, 1964), percebemos que quando uma parte de uma relação faz algo considerado enquanto valioso para a outra parte, a parte recetora retribuirá com algo de igual valor (citado em Choi et al., 2015). Assim, a relação entre líderes e colaboradores, poderá evoluir para uma relação de reciprocidade. Quando os colaboradores recebem recursos socio emocionais do líder da organização - por exemplo, através da comunicação e partilha de informação de forma transparente - o colaborador sente-se no dever de retribuir à organização, podendo demonstrar níveis elevados de *work engagement* para esse efeito. O apoio do líder vai aumentar o sentimento de obrigação moral para cumprir os objetivos organizacionais, podendo ser retribuída através de níveis elevados de compromisso organizacional afetivo (Choi et al., 2015).

Desta forma, é esperado que a influência das dimensões participativa e substancial da transparência na comunicação, no compromisso afetivo, seja positiva através da influência do

work engagement. Para o teste desta relação, são sugeridas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3: A relação entre a transparência participativa e o compromisso afetivo será mediada pelo *work engagement*.

Hipótese 4: A relação entre a transparência substancial e o compromisso afetivo será mediada pelo *work engagement*.

Liderança Ética

Jiang e Luo (2018) referem que os líderes diretos possuem um papel relevante na partilha de informação confiável e na comunicação aberta, possibilitando a promoção de altos níveis de compromisso entre os colaboradores e facilitando também a sua compreensão dos objetivos organizacionais. A comunicação entre estes líderes e os seus colaboradores constitui-se enquanto um componente essencial do sistema de comunicação interno de uma organização, e tem como objetivo estabelecer relações duradoras com os colaboradores (Jiang e Luo, 2018).

Estes líderes valorizam a partilha das forças, das fraquezas, de pensamentos e de sentimentos verdadeiros e genuínos, e encorajam constantemente a participação dos colaboradores, de forma a puderem receber os seus *feedbacks* (Jiang e Shen, 2020). Os mesmos autores referem que, ao sentirem abertura, consistência, verdade e responsabilidade nos comportamentos de liderança dos seus líderes diretos, os colaboradores possuem maior probabilidade de acreditarem que as suas organizações encorajam a identificação, aquisição e distribuição da informação que estão interessados em obter.

Uma organização é socialmente definida por todos os seus constituintes, porém, os líderes possuem uma responsabilidade de destaque na direção do processo ético de tomada de decisões organizacionais, sendo que a sua inteligência, atitudes, integridade, ética e carácter moral, possuem um papel crítico na comunicação dos objetivos, missões e valores de uma organização, aos *stakeholders* e ao público, (Bowen, 2010).

Uma liderança considerada enquanto ética é definida pela “*demonstração de condutas normativamente apropriadas, por meio das ações pessoais e relacionamentos interpessoais que promovem tais condutas em colaboradores, por meio de comunicação, reforço e tomada de decisão*” (Almeida et al., 2018, p. 431), levando a aumentos na motivação, satisfação, desempenho e compromisso dos colaboradores (Qing et al., 2020).

De acordo com Kalshoven et al. (2011), é possível distinguir sete dimensões comportamentais características de lideranças éticas nas organizações:

- (i) *tratamento justo*, caracterizado como uma forma importante do comportamento ético de liderança, já que líderes que possuem esta característica, agem de forma íntegra e justa, demonstram qualidades como a honestidade e a confiança, e fazem escolhas justas, não praticando favoritismos e assumindo a responsabilidade pelas suas ações;
- (ii) *partilha de poderes*, caracterizada como a possibilidade de os colaboradores terem uma voz na organização, possuírem mais controlo e serem menos dependentes dos seus líderes;
- (iii) *esclarecimento de papéis*, caracterizado como uma forma de transparência e comunicação aberta. Os líderes com esta característica, clarificam responsabilidades, expectativas e objetivos de desempenho, de forma que os seus colaboradores saibam o que é esperado da sua parte, e se o seu desempenho está a ir ao encontro das expectativas existentes;
- (iv) *foco em pessoas*, caracteriza-se como uma real preocupação para com as pessoas. Líderes com esta característica preocupam-se, respeitam e apoiam os seus colaboradores e garantem que as suas necessidades estão a ser atendidas;
- (v) *orientação ética*, implica comunicação sobre ética e a explicação das regras éticas, promovendo e recompensando a conduta ética entre os colaboradores;
- (vi) *orientação ambiental* comporta a atenção dos líderes para questões relativas a sustentabilidade, considerando o impacto das suas ações para além do âmbito do seu grupo de trabalho, e demonstrando cuidado sobre o bem-estar da sociedade;
- (vii) *integridade*, caracterizada como um alinhamento entre o que se diz e o que se faz. Líderes com esta característica cumprem promessas, e comportam-se de forma consistente e previsível, sendo assim considerados como confiáveis, já que trabalham e agem de acordo com o expectável.

O presente estudo considerará as dimensões do tratamento justo, esclarecimento de papéis, foco em pessoas e integridade, dada a pertinência dos conceitos para a temática em estudo. O tratamento justo por definição, caracteriza-se enquanto uma forma comportamental característica de líderes éticos, também o esclarecimento de papéis, por definição, comporta características associadas aos conceitos de comunicação e de transparência, por sua vez, o foco em pessoas, através da preocupação para com os colaboradores, incentiva o compromisso

afetivo, já que quando estes sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar, os seus níveis de compromisso afetivo aumentam (Meyer e Maltin, 2010), também a integridade, caracterizada enquanto um alinhamento entre o que os líderes fazem e dizem, se relaciona com o conceito de comunicação transparente, onde existe consistência entre as crenças e as ações dos líderes (Jiang e Luo, 2018).

Através da comunicação transparente, os líderes apresentam interesse genuíno no contributo dos seus colaboradores, aceitam e aplicam as suas sugestões e respondem a possíveis críticas, demonstrando integridade nas suas ações, o que permite maiores níveis de identificação dos colaboradores para com os comportamentos dos seus líderes (Wells e Walker, 2016). De forma a incentivar atitudes positivas nos colaboradores, os líderes devem defender e aplicar um estilo de liderança ético, responsável, equilibrado e transparente, mantendo sempre a sua consistência de valores e ações e comunicando com os colaboradores de forma justa (Men e Stacks, 2014). Este estilo de liderança ética, tem consequências em alguns resultados laborais, como a eficácia e a predisposição para colocar mais esforço no trabalho, tendo ainda conexões com a intensidade do compromisso organizacional dos colaboradores, e possuindo efeitos na redução das intenções de abandono, no comportamento organizacional cívico e no desempenho laboral (Qing et al., 2020).

Os mesmos autores (Qing et al., 2020), constataam que a relação entre líderes éticos e os seus colaboradores se torna mais forte através das trocas sociais, do que através das trocas económicas, já que estas trocas se relacionam com a reciprocidade de afeto e confiança, e não apenas em trocas de natureza impessoal. Ao apresentarem mais atitudes de confiança, cuidado e justiça nas suas decisões, abre-se espaço para o aumento da lealdade e compromisso.

Quando identificam os seus líderes como autênticos, éticos, justos, transparentes e consistentes no que fazem e dizem, os colaboradores tendem a ter perceções mais elevadas da qualidade da relação com as suas organizações (Men e Stacks, 2014). Desta forma, os líderes contribuem para uma comunicação transparente, caracterizada pela abertura e clareza relativa às suas expectativas e responsabilidades, que leva a que os colaboradores compreendam claramente o que é esperado de si (De Hoogh e Den Hartog, 2008). A prática desta comunicação transparente cultiva nos colaboradores confiança, satisfação e sentimentos de poder e compromisso (Men e Stacks, 2014).

É teorizado que o compromisso afetivo seja o tipo de compromisso mais influenciado pelos comportamentos da liderança (Li et al., 2017), porém, o conhecimento relativo à relação

entre a liderança ética e o compromisso afetivo é limitado, sendo que poucos são os estudos que a examinaram (Loi et al., 2015; Li et al., 2017).

Li et al. (2017), no seu estudo que possuía como objetivo, investigar o papel mediador da atribuição de intencionalidade, na relação entre a percepção de liderança ética e o compromisso organizacional afetivo, assim como o papel moderador das percepções de políticas organizacionais no processo de atribuição, refere que a natureza da relação entre os colaboradores e os líderes é considerada como o principal mecanismo através do qual os colaboradores se sentem relacionados com o trabalho. É esperado que os colaboradores se relacionem com a organização, através das relações individuais que constroem com os seus líderes, o que significa que o compromisso organizacional dos colaboradores pode ser desenvolvido a partir das interações com os líderes (Li et al., 2017).

A perspetiva da troca social propõe que o compromisso afetivo seja uma forma de reciprocidade dos colaboradores para com a organização, resultante da troca social entre o colaborador e o empregador (Loi et al., 2015). Também Demirtas e Akdogan (2015), referem que através da prática de comportamentos de liderança éticos, os líderes influenciam as percepções de clima ético dos colaboradores, o que em retorno influencia de forma positiva a intenção de *turnover* dos membros organizacionais, assim como o seu compromisso afetivo.

O papel da liderança ética enquanto moderador da relação entre a transparência na comunicação e o compromisso afetivo ainda não foi explorado pela literatura existente. O estudo de Philipp e Lopez (2013), que pretendia investigar as inter-relações entre o contrato psicológico, a liderança ética, o compromisso organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, revelou a pertinência da liderança ética enquanto variável moderadora, ao testar o seu papel na relação entre os contratos transacionais e o compromisso afetivo, sendo que os seus resultados apoiaram esta hipótese. Embora a importância de uma comunicação aberta para uma liderança ética eficaz, tenha sido referida na investigação de Philipp e Lopez (2013), o conceito de transparência na comunicação não foi incluído enquanto uma das variáveis em estudo.

A transparência na comunicação está associada a conceitos de partilha de informação verdadeira, precisa, relevante e útil, sendo que toma ainda em consideração as necessidades informacionais dos recetores da mesma (Jiang e Luo, 2018). Líderes com boas capacidades comunicativas, providenciam informação precisa e considerada útil, de forma atempada, sendo que a qualidade elevada da informação transmitida conduz à confiança e satisfação dos

colaboradores em relação aos seus líderes (Ren e Chadee, 2020). Esta confiança facilita trocas recíprocas, sendo que, quando os colaboradores sentem que os seus líderes são confiáveis, retribuem identificando-os enquanto líderes éticos (Ren e Chadee, 2020). A confiança no líder, estando relacionada ao conceito de respeito mútuo, é uma característica essencial para o desenvolvimento de compromisso afetivo (Nyhan, 1999).

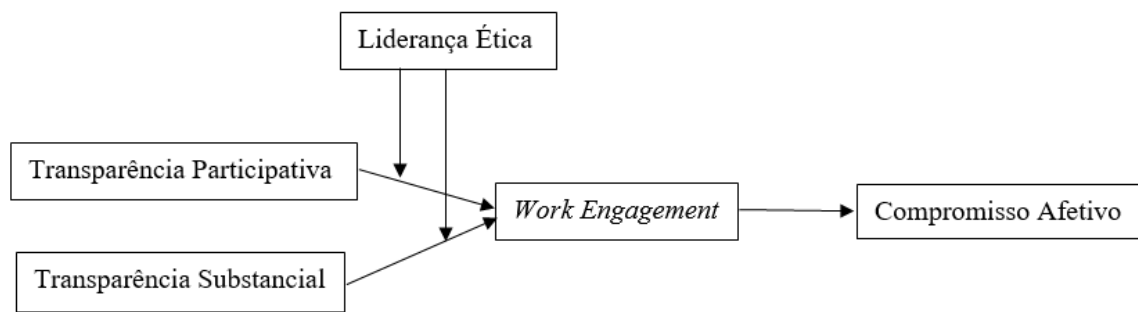
Tendo em consideração a necessidade de explorar a influência da percepção de transparência na comunicação, nos níveis de compromisso afetivo, torna-se interessante perceber se a percepção de uma liderança considerada como ética, pode enaltecer a força desta relação, já que a transmissão de normas éticas aos colaboradores, os encoraja a verbalizar as suas ideias e opiniões, não só relativas a ética, mas também a métodos de melhoria de procedimentos e ambientes de trabalho (Chen e Hou, 2016). Quando os colaboradores sentem que as suas contribuições são valorizadas, sentem uma necessidade de retribuir à organização, através do seu compromisso afetivo (Shore e Wayne, 1993). De forma a testar esta relação, e contribuir para o conhecimento existente relativo às variáveis em estudo, são sugeridas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 5: A Liderança Ética modera a associação entre a Transparência Participativa e o Compromisso Afetivo, sendo que esta relação será mais forte para os indivíduos que percecionem os seus líderes como mais éticos.

Hipótese 6: A Liderança Ética modera a associação entre a Transparência Substancial e o Compromisso Afetivo, sendo que esta relação será mais forte para os indivíduos que percecionem os seus líderes como mais éticos.

Em suma, o modelo conceptual sugerido pela presente investigação, sugere a existência de uma moderação mediada, onde o *work engagement* medeia a relação entre a transparência participativa e o compromisso afetivo, e entre a transparência substancial e o compromisso afetivo, e onde a relação entre a transparência participativa e o compromisso afetivo, e a transparência substancial e o compromisso afetivo, serão moderadas pela liderança ética. Uma representação gráfica deste modelo pode ser vista na Figura 1.

Figura 1. - *Modelo Conceptual*



Método

Participantes

O presente estudo obteve um total de 221 participantes, sendo que o processo de recolha da amostra foi realizado através do método de amostragem *snowball*, uma forma de amostragem não probabilística, que utiliza cadeias de referência, onde através de uma amostra inicial de participantes designados enquanto “sementes”, que possuem o perfil indicado para a pesquisa, se solicita que repassem o estudo, através das suas redes pessoais de contacto, para outros possíveis participantes que possuam características semelhantes às suas, e assim sucessivamente, expandindo o número de participantes alcançados dentro das características inicialmente definidas enquanto requisito de participação (Etikan et al., 2016).

A maioria dos participantes são do sexo feminino 77% (n = 171), e 40% possuem habilitações académicas ao nível do ensino secundário (n = 89). A maioria, cerca 29% dos participantes, têm idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos e 38% trabalha na mesma empresa há mais de 15 anos (n = 83), sendo que 66% dos participantes não possui responsabilidades de chefia (n = 144). A área de atividade mais referida foi a opção “outra” (27%), seguida da área de comércio e serviços (20%), e mais de metade dos participantes referiu trabalhar numa empresa com 250 ou mais trabalhadores (53%).

Sendo que o presente estudo decorreu no deflagrar de uma situação atípica, e de possível instabilidade, questionou-se ainda qual o tipo de regime de trabalho praticado antes e depois da situação pandémica por SARS-CoV-2. Constatou-se que no período que antecedeu a pandemia, a maioria dos participantes trabalhava em regime presencial (83%), e que esse regime não alterou após o deflagrar da situação pandémica (41%). Uma descrição mais detalhada da amostra poderá ser encontrada na Tabela 1.

Tabela 1 - *Caracterização sociodemográfica da amostra*

Variáveis	Respostas	Frequência (%)
Sexo	Sexo Masculino	49 (22%)
	Sexo Feminino	171 (77%)
Escala Etário	De 18 a 20 Anos	1 (1%)
	De 21 a 29 Anos	42 (19%)
	De 30 a 39 Anos	39 (18%)

	De 40 a 49 Anos	64 (29%)
	De 50 a 59 Anos	53 (24%)
	Mais de 60 Anos	21 (10%)
	Prefiro Não Responder	1 (1%)
Grau de Escolaridade	1º Ciclo (4º Ano)	1 (1%)
	2º Ciclo (6º Ano)	1 (1%)
	3º Ciclo (9º Ano)	15 (7%)
	Ensino Secundário (12º Ano)	89 (40%)
	Licenciatura	73 (33%)
	Pós-Graduação ou Mestrado	38 (17%)
	Doutoramento	3 (1%)
	Prefiro Não Responder	1 (1%)
Tempo na Empresa	Menos de 6 Meses	10 (5%)
	Entre 6 Meses e 1 Ano	15 (7%)
	Entre 1 Ano e 5 Anos	62 (28%)
	Entre 5 Anos e 10 Anos	26 (12%)
	Entre 10 Anos e 15 Anos	24 (11%)
	Mais de 15 Anos	83 (38%)
	Prefiro Não Responder	1 (1%)
Área de Atividade da Empresa	Agricultura, Pecuária e Ambiente	3 (1%)
	Construção Civil	4 (2%)
	Comércio e Serviços	43 (20%)
	Comunicação, Marketing e Publicidade	5 (3%)
	Cultura	4 (2%)
	Banca e Seguros	6 (3%)
	Desporto	5 (2%)

	Economia, Gestão, Finanças e Contabilidade	11 (5%)
	Educação	27 (12%)
	Forças Armadas e Segurança	3 (1%)
	Indústria e Pesca	7 (3%)
	Jurídica	1 (1%)
	Saúde e Reabilitação	15 (7%)
	Tecnologia	8 (4%)
	Turismo, Hotelaria e Restauração	16 (7%)
	Outra	59 (27%)
Regime de Trabalho Antes da Pandemia de COVID-19	Regime Presencial	184 (83%)
	Regime Remoto	9 (4%)
	Regime Misto	18 (8%)
	Outro	4 (2%)
	Prefiro Não Responder	6 (3%)
Alteração de Regime Pós Pandemia de COVID-19	Alterou para Regime Presencial	2 (1%)
	Alterou para Regime Remoto	47 (21%)
	Alterou para Regime Misto	66 (30%)
	Alterou para Outro Tipo de Regime	8 (4%)
	Não Alterou	91 (41%)
	Prefiro Não Responder	8 (3%)
Responsabilidades de Chefia	Chefia Direta	23 (11%)
	Chefia Intermédia	38 (17%)
	Chefia de Topo	4 (2%)
	Não Possuo Responsabilidades de Chefia	144 (66%)
	Prefiro Não Responder	10 (5%)

Dimensão da Empresa	1 a 9 Trabalhadores (Microempresa)	37 (17%)
	10 a 49 Trabalhadores (Pequena Empresa)	34 (15%)
	50 a 249 Trabalhadores (Média Empresa)	24 (11%)
	250 ou Mais Trabalhadores (Grande Empresa)	116 (53%)
	Não Sei/Prefiro Não Responder	10 (5%)

Procedimento

Inicialmente foi realizada a tradução da escala da transparência na comunicação (Li et al., 2021) e do compromisso organizacional (Meyer et al., 1993), através do método de tradução-retroversão. As questões foram primeiramente traduzidas do inglês para o português e posteriormente revistas pelos pares, fluentes em ambos português e inglês, e que realizaram o processo de retroversão, de forma a validarem a consistência dos itens, sendo que o processo de tradução foi validado (Brislin, 1970).

Após a construção do questionário através do programa *Qualtrics*, foi efetuado um pré-teste do mesmo, com 10 participantes da mesma população, selecionados de forma aleatória, com o objetivo de validar a compreensão dos itens e corrigir possíveis erros. Após a validação da versão final do questionário, o convite para a participação no mesmo foi divulgado por via de redes sociais e contatos pessoais, juntamente com a divulgação do *link* de acesso à participação. Foi informado aos participantes de primeira linha, os requisitos básicos para poderem colaborar com o estudo – ter 18 ou mais anos e estarem empregados – e solicitada a divulgação nas suas redes de contacto pessoais. A recolha dos dados decorrentes das respostas ao questionário, teve a duração de um mês, de março a abril de 2021.

Salienta-se ainda que os participantes foram informados do carácter de anonimato e confidencialidade do estudo, e após lerem estas informações na página inicial do questionário, puderam fornecer o seu consentimento informado. Os participantes que concordaram participar de forma voluntária, foram redirecionados para o questionário que possuía a duração estimada de cerca de 10 minutos.

Finalmente, os resultados foram analisados através do programa *IBM SPSS Statistics* (Versão 27).

Instrumentos

Transparência na Comunicação. Para a análise da transparência na comunicação, foi utilizada a “*Transparent Communication Scale*” (Li et al., 2021), adaptada da escala de Jiang e Men (2017). Sendo composta por um total de 10 itens distribuídos equitativamente pelas seguintes dimensões:

- (i) *transparência participativa*, caracterizada como a sugestão de que as organizações deveriam de incluir os seus trabalhadores na procura ativa, distribuição e criação de informação (e.g. a minha empresa pede a opinião dos trabalhadores antes de tomar decisões);
- (ii) *transparência substancial* caracterizada como os esforços das organizações para transmitirem aos trabalhadores, informações verdadeiras, substanciais e valiosas (e.g. a minha empresa fornece informações que são relevantes para os trabalhadores).

Os alphas de Cronbach das dimensões da presente escala são de 0,90, na transparência participativa e de 0,89, na transparência substancial. Todos os itens foram medidos através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, que varia de 1 = *Discordo Totalmente*, a 7 = *Concordo Totalmente*.

Work Engagement. Para a análise do *work engagement* foi utilizada a “*Utrecht work engagement scale* (UWES -9)” (Schaufeli et al., 2006), constituída por 9 itens. *Work engagement* refere-se a um estado composto por emoções favoráveis e motivação que leva a que os colaboradores que possuam níveis altos de *engagement*, colaborem com as exigências de trabalho, respondam de forma favorável à mudança organizacional e resolvam problemas de forma criativa. Estes colaboradores tendem a exibir comportamentos que contribuem para os resultados organizacionais positivos (e.g. sinto-me cheio de energia no meu trabalho). A escala apresenta uma consistência interna de $\alpha = 0,94$, e todos os itens foram medidos através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, que varia de 1 = *Nunca*, a 7 = *Sempre*.

Para o presente estudo, considerou-se uma análise unidimensional do construto de *work engagement*, sendo que a literatura apresenta a possibilidade de utilização de ambas as análises,

unidimensional (Vallières et al., 2017; Orłowski et al., 2021), ou multidimensional com três fatores (González-Romá et al., 2006; Barnes e Collier, 2013).

Liderança Ética. Para a análise da liderança ética foi utilizada a “*Ethical leadership at work scale*” (Kalshoven et al., 2011), posteriormente validada para a população brasileira por Almeida et al. (2018), sendo composta por 16 itens. Líderes descritos enquanto éticos são honestos e confiáveis e tomam decisões justas, assegurando um ambiente de trabalho igualmente justo (e.g. podemos confiar que irá fazer as coisas que ele/ela diz). Todos os itens foram medidos através de uma escala tipo Likert de 5 pontos, que varia de 1 = *Nunca se comporta dessa forma*, a 5 = *Comporta-se sempre desta forma*. A escala demonstrou uma boa consistência interna ($\alpha = 0,82$).

Compromisso Afetivo. Para a análise da variável do compromisso afetivo, foram utilizados os itens relativos à dimensão afetiva do compromisso, da “*Organizational Commitment Scale*” (Meyer et al., 1993), perfazendo 6 itens em análise. O compromisso afetivo, encontra-se presente em indivíduos nos quais as suas experiências na organização, vão ao encontro das suas expectativas, o que vai satisfazer as suas necessidades básicas, resultando no desenvolvimento de uma forte ligação afetiva para com a organização. Estes colaboradores mantêm-se nas organizações por decisão própria (ex. eu ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira profissional nesta empresa). A consistência interna relativa à escala de medida do compromisso afetivo é de $\alpha = 0,85$. Todos os itens foram medidos através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, que varia de 1 = *Discordo Totalmente* a 7 = *Concordo Totalmente*.

Insegurança no trabalho. No presente estudo, foi controlado o efeito da variável da insegurança no trabalho. Para esta análise, foi utilizada a “*Insecurity at Work Scale*” (Van den Broeck et al., 2014), composta por 4 itens (ex. estou preocupado(a) sobre como será o meu emprego no futuro). Perante a situação atípica na qual o presente estudo foi desenvolvido (pandemia por SARS-CoV-2), tornou-se importante perceber se os participantes experienciavam sentimentos de insegurança relativamente à futura estabilidade da sua condição laboral. É referido que trabalhadores com maiores níveis de insegurança no trabalho, possuem um sentimento de impotência, sendo suscetíveis a se afastarem da organização, de forma a reduzirem o impacto negativo da própria insegurança, ou da possibilidade da perda futura do trabalho, ou do bem-estar (Elst et al., 2011).

Esta escala apresenta uma boa consistência interna ($\alpha = 0,88$) e todos os itens foram medidos através de uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, que varia de 1 = *Discordo Totalmente* a 5 = *Concordo Totalmente*.

Resultados

A tabela 2 apresenta as correlações entre as variáveis em estudo. Os resultados indicam que a dimensão participativa da transparência na comunicação, está positivamente correlacionada com o *work engagement* ($r = 0,40$, $p < 0,001$), sendo que também a dimensão substancial da transparência da comunicação se mostrou positivamente correlacionado com o *work engagement* ($r = 0,36$, $p < 0,001$).

A transparência participativa está positivamente correlacionada com a liderança ética ($r = 0,59$, $p < 0,001$), assim como a transparência substancial ($r = 0,56$, $p < 0,001$).

Também foi encontrada uma correlação positiva entre a transparência participativa e o compromisso afetivo ($r = 0,43$, $p < 0,001$) e da transparência substancial com a dimensão afetiva do compromisso organizacional ($r = 0,47$, $p < 0,001$).

A variável de controlo da insegurança apresentou também valores significativos, ainda que negativos, para com as restantes variáveis em análise.

Tabela 2 - Tabela de Correlações

	M	DP	1	2	3	4	5
1. Transparência Participativa	4,05	1,47	-				
2. Transparência Substancial	4,94	1,17	0,73***	-			
3. <i>Work Engagement</i>	3,71	0,78	0,40***	0,36***	-		
4. Liderança Ética	3,22	0,59	0,59***	0,56***	0,44***	-	
5. Compromisso Afetivo	4,81	1,29	0,43***	0,47***	0,62***	0,33***	-
6. Insegurança	2,61	0,91	-0,31***	-0,36***	-0,30***	-0,33***	-0,45***

Nota: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Teste de Hipóteses

A análise das hipóteses foi realizada com base na análise dos efeitos de mediação (tabelas 3 e 4) e de moderação (tabela 5), sendo que para tal, foram utilizados respectivamente os modelos 4 e 1, da macro do SPSS, desenvolvida por Hayes (2017).

Tal como se pode verificar na tabela 3, o efeito relativo ao compromisso afetivo é significativo ($F_{(2,217)} = 85,65$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,44$). Os resultados sugerem que o efeito direto da transparência participativa no compromisso afetivo é significativo ($\beta = 0,19$; $p < 0,001$), suportando a hipótese 1. O *work engagement* medeia esta relação ($\beta = 0,20$; IC 95% [0,13; 0,28], suportando assim a hipótese 3.

Tabela 3 - Resultados de Mediação para a Transparência Participativa

					R ²
Modelo 1: variável mediadora no modelo	Outcome: <i>Work Engagement</i>				
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Transparência Participativa	0,22	0,03	6,77	<0,001	0,17
Modelo 2: variável outcome no modelo	Outcome: Compromisso Afetivo				
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Transparência Participativa	0,19	0,05	3,78	<0,001	0,44
<i>Work Engagement</i>	0,91	0,09	9,82	<0,001	
	<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>				
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da transparência participativa no compromisso afetivo através do <i>work engagement</i>	0,20	0,04	0,13	0,28	

N = 220. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

Relativamente à hipótese 2, também se pode perceber que o efeito relativo ao compromisso afetivo é significativo ($F_{(2,217)} = 93,35$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,46$). Os resultados sugerem que o efeito direto da transparência substancial no compromisso afetivo é significativo ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$), suportando a hipótese 2. O *work engagement* medeia esta relação ($\beta = 0,22$; IC 95% [0,13; 0,31], suportando assim a hipótese 4.

Tabela 4 - Resultados de Mediação para a Transparência Substancial

					R ²
Modelo 1: variável mediadora no modelo	Outcome: <i>Work Engagement</i>				
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Transparência Substancial	0,24	0,04	5,70	<0,001	0,13
Modelo 2: variável outcome no modelo	Outcome: Compromisso Afetivo				
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Transparência Substancial	0,28	0,06	4,84	<0,001	0,46
<i>Work Engagement</i>	0,90	0,09	10,18	<0,001	
	<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>				
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da transparência substancial no compromisso afetivo através do <i>work engagement</i>	0,22	0,05	0,13	0,31	

N = 220. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

Relativamente às hipóteses de moderação, verifica-se que a percepção dos indivíduos sobre a transparência participativa, possui um efeito positivo no compromisso organizacional afetivo ($\beta = 0,33$, $t = 4,97$, $p < 0,001$). Foi possível verificar que o efeito de interação para a hipótese 5, é positivo, mas não significativo ($\beta = 0,07$, $p = 0,47$; ver tabela 5). Assim, a variável moderadora da liderança ética, não condiciona significativamente a relação entre a transparência participativa e o compromisso organizacional afetivo, não existindo suporte para a hipótese 5. O presente modelo explica aproximadamente 20% ($R^2 = 0,20$) da variância do compromisso afetivo, sendo este valor significativo ($F_{(3,215)} = 17,881$; $p < 0,001$).

Verifica-se ainda que a percepção dos indivíduos sobre a transparência substancial, terá um efeito positivo no compromisso organizacional ($\beta = 0,43$, $t = 5,61$, $p < 0,001$). O efeito de interação para a hipótese 6, também se demonstrou positivo, mas não significativo ($\beta = 0,02$, $p = 0,89$; ver tabela 5). Assim, a variável moderadora da liderança ética, também não condiciona significativamente a relação entre a transparência substancial e o compromisso organizacional afetivo, não existindo suporte para a hipótese 6. O presente modelo explica aproximadamente

21% ($R^2 = 0,21$) da variância do compromisso afetivo, sendo este valor significativo ($F_{(3,215)} = 19,456$; $p < 0,001$).

Tabela 5 - Resultados dos Modelos de Moderação

					R^2
	Outcome: Compromisso Afetivo				
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Transparência Participativa [A]	0,33	0,07	4,97	<0,001	0,20
Liderança Ética [B]	0,27	0,17	1,56	0,12	
Efeito de Interação [A*B]	0,07	0,09	0,73	0,47	
Transparência Substancial [A]	0,43	0,08	5,61	<0,001	0,21
Liderança Ética [B]	0,26	0,16	1,64	0,10	
Efeito de Interação [A*B]	0,02	0,12	0,14	0,89	

N = 219. Estão reportados os coeficientes não estandardizados.

Discussão

A comunicação tem sido identificada enquanto uma característica fundamental e necessária para todos os membros de uma organização, revelando-se essencial para o desenvolvimento de relações internas (Lemon e Towery, 2021). Quando é considerada satisfatória, a comunicação pode conduzir a níveis mais elevados de produtividade e de desempenho organizacional, já que, colaboradores satisfeitos com a comunicação, possuem grande influência no nível de eficácia organizacional. Esta satisfação desencadeia consequências organizacionais positivas, tais como, níveis de *stress* reduzidos, maiores níveis de satisfação para com o trabalho e elevados níveis de compromisso (Verčič et al., 2021). O presente estudo explora a relação entre a transparência na comunicação e o compromisso afetivo, tendo em conta o papel mediador do *work engagement* e a moderação da liderança ética.

A primeira e segunda hipóteses, propuseram que as dimensões em estudo relativas à transparência na comunicação - a transparência participativa e a transparência substancial – predissessem o aumento dos níveis de compromisso afetivo dos colaboradores, tendo sido confirmadas pelos resultados obtidos. Estes resultados foram de encontro com a revisão de literatura sobre o tema, na qual se refere que a percepção de existência de transparência, promove vários resultados organizacionais importantes, entre os quais, o compromisso (Jahansoozi, 2006).

Embora o interesse relativo ao estudo da relação entre a transparência e o compromisso ainda esteja em expansão, os resultados de investigações anteriores (Bratley e Aloysius, 2019), demonstraram que existe uma relação positiva entre a percepção elevada de transparência organizacional e os níveis elevados de compromisso afetivo dos colaboradores. A componente participativa da transparência, revelou ser aquela que surte mais influência no aumento do compromisso afetivo, seguida das componentes de integridade e abertura, conceitos que por definição se assemelham muito à variável substancial da transparência (Bratley e Aloysius, 2017). O presente estudo reforça os resultados obtidos por Bratley e Aloysius (2017), ao fornecer evidências que suportam que as variáveis participativa e substancial da transparência, de facto possuem uma influência positiva no aumento dos níveis de compromisso afetivo, contribuindo para o enriquecimento da literatura sobre o tema.

Maxwell (2017), refere que a relação entre a transparência e o compromisso organizacional possa ser mediada por outras variáveis, de forma a fortalecer a sua relação, neste seguimento, o presente estudo testou o papel mediador do *work engagement* na relação entre as dimensões

participativa e substancial da transparência na comunicação, no compromisso afetivo, sendo que os resultados apoiaram as hipóteses 3 e 4.

O modelo Exigências-Recursos do Trabalho (JD-R), desenvolvido por Demerouti et al. (2001) oferece uma explicação teórica para a relação entre a transparência na comunicação e o *engagement* dos colaboradores, ao propor que uma comunicação organizacional transparente seja fundamental para motivar os colaboradores a permanecerem *engaged* no local de trabalho, já que o nível de *engagement* permanece elevado quando também o nível de comunicação transparente é elevado (Jiang e Luo, 2018).

Também a teoria da troca social fornece apoio para as hipóteses relativas ao efeito mediador do *work engagement*, na relação entre a transparência na comunicação e o compromisso afetivo, ao propor que todos os colaboradores tendem a agir de forma a refletir os comportamentos das suas organizações ou dos seus líderes (Agyemang e Ofei, 2013). Os colaboradores sentem-se motivados a compensar o tratamento que recebem por parte dos seus empregadores, agindo consequentemente da forma que sabem que será valorizada pelas suas organizações. Os colaboradores com altos níveis de *engagement* para como seu trabalho, possuem um sentimento de obrigação de retribuição à organização, sendo que uma destas formas de retribuição é justamente através do aumento dos seus níveis de compromisso (Agyemang e Ofei, 2013).

A revisão de literatura existente apresenta fundamentação para o papel da transparência enquanto antecessora do *work engagement* (Jiang e Men, 2017; Jiang e Luo, 2018; Jiang e Shen, 2020), assim como da relação do *work engagement* para com compromisso afetivo (Gokul et al., 2012; Scrima et al., 2014). Adicionalmente, o *work engagement* é identificado na literatura enquanto mediador de diversas relações que contém a variável do compromisso afetivo nos seus modelos de análise (Yalabik et al., 2013; Jiang et al., 2020; Teo et al., 2020). O *engagement* surge assim enquanto um excelente candidato a mediador da relação proposta na presente investigação, enriquecendo a literatura existente, ao ter analisado o efeito mediador do *work engagement* na relação entre a transparência na comunicação e o compromisso organizacional afetivo, relação essa que não terá ainda sido testada em pesquisas anteriores.

A comunicação realizada pelas organizações relativa a fatores tanto organizacionais, como pessoais, contribui para o desenvolvimento de sentimentos imediatos de conexão para com o trabalho, característica que define o conceito *work engagement*. Estes sentimentos vão-se manifestar através da imersão nas tarefas que realizam, assim como no interesse que demonstram pelo seu trabalho. O modelo de mediação que esta investigação propões, enfatiza

a importância de uma comunicação organizacional transparente, enquanto preditor de um importante resultado do relacionamento empregador-colaborador, o compromisso organizacional afetivo. Quando uma organização assegura que o sistema de comunicação praticado conduz à partilha de uma quantidade suficiente de informação relevante, relativa às necessidades informacionais dos colaboradores, consequentemente os níveis de compromisso que estes apresentam para com a organização, são enaltecidos. Os resultados obtidos enriquecem a investigação sobre o papel destas variáveis para o sucesso organizacional.

Contrariamente ao esperado, a moderação da liderança ética na relação entre as dimensões participativa e substancial da transparência na comunicação e o compromisso organizacional afetivo, não foi sustentada pelos resultados empíricos (H5 e H6). A informação existente relativa ao papel moderador da liderança ética é limitada, porém, alguns estudos indicam que os indivíduos são capazes de manifestar compromisso, independentemente da percepção e experiência de um estilo de liderança ético (Maxwell, 2017; Bratley e Aloysius, 2019). Embora os líderes éticos sejam caracterizados por possuírem um estilo comunicativo aberto e sincero, fomentando um ambiente confiável que facilita a transparência, os resultados da presente investigação indicam que a percepção de um estilo de liderança ético, não se mostra suficiente para conduzir ao aumento do impacto da transparência na comunicação, nos níveis de compromisso afetivo, já que a relação direta entre estas variáveis se mostrou mais forte na ausência da moderação da liderança ética.

Implicações Práticas

Esta pesquisa demonstrou que uma percepção positiva relativa à transparência na comunicação, tanto diretamente, como através da ação do *engagement* dos colaboradores, são importantes para a demonstração de compromisso afetivo para com a organização.

Os resultados empíricos obtidos são fundamentais para as organizações que pretendam manter os trabalhadores comprometidos com as mesmas. É da responsabilidade das organizações, providenciar um clima de apoio para os seus colaboradores, de forma que estes retribuam através do nível de compromisso que demonstram. O tipo de apoio que os colaboradores necessitam, difere de setor para setor e de organização para organização (Gokul et al., 2012), tornando-se da responsabilidade da mesma apurar quais as necessidades dos seus colaboradores, para que estes se possam sentir apoiados.

Os sistemas de comunicação deverão ser desenvolvidos atentando às necessidades de todos os líderes, gestores e colaboradores de uma organização. Este estudo demonstra-se útil para

evidenciar a importância de as organizações providenciarem sessões de treino para os líderes organizacionais - já que estes são considerados como a fonte mais fiável de informação (Men e Stacks, 2014) – munindo-os com competências comunicativas adequadas de liderança, dada a clara evidência de que uma boa prática de comunicação contribui para resultados organizacionais positivos.

Adicionalmente, em termos de disseminação de informação, as organizações devem trabalhar para a propagação de uma cultura de comunicação transparente, que assegure a partilha de informação verdadeira, completa, detalhada, justa e relevante. Revela-se ainda importante incentivar a participação dos colaboradores na determinação da informação que realmente necessitam, verbalizando-a através de comentários, críticas ou queixas, já que o sucesso da organização depende do desempenho dos seus colaboradores. Quando os líderes se mostram mais transparentes, os colaboradores também se podem mostrar mais comprometidos (Bratley e Alloysius, 2017).

É importante que as organizações também sejam consistentes nos seus valores, palavras e ações, responsabilizando-se pelo que fazem e dizem. Esse nível de transparência pode cultivar as relações organização-colaborador, podendo potencialmente conduzir a uma reputação interna favorável, *engagement* dos colaboradores e comportamentos de apoio organizacional (Men, 2011), como o compromisso.

Tendo em conta o conhecimento existente sobre o papel do *engagement* e do compromisso no desempenho no trabalho é possível considerar que um investimento na comunicação pode, por esta via, ter impacto nos resultados organizacionais e no sucesso organizacional.

Limitações e pesquisas futuras

Não obstante a relevância do estudo apresentado, existem alguns aspetos que devem ser tidos em atenção. Em primeiro lugar, uma limitação deste estudo, reside na reduzida dimensão da amostra, que por sua vez, reduz o poder estatístico dos resultados e possibilidade de generalizar as suas conclusões. Para além disso e ainda em relação à amostra, esta foi recolhida por conveniência, o que faz com que as generalizações dos resultados para outro tipo de população ou contexto sejam incertas, não sendo então possível considerá-la enquanto uma representação fiel da população. Esta limitação pode ainda ser responsável pela moderação da liderança ética não ser significativa, pois se o estudo fosse replicado com uma amostra mais vasta e diversificada, o resultado poderia tornar-se significativo.

A seguinte limitação identificada prende-se com a natureza correlacional do presente estudo, não sendo possível garantir que os efeitos encontrados não tenham sofrido vieses dado o momento de instabilidade no qual o estudo foi conduzido. Em investigações futuras seria interessante procurar realizar estudos longitudinais que permitam ultrapassar esta causalidade, sendo também interessante realizar a comparação entre os dados obtidos durante a pandemia e os dados obtidos após a pandemia. Poderia ainda ser interessante completar a informação recolhida, através de dados qualitativos (e.g. entrevistas), com o objetivo de clarificar e reforçar os resultados obtidos.

As evidências empíricas relativas à interação da liderança ética com as restantes variáveis em estudo sugerem que a prática de uma comunicação transparente poderá conduzir a uma perceção de um estilo de liderança ético (Bandsuch et al., 2008), por sua vez esta perceção de uma liderança ética, poderá contribuir para um aumento dos níveis de compromisso organizacional (Trevino et al., 2000), desta forma, seria interessante que estudos futuros analisassem o possível efeito mediador da liderança ética na relação entre a transparência na comunicação e o compromisso organizacional.

Seria ainda interessante examinar o papel moderador de outros estilos de liderança eficazes (e.g. liderança autêntica, liderança transformacional, liderança transacional), na relação entre a transparência na comunicação e o compromisso afetivo de forma a perceber se estes apresentariam resultados diferentes daqueles que esta investigação identificou. Poderá ainda ser pertinente perceber se o canal de transmissão de informação utilizado pelas organizações, possui influência no nível percebido de transparência, e qual o consequente efeito no nível de compromisso dos colaboradores.

Conclusão

O mundo e as organizações passam por mudanças constantes e por vezes inesperadas, levando a que os indivíduos passem por situações de insegurança, principalmente relativa à estabilidade dos seus empregos. A perceção de uma boa comunicação organizacional, fortalece o contrato psicológico, oferecendo controlo, previsibilidade, e maior segurança no trabalho (Keim et al., 2014). A disseminação de um estilo comunicativo entendido enquanto transparente auxilia na gestão organizacional das situações de crise, aumentando o nível de confiança e construindo relações a longo-prazo saudáveis com o público e colaboradores (Lee e Li, 2021). A comunicação transparente possui um papel determinante na construção de relações com os colaboradores, pois através da partilha de informação relevante e do incentivo da participação

dos mesmos nas decisões organizacionais, a confiança, satisfação, *engagement* e compromisso dos colaboradores aumentam (Men e Stacks, 2014; Jiang e Luo, 2018).

O presente trabalho mostrou-se pertinente para a percepção relativa à comunicação e partilha de informação praticada nas organizações, e da sua influência nos níveis de compromisso organizacional afetivo dos colaboradores. Apesar de existirem investigações que procuram estudar algumas das variáveis aqui analisadas, das investigações que integram o enquadramento conceptual, nenhum teve enquanto propósito analisar todas as relações entre as variáveis em estudo.

Concluindo, a presente investigação destaca a importância do estudo da transparência na comunicação, do *work engagement* e do compromisso organizacional. Os resultados obtidos salientam a necessidade de as organizações conduzirem esforços para a implementação de uma cultura transparente que promove a comunicação aberta e disponibiliza informação pertinente aos seus colaboradores, para que seja possível estabelecer um ambiente de confiança entre os membros organizacionais, e impulsionando uma sensação de estabilidade e segurança. Desta forma é possível que os níveis de satisfação dos colaboradores tendam a ser mais elevados, o que pode conduzir a resultados positivos, como o aumento do *engagement* para com o trabalho, assim como o aumento dos níveis de compromisso organizacional dos colaboradores. Consequentemente, a longo prazo, poderão surgir consequências organizacionais igualmente positivas, como a reduções das intenções de saída dos colaboradores, uma boa reputação interna e a percepção de relações favoráveis entre o colaborador, os seus líderes e a organização.

Referências

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853. <https://doi.org/10.1108/01437721211268357>
- Almeida, J., Hartog, D. D., & Porto, J. B. (2018). Escala de liderança ética no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 430-440. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>
- Bandsuch, M. R., Pate, L. E., & Thies, J. (2008). Rebuilding stakeholder trust in business: An examination of principle-centered leadership and organizational transparency in corporate governance. *Business and Society Review*, 113(1), pp. 99-127. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00315.x>
- Barnes, D. C., & Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485 – 499. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Bowen, S. A. (2010). The nature of good in public relations: What should be its normative ethic? In Heath R. L. (Ed.), *The handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 569–583.
- Bratley, K. J., & Alloysius, S. M. (2017). Employees' perception of transparency in management and their commitment: A special reference to education management. *EPRA International Journal of Research and Development*, 2(7), 78-84.
- Bratley, K. J., & Aloysius, S. M. (2019). Transparency in managerial practices and affective commitment. *Journal of Business*, 6(2), 61-81.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>

- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- 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. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The leadership quarterly*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of business ethics*, 46(2), 127-141. <https://doi.org/10.1023/A:1025089819456>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic—the role of relational and informational crisis communication in Austrian

- organizations. *Journal of Communication Management*. 25(3), 233-255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Elst, T. V., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The role of perceived control in the relationship between job insecurity and psychosocial outcomes: moderator or mediator?. *Stress and Health*, 27(3), e215-e227. <https://doi.org/10.1002/smi.1371>
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.15406/bbij.2015.03.00055>
- Ferrer, J. L., & Morris, L. (2013). Engaging Élitism: the Mediating Effect of Work Engagement on Affective Commitment and Quit Intentions in Two Australian University Groups. *Higher Education Quarterly*, 67(4), 340–357. <https://doi.org/10.1111/hequ.12020>
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The relationship between perceived organizational support, work engagement and affective commitment. *AMET International Journal of Management*, 4(2), 29-37.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist*, 11(2), 119-127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942–955. doi:10.1108/02621710610708577
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*. 22(2), 138-160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>

- Jiang, H., & Shen, H. (2020). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 00(0), 1-28. <https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
- Jiang, Q., Lee, H., & Xu, D. (2020). Challenge stressors, work engagement, and affective commitment among Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 49(4), 547-570. <https://doi.org/10.1177/0091026020912525>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Karatepe, O. M. (2013). *Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82–104. <https://doi.org/10.1108/09596111311290237>
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2012). Work engagement as a mediator of the effects of personality traits on job outcomes: A study of frontline employees. *Services Marketing Quarterly*, 33(4), 343-362. <https://doi.org/10.1080/15332969.2012.715053>
- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269-290. <https://doi.org/10.1037/a0036743>
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Kim, M. J., & Kim, B. J. (2020). The Performance Implications of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect of Job Stress and Organizational Commitment, and the Buffering Role of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217837>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>

- Klimchak, M., Bartlett, A. W., & MacKenzie, W. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence: A signaling perspective. *Personnel Review*, 49(9), 1897-1917. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 748-762. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0436>
- Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics & Management*, 42, 70-98.
- Laureano, R. M., & Botelho, M. D. (2017). IBM SPSS Statistics-O Meu Manual de Consulta Rápida. *Lisboa*, 3ª Edição.
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 00(0), 1-17. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354>
- Lemon, L. L., & Towery, N. A. (2021). The case for internal communication: an investigation into consortia forming. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 541-556. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0093>
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Avey, J. (2017). Going against the grain works: An attributional perspective of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 87-102. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2698-x>
- Li, J., Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lin, W., Shao, Y., Li, G., Guo, Y., & Zhan, X. (2021). The psychological implications of COVID-19 on employee job insecurity and its consequences: The mitigating role of organization adaptive practices. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 317-329. <https://doi.org/10.1037/apl0000896>
- Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., & Cheong, S. I. (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 645-658. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2013-0278>

- Maxwell, S. (2017). "Let's be clear": Exploring the Role of Transparency Within the Organization". Cornerstone: A Collection of Scholarly and Creative Works for Minnesota State University, Mankato.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Men, L. R. (2011). How employee empowerment influences organization–employee relationship in China. *Public relations review*, 37(4), 435-437. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.008>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301-324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 66(11), 2163-2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.
- 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(1), 20-52. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900305>
- Orgambídez, A., & Benítez, M. (2021). Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*, 56(5), 791–800. <https://doi.org/10.1002/ijop.12741>
- Orlowski, M., Bufquin, D., & Nalley, M. E. (2021). The influence of social perceptions on restaurant employee work engagement and extra-role customer service behavior: A moderated mediation model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(2), 261-275. <https://doi.org/10.1177/1938965520910119>
- Philipp, B. L., & Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership: Investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304-315. <https://doi.org/10.1177/1548051813483837>
- Poon, J. M. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148-1155. <https://doi.org/10.1080/00207594.2013.768768>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Randstad Holding N.V. (2021). *Employer brand research 2021 global report*. [Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf](https://www.randstad.com/brand-research-global-report-2021.pdf)
- Ren, S., & Chadee, D. (2020). Influence of career identity on ethical leadership: sense-making through communication. *Personnel Review*, 49(9), 1987-2005. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0192>
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2018). Which daily experiences can foster well-being at work? A diary study on the interplay between flow experiences, affective commitment, and self-control demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 99-111. <https://doi.org/10.1037/ocp0000039>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>
- Sezen-Gultekin, G., Bayrakcı, M., & Limon, İ. (2021). The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship Between Emotional Labor and Work Engagement of Teachers. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648404>.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142.
- Vallièrès, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M., & Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.001>
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and

- counterproductive work behavior. *Career Development International*. 19(5), 526 – 547.
<http://dx.doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0063>
- Verčič, A. T., Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*. 26(3), 589-604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.004>
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Wells, J. E., & Walker, N. A. (2016). Organizational change and justice: The impact of transparent and ethical leaders. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(2), 179-199.
<https://doi.org/10.1123/jis.2016-0007>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Zhang, J. C., Ling, W. Q., Zhang, Z. Y., & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1657-1666.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1657>
- Zheng, H., Tarrence, J., Roscigno, V., & Schieman, S. (2021). Workplace financial transparency and Job distress. *Social Science Research*, 95, 1-17.
<https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102525>

Anexos

Anexo A – Questionário

Caro(a) participante,

Gostaríamos de começar por agradecer a sua participação neste estudo.

O presente estudo surge no âmbito do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa e tem como objetivo analisar o impacto da comunicação e da relação com as chefias, na sua relação com o trabalho, em contexto de pandemia. Este estudo tem como orientadoras as Professoras Sílvia Silva e Marta Mello e Sampayo. Neste sentido, pedimos a sua colaboração para o preenchimento de um breve questionário com duração aproximada de resposta de 15 minutos. Para responder apenas é necessário ter 18 ou mais anos e estar atualmente a trabalhar.

Em concordância com a Comissão Nacional de Proteção de Dados e com as diretrizes do Comité de Ética do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, as suas respostas são totalmente confidenciais e os dados serão tratados em conjunto, ou seja, nenhuma análise será realizada tomando como base um participante individual desta investigação. Garantimos o total anonimato durante a recolha e a análise dos dados.

Se, por qualquer motivo, durante o curso do questionário pretender abandonar o mesmo, basta fechar o questionário e as suas respostas não serão gravadas.

Pedimos-lhe que leia atentamente todas as questões que lhe colocamos e que procure responder de forma sincera às mesmas. Não existem respostas certas ou erradas às questões que lhe vamos colocar. Procuramos saber qual a sua opinião sincera sobre cada uma delas.

Antes de iniciar, confirme a seguinte informação:

1. Estou consciente de que a minha participação é voluntária e posso interromper a qualquer momento, simplesmente fechando a página.
2. As minhas respostas são anónimas e ninguém poderá aceder à minha identidade.
3. As minhas respostas serão utilizadas exclusivamente para investigação e acedidas apenas pelos investigadores envolvidos no projeto. Obrigada pela sua participação e pelo tempo dispensado.

Aceito participar:

- ☐ Sim
- ☐ Não

Escala de Transparência na Comunicação

As afirmações que se seguem referem-se à comunicação na sua empresa no contexto de pandemia.

Para responder, por favor pense nas situações que ocorrem na sua empresa, e avalie o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando a escala indicada.

Durante o surto de COVID-19:

	1- Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7- Concordo Parcialmente
1. A minha empresa pede a opinião dos trabalhadores antes de tomar decisões.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. A minha empresa pede o <i>feedback</i> dos trabalhadores relativamente à qualidade da sua informação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. A minha empresa envolve e pede ajuda aos trabalhadores para identificarem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

informações de
que precisam.

4. A minha
empresa dedica
tempo aos seus
trabalhadores de
modo a
compreender
quem são e do
que precisam.

5. A minha
empresa facilita
aos trabalhadores
a tarefa de
encontrar a
informação de
que precisam.

6. A minha
empresa fornece
informações que
são relevantes
para os
trabalhadores.

7. A minha
empresa fornece
aos trabalhadores
informações que
estão completas.

8. A minha
empresa fornece
aos seus
trabalhadores

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

informação precisa.

9. A minha empresa fornece aos trabalhadores informação confiável.

10. A minha empresa fornece aos trabalhadores informação atempada.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Escala de Liderança Ética

As afirmações que se seguem referem-se à percepção que tem relativamente à sua chefia direta.

Para responder, por favor pense nas situações que ocorrem na sua empresa, e avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, utilizando a escala indicada.

	1- Nunca se comporta desta forma	2	3	4	5	6	7- Comporta-se sempre desta forma
1.Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.Responsabiliza-me por problemas sobre os quais não tenho controlo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Responsabiliza-me por trabalho sobre o qual não tenho controlo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Está focado/a principalmente em atingir os seus próprios objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Podemos confiar que irá fazer as coisas que ele/ela diz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Mantém as suas promessas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Podemos contar que irá honrar os seus compromissos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Mantém sempre a sua palavra.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Explica o que é esperado de mim e dos meus colegas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Esclarece prioridades.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Indica quais são as	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

expectativas de desempenho de cada membro do grupo.

12. Esclarece quem é responsável pelo quê.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Preocupa-se verdadeiramente com o meu desenvolvimento pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Presta atenção às minhas necessidades pessoais.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. Interessa-se em como me sinto e em como estou.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. Demonstra empatia quando tenho problemas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Escala de *Work Engagement*

As afirmações que se seguem referem-se aos sentimentos e emoções que possui, relativamente ao seu trabalho.

Para responder, avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, utilizando a escala indicada.

	1- Nunca	2	3	4	5	6	7- Sempre
1. Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. O meu trabalho inspira-me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sinto orgulho no trabalho que faço.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sinto-me imerso no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Quando estou a trabalhar, “deixo-me levar” pelo trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Escala de Compromisso Afetivo

As afirmações que se seguem referem-se aos seus sentimentos e emoções, relativos à sua empresa.

Para responder, avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, utilizando a escala indicada.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7- Concordo Totalmente
1. Eu ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira profissional nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Eu sinto mesmo os problemas desta empresa como se fossem meus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Eu não possuo um forte sentimento de pertença em relação à minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Eu não me sinto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

“afetivamente
vinculado” a esta
empresa.

5. Nesta empresa,
eu não me sinto
como “fazendo
parte da família”.

6. Esta empresa
possui um grande
significado
pessoal para mim.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Escala de Insegurança no Trabalho

As afirmações que se seguem referem-se aos seus sentimentos de estabilidade e segurança em relação ao seu trabalho.

Para responder, avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, utilizando a escala indicada.

	1- Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7- Concordo Totalmente
1. Acho que o meu emprego irá mudar para pior.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sinto-me inseguro(a) sobre as características e condições do meu emprego no futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Estou preocupado(a)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

sobre como será o meu emprego no futuro.

4. Provavelmente o meu emprego irá mudar de uma forma negativa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Questões sociodemográficas

Idade

- ☐ De 18 a 20 anos
- ☐ De 21 a 29 anos
- ☐ De 30 a 39 anos
- ☐ De 40 a 49 anos
- ☐ De 50 a 59 anos
- ☐ Mais de 60 anos
- ☐ Prefiro não responder

Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não responder

Nacionalidade

- ☐ Portuguesa
- ☐ Outra. Por favor, indique qual: _____
- ☐ Prefiro não responder

Qual o grau de escolaridade mais alto que completou?

- ☐ 1º ciclo (4º ano)
- ☐ 2º ciclo (6º ano)
- ☐ 3º ciclo (9º ano)

- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação ou Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Prefiro não responder

Há quanto tempo se encontra a trabalhar na sua atual empresa?

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ Entre 1 ano e 5 anos
- ☐ Entre 5 anos e 10 anos
- ☐ Entre 10 anos e 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos
- ☐ Prefiro não responder

Em qual destas áreas se insere a atividade da sua empresa?

- ☐ Agricultura, Pecuária e Ambiente
- ☐ Construção Civil
- ☐ Comércio e Serviços
- ☐ Comunicação, Marketing e Publicidade
- ☐ Cultura
- ☐ Banca e Seguros
- ☐ Desporto
- ☐ Economia, Gestão, Finanças e Contabilidade
- ☐ Educação
- ☐ Forças Armadas e Segurança
- ☐ Indústria e Pesca
- ☐ Jurídica
- ☐ Saúde e Reabilitação
- ☐ Tecnologia
- ☐ Turismo, Hotelaria e Restauração
- ☐ Outra. Por favor, indique qual: _____

Que função desempenha na sua atual empresa?

O seu regime de trabalho normal alterou com a pandemia de COVID-19? Se sim, para que tipo de regime?

- ☐ Alterou para regime presencial
- ☐ Alterou para regime remoto
- ☐ Alterou para regime misto
- ☐ Alterou para outro tipo de regime. Qual? _____
- ☐ Não alterou
- ☐ Prefiro não responder

Possui alguma responsabilidade de chefia? Se sim, de que tipo?

- ☐ Chefia direta
- ☐ Chefia intermédia
- ☐ Chefia de topo
- ☐ Não possuo responsabilidades de chefia
- ☐ Prefiro não responder

Qual a dimensão da empresa em que trabalha de acordo com o número de trabalhadores que possui, de forma aproximada?

- ☐ 1 a 9 trabalhadores (Microempresa)
- ☐ 10 a 49 trabalhadores (Pequena empresa)
- ☐ 50 a 249 trabalhadores (Média empresa)
- ☐ 250 ou mais trabalhadores (Grande empresa)
- ☐ Não sei/Prefiro não responder