



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Identificação Organizacional e Comportamentos de Voz: Exploração
do Efeito Moderador do Clima Socio Moral nas Organizações**

Joana Catarina Guerreiro Gonçalves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Doutora Susana M. Tavares, Professora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2015



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Identificação Organizacional e Comportamentos de Voz: Exploração
do Efeito Moderador do Clima Socio Moral nas Organizações**

Joana Catarina Guerreiro Gonçalves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Doutora Susana M. Tavares, Professora Auxiliar
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2015

Agradecimentos

À professora Susana Tavares pelo apoio, orientação e motivação durante a realização da tese. Sem ela não teria sido possível chegar até aqui.

Às organizações que me permitiram a recolha de dados para a realização deste trabalho.

Aos meus pais que são o meu porto de abrigo e tudo fazem para que alcance os meus objetivos. À minha mãe porque esteve sempre presente e acompanhou cada momento desta etapa. Ao meu pai porque é a minha referência, o meu orgulho e me ensinou a dar sempre o melhor de mim.

Aos meus irmãos que estão sempre aqui e sem eles nada faria sentido.

À minha sobrinha, Iris, por durante os seus dois aninhos me ter ajudado em cada sorriso e em cada brincadeira.

Ao Francisco, foi sem dúvida o meu pilar e a minha maior fonte de motivação.

Aos meus amigos que compreenderam as minhas ausências e entre alguns desabaços sempre me incentivaram a não desistir.

À Cathe por ser a minha melhor amiga ao longo destes 10 anos e por me conhecer melhor que ninguém.

À Ana por ser a minha melhor companheira, e me fazer rir nos momentos mais difíceis.

À Iola por partilhar comigo as mesmas dúvidas e inquietações, e nos apoiarmos mutuamente sempre que possível.

À SUMOL+COMPAL, aos meus colegas e principalmente à Filipa, por me permitirem flexibilidade no horário de trabalho.

Resumo

Apesar da existência de vários estudos sobre o comportamento de voz, poucos relacionam estes comportamentos com o clima socio moral da organização. Este estudo pretende enriquecer a literatura ao analisar o efeito moderador da percepção de clima socio moral na relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz. Com o intuito de analisar estas relações, aplicámos um questionário a 330 funcionários de 37 empresas portuguesas distintas entre si. Os resultados mostraram que os trabalhadores com níveis mais elevados de identificação organizacional utilizam comportamentos de voz promotora somente quando têm uma percepção positiva do clima socio moral. Estes resultados sugerem que juntamente com a identificação organizacional, a melhoria do clima socio moral organizacional é essencial para melhorar os comportamentos de voz dos empregados.

Palavras-chave: comportamentos de voz, identificação organizacional, clima socio moral.

Abstract

In spite of the existence of some studies about voice behavior, only a few relate these behaviors with the socio moral climate. This research intends to fill this gap by analyzing the moderating effect of the socio moral climate in the relationship between organizational identification and promotive voice behavior. Thus, we applied surveys composed by scales thoroughly validated to 330 employees of diversified organizations. The results revealed that the workers with higher levels of organizational identification have more promotive voice behaviors only when they have a positive perception of socio moral climate. These findings suggest that along with organizational identification, the improvement of organizational SMC is essential to enhance employee's voice behavior.

Keywords: voice, organizational identification, socio moral climate.

Índice

I. Introdução.....	1
II. Enquadramento teórico.....	3
2.1 Comportamentos de voz.....	3
2.2 Identificação organizacional e comportamentos de voz.....	4
2.3 O presente estudo: CSM como variável moderadora.....	8
III. Método	
3.1 Amostra e procedimento.....	11
3.2 Medidas.....	12
IV. Resultados.....	12
4.1 Teste de hipóteses.....	13
V. Discussão dos resultados.....	15
5.1 Limitações e pesquisas futuras.....	17
5.2 Contributos teóricos, empíricos e implicações práticas.....	18
5.3 Conclusão.....	19
Referências.....	20

Índice de Tabelas

Quadro 1 – Médias, desvios-padrão e inter-correlações das variáveis em estudo

Quadro 2 – Resultados da análise de regressão hierárquica prevendo a voz promotora

Quadro 3 – Efeito moderador da perceção de CSM na relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz promotora

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo empírico

Glossário de siglas

CSM – Clima Socio Moral

I. Introdução

São vários os fatores que potencializam a necessidade de inovação das empresas, nomeadamente fatores económicos, sociais, políticos, tecnológicos, culturais e ambientais (Tornatzky & Fleischer, 1990). Segundo Weick e Quinn (1999) a mudança é um ciclo, sem início nem fim. É um processo ininterrupto e por isso tão exigente. Por forma a sobreviverem, as empresas têm de se adaptar a um mercado empresarial com grande instabilidade, através da procura de soluções criativas "(...) Afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1999, p.106). De modo geral, as empresas que estimulam a criatividade dos seus colaboradores têm mais hipóteses de se tornarem competitivas. Para dar resposta a este contexto de transformação, as empresas precisam de colaboradores qualificados, conscientes e motivados, capazes de darem respostas rápidas, com foco na resolução de problemas e identificação de sugestões eficientes (Staw, 1984). A sugestão de novas ideias em relação a procedimentos, métodos, produtos ou serviços contribui para a renovação e para o crescimento organizacional, essencial no complexo mundo empresarial de hoje (Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

Os comportamentos de voz são considerados comportamentos pró-ativos (Liu e colegas, 2010) através dos quais as pessoas expressam as suas opiniões, preocupações e ideias. Estes visam a melhoria de questões associadas ao trabalho que reflitam, ou não, o contexto organizacional em que se encontram (Van Dyne et al., 2003). Estes comportamentos têm vindo a ser considerados centrais para os processos de adaptação organizacional (Van Dyne & Lepine, 1998) e são tidos como um ponto de partida para a inovação (Lepine & Van Dyne, 1998; Scott & Bruce, 1984).

Uma quantidade crescente de pesquisas científicas têm revelado a existência de alguns preditores dos comportamentos de voz, de nível individual (e.g., conscienciosidade) e contextual (e.g., percepção de papel) (Lepine & Van Dyne, 2001; Van Dyne & colegas, 2008). A identificação organizacional foi também recentemente apontada como um preditor da voz. No entanto, poucos estudos têm revelado que a identificação organizacional pode ser considerada como um preditor dos comportamentos de voz (Liu et al., 2010; Silva, 2012). Esta relação é condicionada frequentemente por outros fatores, nomeadamente fatores contextuais.

Morrison (2011) propôs a existência de um conjunto de fatores contextuais, a par de fatores individuais, responsáveis pela frequência de utilização de comportamentos de voz. De facto alguns estudos têm revelado que os colaboradores tendem a optar por comportamentos

de voz apenas em contextos de trabalho com abertura para a expressão de ideias (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997; Dutton et al., 2002). Deste modo, o contexto organizacional é um preditor essencial na determinação da frequência com que os colaboradores optam pela utilização da voz, sendo uns contextos mais propícios que outros (Morrison & Milliken, 2000).

Esta investigação centra-se essencialmente no papel que a identificação organizacional pode ter para a previsão dos comportamentos de voz. Apesar de existirem na literatura alguns estudos que retratam parcialmente esta relação, desde os estudos de Hirschman (1970) existem ainda alguns aspetos por aprofundar, principalmente no que concerne ao papel dos fatores contextuais para a explicação desta relação. Woodman e colegas (1993) ao se debruçarem sobre o estudo da criatividade, defendem uma perspetiva integracionista da criatividade nas organizações. Para ele e outros autores (e.g., Zhou & Hoever, 2014) a criatividade é resultado de uma complexa interação entre características pessoais do indivíduo e de fatores contextuais. Esta investigação revela a necessidade de a criatividade no local de trabalho ter de ser compreendida também em função de variáveis contextuais e da forma como estes fatores interagem com os fatores individuais.

Uma vez que a criatividade pode ser entendida como um comportamento específico da voz ou uma forma de expressão desta (Zhou & George, 2001), o nosso estudo pretende analisar até que ponto a perceção que os indivíduos têm do clima socio moral (CSM) da organização em que trabalham condiciona a relação entre a sua identificação com a organização e a exibição de comportamentos de voz. A presente investigação vem colmatar esta falha na literatura ao integrar a variável de perceção de CSM e, paralelamente, expande a literatura deste conceito que ainda hoje é pouco desenvolvido.

Iniciamos este trabalho com a definição do conceito de comportamentos de voz, e posteriormente, iremos apresentar uma breve revisão de literatura sobre a identificação organizacional e analisar a sua relação com os comportamentos de voz. Por conseguinte, iremos definir o conceito de CSM e analisar o seu papel na explicação da relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz. De seguida, descreveremos o método (amostra, procedimento e medidas) utilizado para testar as nossas hipóteses, bem como os resultados obtidos. Por fim, discutiremos os resultados encontrados, exibindo sugestões de estudos futuros e implicações práticas deste trabalho.

II. Enquadramento Teórico

Comportamentos de Voz

O conceito de voz tem vindo a ser referido na literatura de diferentes formas (Avery & Quiñones, 2002). Na perspetiva de Hirschman (1970), a voz é considerada um método de comunicação de insatisfações ou uma opção à saída da própria empresa. Trata-se de um recurso ou tentativa de executar mudanças nas práticas, políticas e procedimentos organizacionais (Hirschman, 1970).

Na conceção de Van Dyne e Lepine (1998), a voz em contexto organizacional é utilizada para desafiar o status quo organizacional com a intenção de melhorar o funcionamento da organização. Para estes autores, a voz é definida como “um comportamento não obrigatório que enfatiza uma expressão de desafio construtivo com a intenção de melhorar, em vez de simplesmente criticar” (Van Dyne & Lépine, 1998, p. 109).

Deste modo, este comportamento proactivo, de apresentação de ideias e opiniões por parte dos colaboradores, quando colocado em prática, pode alterar os processos e resultados organizacionais. Estudos têm revelado a importância dos comportamentos de voz para a mudança e eficácia organizacional (Katz & Kahn, 1978; Nemeth & Staw, 1989; Schein, 1968), mas esta variável torna-se particularmente importante dada a ênfase na flexibilidade, inovação e melhoria contínua a que as organizações são atualmente sujeitas (Howard, 1995).

Num estudo levado a cabo por Kay (1989) foi pedido a três grupos para descreverem comportamentos mais comuns da voz. As seguintes premissas foram identificadas: "Propor novas formas de fazer as coisas" e "Fazer sugestões sobre como melhorar as coisas", revelando mais uma vez características da criatividade. Assim, a voz é utilizada pelos colaboradores como uma forma de comunicação e fornece uma ótima oportunidade de expressão dos seus pontos de vista acerca do funcionamento da organização (Lind, Kanfer, & Earley, 1990). Na mesma linha de pensamento, Choi (2007) afirma que estes comportamentos são “esforços construtivos realizados pelos indivíduos para identificar e implementar mudanças em relação aos métodos de trabalho, políticas e procedimentos para melhorar a situação e o desempenho” (p. 469). Nesse mesmo ano, Detert e Burris reforçaram o facto da voz ser uma forma discricionária de propor melhorias no funcionamento da organização, mesmo que essas mudanças possam perturbar e alterar o status quo da organização. Liu e colegas (2010) têm defendido esta mesma perspetiva ao sublinharem o carácter proactivo da voz e a possibilidade de esta efetivar mudanças construtivas.

A partir de várias definições que foram sendo usadas na literatura, Morrison (2011) propôs uma definição integradora deste constructo, apresentando a voz como uma forma de comunicação discricionária de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões sobre assuntos relacionados com o trabalho, com a intenção de melhorar o funcionamento da organização (p.374). Esta definição inclui não só a voz direcionada para os níveis hierárquicos superiores mas também para os colegas de trabalho.

Há pouco mais de uma década, Van Dyne e colegas (2003) incluíram no conceito de voz a expressão de sugestões mas também de preocupações que o individuo tenha relativamente a problemas na organização. Com base nesta definição, Liang et al. (2012) propuseram a operacionalização de dois tipos de voz, a voz proibitiva e a voz promotora, com características bastante distintas entre si.

A voz proibitiva refere-se à comunicação por parte dos colaboradores relativamente à sua preocupação acerca das práticas, processos e incidentes que podem ser prejudiciais para a organização. Este tipo de voz é essencial para manter um contexto organizacional saudável, porque através deste comportamento é possível identificar previamente problemas e resolvê-los antes de se tornarem irreversíveis. A voz proibitiva é tanto focada no passado como no futuro no sentido em que alerta para problemas que existem na estrutura organizacional, mas também para problemas potenciais que possam vir a surgir (Liang et al., 2012, p.72).

Entende-se por voz promotora, a expressão de pensamentos e sugestões que visam a melhoria da organização. O conteúdo da voz promotora é orientado para o futuro e focado na melhor forma de fazer as coisas (Liang et al., 2012, p.71). A voz promotora é frequentemente associada aos empregados que utilizam esforços extra para desenvolverem sugestões e soluções que melhorem o funcionamento organizacional. Este processo exige um grande esforço cognitivo e é acompanhado de algum receio de errar (Farh, Tangirala, & Liang, 2010). Em suma, a voz promotora e a voz proibitiva diferenciam-se essencialmente por uma se focar em ideias e possibilidades e a outra se basear na prevenção e resolução dos problemas existentes (Lin & Johnson, 2015). A maioria das investigações apresentadas na literatura têm-se debruçado sobre o conceito da voz promotora, enquadrando-se o nosso estudo nessa mesma linha.

Identificação Organizacional e Comportamentos de Voz

O estudo da identificação organizacional é nos dias de hoje uma fonte essencial para que se possa compreender a identidade dos colaboradores, e para explicar os seus comportamentos no local de trabalho (Tavares, 2009). A identificação organizacional pode ser

definida como a “forma de vinculação psicológica que ocorre quando os membros da organização se autodefinem em termos de pertença organizacional e adotam as características definidoras desta como características definidoras deles próprios” (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, p.242, citado por Tavares e colegas, 2007).

A identificação organizacional evidencia a junção psicológica do indivíduo e da organização (Haslam, 2001; Tyler & Blader, 2000; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Não obstante a existência de várias definições de identificação organizacional na literatura a maior parte delas inclui o facto do indivíduo incorporar a organização no seu autoconceito de forma cognitiva ou de forma emocional, sentindo-se orgulhoso por fazer parte daquela organização. Com base numa formulação multidimensional de identificação organizacional apresentada por Ashforth et al. (2008), Tavares (2009) refere que a identificação de um indivíduo com a organização em que este trabalha diz respeito à sua perceção de que “ faz parte” da organização (dimensão cognitiva da identificação organizacional), a experiência de emoções positivas associadas à pertença organizacional (dimensão afetiva/emocional de identificação organizacional) e a centralidade ou valor concedido pelo indivíduo a essa mesma pertença (dimensão avaliativa da identificação organizacional).

Quanto mais os indivíduos se identificam com a organização, mais forte é o seu sentido de pertença organizacional (Van knippenberg & Schippers, 2006) passando os interesses da organização a serem entendidos como interesses do indivíduo (Tavares et al., no prelo). A identificação organizacional está associada também a maior entrega e dedicação ao trabalho (Tavares et al., 2007) e promove a iniciativa dos colaboradores para proporem melhorias no seu contexto laboral (Lipponen et al., 2008).

De acordo com alguns autores a identificação pode estar associada à adoção de mais comportamentos de voz. Alguns investigadores argumentam que o sentimento de identificação organizacional gera um maior sentido de responsabilização pelo trabalho realizado e uma maior vontade de executar as tarefas adequadamente (Harrison & Ashforth, 2011).

Lipponen et al. (2008) levaram a cabo uma investigação com 148 funcionários de creches infantis, com o intuito de analisarem os seus valores de abertura à mudança, a sua identificação organizacional e os seus comportamentos inovadores de apresentação de sugestões. Os resultados mostraram que quanto mais os indivíduos se identificam com a organização, maior a probabilidade de eles adotarem comportamentos inovadores no trabalho e apresentarem sugestões de melhoria organizacional. Assim, os colaboradores que mais se identificam com o seu contexto de trabalho tendem a manifestar os seus interesses de

mudança por intermédio de apresentação de comentários e sugestões de ideias, porque a identificação leva a que estes encarem os objetivos organizacionais como seus, executando todos os esforços para os alcançar (Lipponen et al., 2008). Lipponen e colegas (2008) revelam que os colaboradores que mais se identificam com a organização onde trabalham, são os que tem mais tendência a demonstrar os seus valores pessoais nos momentos de mudanças organizacionais assumindo os objetivos da organização como seus.

Tangirala e Ramanujam (2008) investigaram o efeito de justiça procedimental da identificação com o grupo de trabalho nos comportamentos de silêncio dos colaboradores. Num estudo efetuado com 586 enfermeiros, os resultados demonstraram que a identificação perceção de justiça procedimental modera a relação entre a identificação com o grupo e os comportamentos de silêncio. Quando existe a perceção de um elevado clima de justiça procedimental, níveis elevados de identificação com o grupo de trabalho estão associados a uma maior frequência de comportamentos de silêncio. Ou seja, quando os indivíduos percecionam a organização como sendo mais justa nos seus processos de tomada de decisão, a identificação com o grupo de trabalho está associada a maior ocultação da opinião do indivíduo sobre assuntos que ele considera importantes. Investigadores têm sugerido que a identificação organizacional tem um papel importante na perceção de controlo que os funcionários têm das suas funções, reduzindo deste modo as dúvidas e incertezas na execução das mesmas (Miller, Allen, Casey, & Johnson, 2000). Outros autores reforçam este facto ao sugerirem que a identificação organizacional diminui incertezas ou dúvidas relacionadas com as tarefas que os indivíduos executam (Miller, Allen, Casey, & Johnson, 2000), sabendo melhor como agir (Hogg & Terry, 2000).

Liu et al. (2010) sugeriram que os indivíduos que têm maiores níveis de identificação com a organização tendem a dirigir os seus comportamentos de voz para os seus colegas de trabalho e os que se identificam mais com os supervisores tendem a dirigir os seus comportamentos de voz para estes. Os resultados provenientes desta investigação demonstraram que os colaboradores são suscetíveis de expressarem os seus pensamentos para com aqueles com quem mais se identificam. Para se chegar a estes dados foram recolhidos auto-relatos de 191 colaboradores chineses em diferentes organizações.

Silva (2012) realizou uma investigação com o intuito de examinar os mecanismos explicativos da relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz, através da análise do papel mediador da elaboração cognitiva e da modelação que o indivíduo faz das suas tarefas. Os resultados revelaram que uma maior identificação organizacional gera elevada probabilidade do colaborador adotar comportamentos de voz. Verificou-se ainda que

esta relação é compreendida pelos processos de maior elaboração cognitiva e de modelação ativa característicos dos trabalhadores com elevada identificação organizacional.

Morrison et al. (2011) conduziram uma investigação de nível transversal a 42 grupos de engenheiros colaboradores numa empresa de produtos químicos. A sua investigação revelou que o clima nesses grupos de trabalho é preditor da voz, principalmente na presença da identificação organizacional. Assim, os membros do grupo altamente identificados foram mais propensos a partilhar ideias e sugestões. Burris e colegas (2008) reforçam esta ideia ao definirem que os colaboradores que estabelecem uma ligação psicológica intensa com a organização tendem a fazer mais esforço de mudança em prol da organização (Lepine & Van Dyne, 1998).

Outro aspeto importante da identificação organizacional é a maior preocupação com o “nós” em detrimento do “eu” uma vez que as decisões são tomadas tendo em conta as consequências para o grupo de trabalho (Simon, 1997). Assim, os prós e contras de cada decisão são considerados e existe maior partilha de informação e maior tendência a fazer sugestões de melhoria.

Alguns estudos recentes têm anunciado que os indivíduos que mais se identificam com a organização estão mais interessados em procurar soluções e a aplicar esforços em ideias de melhoria organizacional (Hirst, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009). Estes tendem a gastar mais energia para sugerir alterações e melhorias aos métodos e técnicas usadas pela organização por intermédio da voz. Outros estudos têm revelado que a identificação organizacional incrementa o sentido de pertença à organização e o aumento da autoestima dos funcionários, isto porque quando existe uma ligação forte à organização os sucessos desta são sentidos pelo colaborador como seus (Ashforth & Mael, 1989) bem como os fracassos organizacionais (Pratt, 1998).

Assim, é esperado que os colaboradores que mais se identifiquem com a organização onde trabalham produzam maiores esforços em prol desta, por exemplo através da apresentação de ideias e sugestões de melhoria da organização.

Hipótese 1 – A identificação organizacional, está positivamente associada à adoção de comportamentos de voz por parte dos colaboradores na organização.

O Presente Estudo: Clima Socio Moral como Variável Moderadora

A literatura tem demonstrado que quando os colaboradores se identificam com a organização em que trabalham, utilizam mais a voz para apresentarem opiniões e ideias principalmente quando partilham a crença de que a utilização da voz pode ser um benefício não só para eles mas também para a organização (Morrison, 2011). Na presente investigação pressupõe-se que a decisão de “ter voz” não é apenas provocada por fatores individuais mas também pelas características do contexto organizacional em que o individuo se encontra.

Recentemente, foi proposto na literatura um subtipo de clima ético, ancorado nos estudos sobre o comportamento organizacional, a que se chamou de clima socio moral (CSM) (Weber et al., 2009). Este constructo refere-se à forma como a organização comunica, toma decisões, resolve os seus problemas e lida com o conflito (Pircher Verdorfer et al., 2014). O CSM é um constructo multidimensional com componentes (Pircher Verdorfer et al., 2013, 2014) que incluem:

1. Abertura ao confronto nos conflitos entre empregados: Este constituinte do CSM diz respeito à abertura dos funcionários para estarem envolvidos em conflitos e confrontos construtivos dentro da organização. Tais conflitos e desentendimentos devem ser resolvidos abertamente, com respeito e honestidade.
2. Respeito/Apreciação, cuidado e suporte dos supervisores e colegas: Este fator retrata a consideração, respeito e empatia pelos demais membros da organização.
3. A comunicação aberta e a cooperação participativa: Estes dois conceitos estão interligados, sendo os colaboradores desafiados a expressar livremente as suas opiniões e a questionarem processos, normas e princípios organizacionais. O terceiro constituinte do CSM é ainda relativo à participação efetiva dos funcionários na tomada de decisão.
4. A atribuição de responsabilidade baseada na confiança: Este constituinte é, de acordo com Lempert (1994), uma atribuição de responsabilidade isenta de um controlo rigoroso por parte da chefia ou colegas.
5. Preocupação organizacional para com o indivíduo: Este quinto constituinte refere-se à capacidade dos representantes organizacionais (e.g., chefias) se colocarem no lugar dos seus subordinados, e preocuparem-se com as suas necessidades legítimas.

A perceção de CSM tem vindo a ser associada a orientações pró-sociais, tanto em contexto organizacional como fora dele (Weber et al., 2008, 2009), e também a comportamentos pró-sociais no local de trabalho (Pircher Verdorfer et al., 2013). Apesar do CSM ser um constructo recente, os estudos empíricos existentes (Weber et al., 2008, 2009,

Pircher Verdorfer et al., 2013, 2014; Schnell et al., 2013) sugerem que o CSM está relacionado com a participação dos colaboradores na tomada de decisão. Os reduzidos canais de comunicação característicos das empresas mais hierarquizadas, podem, por si só, castrar os comportamentos de voz (Morrison & Milliken, 2000). Neste sentido, os canais de comunicação, quando bem traçados podem aumentar os comportamentos de voz nas empresas (Miceli et al., 2008). Recentemente Weber et al. (2009), bem como Pircher Verdorfer et al. (2013) estabelecem que o CSM orienta os comportamentos dos membros de uma organização e influencia a sua tomada de decisão. Em organizações com um elevado CSM os colaboradores têm oportunidade de participar em debates sobre os problemas com que a organização se depara ou discutir abertamente sobre os conflitos relativos a interesses, valores ou regras organizacionais, num contexto de respeito mútuo e comunicação aberta (Tavares et al., no prelo). Por isso, podemos supor que nestas organizações existe uma maior perceção de segurança psicológica (Edmondson, 1999) necessária para a decisão do individuo em manifestar a sua opinião e apresentar sugestões de melhoria. De facto, Pircher Verdorfer et al. (2014) verificaram que o colaborador que tem uma experiência mais positiva do CSM da sua organização tem menor probabilidade de desenvolver sentimentos de cinismo organizacional, geralmente associados a menor envolvimento e participação na vida organizacional. Em contraposto, em organizações caracterizadas por níveis baixos de CSM, os níveis de suporte e confiança são menores e é expectável encontrar menos participação cooperativa (Tavares et al., no prelo)

Alguns autores têm demonstrado que a perceção de um clima ético no ambiente de trabalho tem impacto direto nos seus comportamentos éticos dentro da organização. Deste modo, organizações que inspiram confiança e que protegem os seus colaboradores estão mais propensas a diminuir os desvios no local de trabalho e a promover a sua eficiência (Peterson, 2002). De acordo com Pircher Verdorfer et al. (2014), o CSM tem como foco a preocupação com a equipa de trabalho, o conflito construtivo, a cooperação, potencializa a socialização do contexto organizacional e elimina desequilíbrios organizacionais.

Podsakoff e colegas (2011) sugerem que os comportamentos de voz podem ter efeitos negativos nas empresas e nos seus colaboradores, sendo frequentemente não aceites pelo grupo organizacional por gerarem mudança e instabilidade. Estes comportamentos podem gerar medo e desconforto, visto que estão associados a algo desconhecido, fora da zona de conforto a que todos estão habituados. Alguns autores, como Lewin e Peterson (1999) referem que ter voz na organização pode ser visto pelas chefias como um comportamento desafiador e perturbador da estabilidade organizacional. Como resultado, os colaboradores

podem ver-se prisioneiros das suas próprias opiniões e insatisfações, com receio de virem a sofrer represálias (Boroff & Lewin, 1997). Frese e Fray (2001) reforçam o facto de os comportamentos de voz poderem deteriorar relações entre colegas de trabalho e até mesmo castrarem o seu desempenho, uma vez que alguns colaboradores, quando confrontados com a mudança, podem sentir instabilidade e dificuldades de adaptação.

Neste sentido Qi e Xia (2013) investigaram em que medida a confiança dos funcionários na organização modera a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz. Os resultados decorrentes deste estudo evidenciaram o facto da identificação estar mais associada aos comportamentos de voz, quanto maior for a confiança dos colaboradores na organização. Os comportamentos de voz estão dependentes do nível de segurança dos colaboradores para apresentarem as suas sugestões, por isso a confiança organizacional é um fator importante.

Nesta mesma linha de pensamento Van Dyne e colegas (2008) estabelecem que a segurança psicológica é um preditor dos comportamentos de voz, isto porque os indivíduos se sentem livres para expressar as suas ideias sem receios de represálias (Edmonson, 1999; Kahn, 1990; May, Gilson, & Harter, 2004). Lipponen e colegas (2011) verificaram em pesquisas recentes que a abertura a novas ideias no ambiente de trabalho, é outro preditor chave na criação de um contexto de mudança. O conceito de segurança psicológica encontra-se frequentemente relacionado com os comportamentos de voz, pois os colaboradores ao pronunciarem as suas intenções através da voz, sentem-se seguros e com poucos riscos de serem prejudicados (Detert & Burris, 2007).

Neste sentido, quando os funcionários não têm receios e medos de exprimirem as suas opiniões, os riscos são minimizados, e conseqüentemente os benefícios são sobrepostos, havendo uma avaliação positiva relativamente à decisão de apresentar comportamentos de voz. No sentido contrário, a segurança psicológica é enfraquecida quando os colaboradores sentem que as suas sugestões não são livremente aceites (Dollard & Bakker, 2010). Assim, cabe aos colaboradores escolher entre a tomada de comportamentos de voz ou permanecerem em silêncio, em vez de expressarem os seus pensamentos (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Deste modo é expectável que quando o CSM é baixo existe maior probabilidade de conseqüências negativas da voz do que quando o CSM é elevado, pois neste caso os comportamentos de voz são à partida melhor aceites na organização e até incentivados, sendo as suas conseqüências mais positivas.

Desta forma, a proposta de alterações provoca, aos funcionários mais criativos, o medo de falharem e de virem a ser prejudicados com as conseqüências negativas dessas

sugestões. Assim sendo, os colaboradores tendem a aplicar a sua criatividade através de comportamentos de voz quando têm mais certezas da eficácia das suas propostas (Lépine & Van Dyne, 1998).

A nossa investigação analisa o facto dos colaboradores percecionarem o seu ambiente de trabalho como seguro para a sugestão de ideias, sugerindo que o CSM tem um papel determinante na promoção de comportamentos de voz. Face ao exposto definimos a seguinte hipótese:

Hipótese 2 - O CSM modera a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos da voz promotora, sendo que esta relação é mais evidente quando o CSM é elevado. Na figura 1 apresentamos o modelo empírico a ser testado.

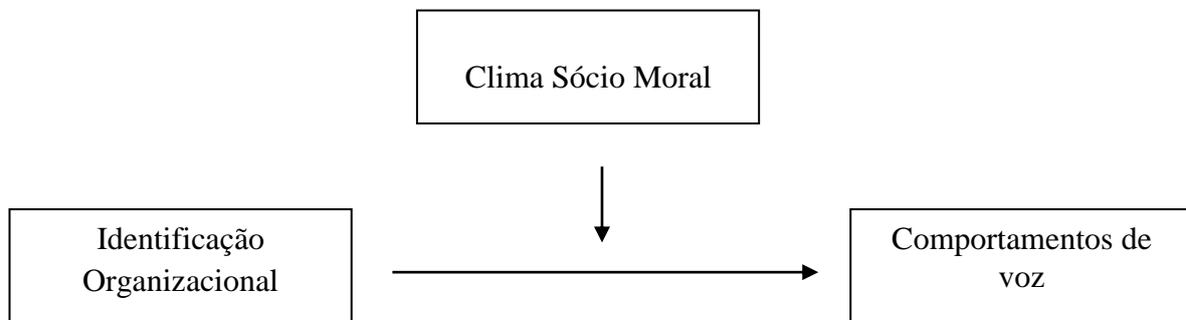


Figura 1. *Modelo Empírico*

III. Método

Amostra e Procedimento

Os dados referentes à identificação organizacional, clima socio moral e voz promotora foram recolhidos através de um questionário aplicado a 330 colaboradores de diversas empresas portuguesas. A participação foi voluntária e aos indivíduos foi assegurado que as suas respostas seriam anónimas. A administração de cada empresa não teve acesso aos dados brutos e as que manifestaram esse interesse receberam um relatório síntese. Cerca de 61.8% dos inquiridos são do sexo feminino, 81.3% menores de 50 anos (com idades que variam entre 19 e 65), 35% tem curso médio ou superior, 15.1% tem funções de chefia, 62.3% tem um contrato a tempo indeterminado, 51.6% estão na organização há menos de 10 anos (a antiguidade varia entre 6 meses e 41 anos, $M = 12,61$; $SD = 9,98$).

Medidas

Comportamentos de voz. Para medir os comportamentos de voz utilizámos 5 itens ($\alpha = .94$) adaptados da escala de voz promotora Liang et al. (2012). Pediu-se aos participantes que indicassem com que frequência no último mês "Tive iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para o meu departamento" ou "tive iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudaram o meu departamento a alcançar os seus objetivos". As respostas foram dadas numa escala de likert de 7 pontos, que variavam de 1 (*nunca*) a 7 (*sempre*).

Identificação organizacional. A identificação organizacional foi medida através de seis itens ($\alpha = .87$), adaptados da escala de identificação organizacional de Mael e Ashforth (1992). Um exemplo de item é "Se alguém critica a empresa/organização em que trabalho, eu sinto isso como se fosse um insulto pessoal". As respostas foram dadas numa escala de likert de 7 pontos, que variavam de 1 (*discordo totalmente*) a 7 (*concordo totalmente*).

Clima Sócio-Moral. O CSM foi medido com 18 itens adaptados da escala proposta por Pircher Verdorfer et al. (2014). De acordo com os resultados dos referidos autores, os 18 itens resultaram da remoção dos itens invertidos da escala completa de CSM. Exemplos de itens são: "Na nossa organização lidamos abertamente com os conflitos e as divergências" e "O respeito mútuo é um valor central na nossa organização". Na mesma linha de estudos anteriores (Pircher Verdorfer et al., 2013, 2014), usámos um índice global de CSM para o teste da nossa hipótese ($\alpha = .95$). As respostas foram dadas numa escala de likert de 7 pontos, que variavam de 1 (*discordo totalmente*) a 7 (*concordo totalmente*).

Variáveis de controlo. Incluímos o sexo, a idade, o nível de escolaridade, a função de chefia, o vínculo laboral e a antiguidade como variáveis de controlo uma vez que em estudos anteriores estas demonstraram estar relacionadas com os comportamentos de voz (e.g., Naus et al., 2007). O sexo foi operacionalizado como uma variável binária (1 = masculino; 2 = feminino). Para medir o nível de escolaridade foram utilizadas cinco categorias, em que 1 = até ao 9º ano e 5 = doutoramento. A variável função de chefia foi codificada de forma binária (1= sim; 2= não). Usámos três categorias para codificar o vínculo laboral, variando de 1 (*contrato por tempo indeterminado*) a 3 (*contrato a termo incerto*).

IV. Resultados

Antes de testarmos a nossa hipótese calculámos as médias, os desvios-padrão, as correlações e as consistências internas das medidas usadas, apresentadas na Tabela 1.

Os resultados mostram que as variáveis sexo, idade, vínculo laboral e antiguidade não estão significativamente relacionadas com a voz promotora. Assim, por razões de parcimónia,

estas variáveis de controlo não foram incluídas no nosso modelo de regressão. Como a função de chefia tem uma correlação positiva estatisticamente significativa com a voz promotora ($r = .31, p \leq .001$), introduzimos esta variável na etapa 1 do modelo de regressão.

Tabela 1
Médias, Desvios-Padrão e Inter-correlações das Variáveis em Estudo

Variável	<i>M</i>	<i>Dp</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Comportamentos de voz	3.75	1.35	(.94)								
2. Identif. organizacional	5.28	1.09	.27***	(.87)							
3. Clima sócio-moral	4.38	1.15	.31***	.53***	(.95)						
4. Idade	40.57	10.10	.02	.16	-.02	-					
5. Sexo ^a	1.62	.49	-.07	-.09	-.25***	.05	-				
6. Habilitações ^b	2.50	.92	.06	.01	.15	-.36***	.08	-			
7. Chefia ^c	1.85	0.36	.31***	-.20***	-.15	-.02	.22***	.02	-		
8. Vínculo laboral ^d	1.50	.70	-.06	-.02	-.00	-.19***	-.06	.00	.13**	-	
9. Antiguidade	12.61	9.98	-.00	.10	-.22	.67***	.07	-.27***	-.03	-.29***	-

Nota. $N = 330$.

As consistências internas das escalas usadas estão dispostas na diagonal.

^a1 = Feminino; 2 = Masculino.

^b1 = Habilitações Académicas: 1 = Até ao 9º ano; 2 = 10º/11º/12º ano; 3 = Curso médio/superior; 4 = Mestrado; 5 = Doutoramento.

^c1 = Função de chefia: 1 = Sim; 2 = Não.

^d1 = Contrato por tempo indeterminado; 2 = Contrato a termo certo; 3 = Contrato a termo incerto.

*** $p \leq .001$; ** $p \leq .05$

Teste de Hipóteses

Para testar a interação entre identificação organizacional e clima socio moral na predição da voz promotora (Hipótese 2) fizemos uma análise de regressão múltipla. Os resultados da análise de regressão são apresentados na Tabela 2.

No passo 1, introduzimos a variável de controlo “função de chefia”, a qual se correlaciona positivamente com a nossa variável critério, a voz promotora. No passo 2 introduzimos na equação de regressão a identificação organizacional e a perceção de clima socio moral centradas; e no passo 3, introduzimos o termo da interação identificação

organizacional X clima socio moral. De acordo com Aiken e West (1991), as variáveis preditoras foram centradas antes de construirmos o termo da interação.

Tabela 2

Resultados da Análise de Regressão Hierárquica Prevendo os comportamentos de voz

	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Variável de controlo			
Função de chefia ^a	-.33***	-.28***	-.25***
R^2	.11***		
Efeitos principais			
..Identificação organizacional		.07	.13**
.. Clima sócio-moral		.22***	.21***
ΔR^2		.07***	
Efeito de interação			
..IOx CSM ^b			.19***
ΔR^2			.04***
R^2 total	.11	.17	.21
R^2 ajustado	.10	.17	.10
F	35.95***	21.18***	19.82***

Nota. $N = 330$.

^a1 = sim, 2 = não.

^bIO = Identificação organizacional; CSM = Clima socio moral.

*** $p \leq .001$; ** $p \leq .05$;

De acordo com os resultados, a interação entre a identificação organizacional e a perceção de CSM foi estatisticamente significativa na previsão dos comportamentos de voz ($\beta = .19, p \leq .001$), apoiando a hipótese 2. O modelo explica 21% da variância dos comportamentos de voz promotora. Seguindo Cohen e Cohen (1983) e Aiken e West (1991), foram testados os declives simples para os inquiridos com uma perceção mais elevada do CSM (um desvio padrão acima da média) e para os inquiridos com uma perceção mais baixa

do CSM (um desvio padrão abaixo da média) de forma a determinarmos a natureza da interação IOXCSM. A Figura 1 ilustra os efeitos moderadores da percepção do CSM na relação entre identificação organizacional e voz promotora exibindo a representação gráfica destes declives.

Apoiando a Hipótese 2, a IO apresentou-se positivamente relacionada com a voz promotora apenas para os participantes com percepção mais elevada do CSM ($b = .36, t = 3.43, p \leq .001$), controlando o efeito da função de chefia. Para aqueles que apresentavam níveis baixos de CSM percebido, a IO teve um impacto estatisticamente não significativo na previsão dos comportamentos de voz ($b = -.04, t = -.45, p = .655$).

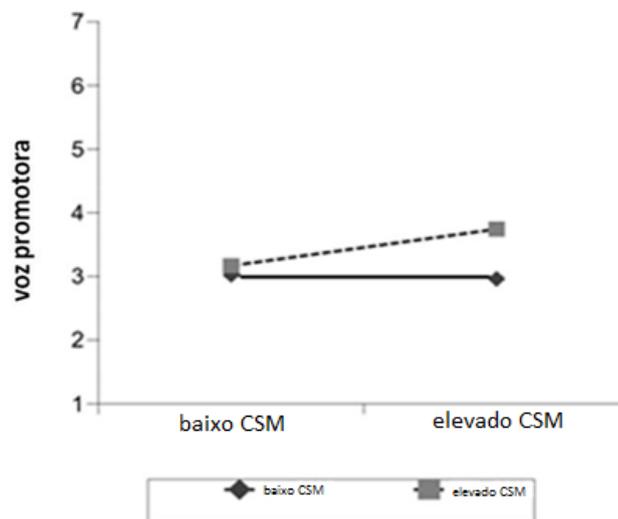


Figura 1. Efeito moderador da percepção de CSM na relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz. As linhas de regressão são desenhadas um desvio-padrão acima e um desvio-padrão abaixo da média da percepção de CSM.

V. Discussão dos Resultados

Neste trabalho argumentamos que a decisão dos colaboradores apresentarem as suas opiniões e sugestões, para melhoria do funcionamento organizacional, depende não só do seu nível de identificação com a organização em que trabalham mas também da percepção que têm do clima socio moral em vigor na organização. Assim, propusemos e testámos o papel moderador do clima socio moral percebido na relação entre a identificação organizacional e a exibição de comportamentos de voz. Utilizando uma amostra composta por 330 colaboradores de diversas organizações os nossos resultados sugerem que a exibição dos comportamentos de

voz depende do nível de identificação organizacional mas também da percepção que o indivíduo tem do contexto, nomeadamente do CSM da organização. Os resultados mostram que uma percepção mais negativa do CSM é inibidora dos efeitos positivos da identificação organizacional com a organização nos comportamentos de voz. O facto de o indivíduo considerar que existe uma sobreposição entre a sua identificação e a identificação organizacional, sendo os interesses da organização, seus interesses também (identificação organizacional elevada) não é suficiente para o motivar a comunicar as suas sugestões, ideias, opiniões ou informações, sobre formas de melhorar o funcionamento organizacional (voz). Para isso acontecer, é necessário que o indivíduo considere que, na organização, a comunicação se faz de forma aberta e respeitosa, que a cooperação é valorizada e que os conflitos são vividos de forma construtiva (elevado CSM).

Os resultados do nosso estudo suportam assim as hipóteses por nós formuladas. Se por um lado, estes resultados são consistentes com os poucos estudos anteriores que sugerem que quanto maior é a identificação organizacional dos colaboradores com a sua organização, maior é a tendência para que estes exibam comportamentos de voz (Liu et al., 2010; Silva, 2012); por outro lado, eles são consonantes com os estudos que advogam que a relação entre a vinculação afetiva do indivíduo à organização e os esforços para iniciar mudanças na organização são complexos (Burris et al., 2008), assim, a relação entre o nível de identificação de um indivíduo e a sua tendência para manifestar a sua opinião em contexto organizacional pode ser condicionada por outras variáveis (Lipponen et al., 2008; Tangirala & Ramanujam, 2008).

O nosso estudo vem então alargar o número de estudos empíricos que analisam o impacto da identificação organizacional nos comportamentos de voz e que até agora são muito poucos (Liu et al., 2010; Silva, 2012; Lipponen et al., 2008). Em alguns estudos verificou-se que a vinculação psicológica do indivíduo à organização não é um preditor dos comportamentos de voz (e.g., Graham & Van Dyne, 2006; Burris et al., 2008) o que aponta para a existência de potenciais variáveis moderadoras desta relação. Assim, a presente investigação vem clarificar alguma da complexidade da relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz, ao propor que a percepção que o indivíduo tem do seu CSM pode condicionar o impacto de identificação organizacional nos comportamentos de voz do indivíduo orientados para a mudança organizacional. Desta forma, este trabalho contribui empiricamente de várias formas. Primeiro, alarga as literaturas de identificação organizacional e de voz ao propor e testar o papel moderador do CSM percebido para a explicação dos resultados contraditórios existentes. Segundo, responde à sugestão de vários

autores de introdução de variáveis de contexto, e sobretudo de análise da sua interação com variáveis individuais, para a explicação dos comportamentos criativos no local de trabalho (Anderson et al., 2014; Zhou & Hoever, 2014). De facto, o nosso estudo integra-se na linha das investigações que pressupõem uma abordagem integracionista, reconhecendo a importância do contexto como gerador de oportunidades e limitações que afetam o comportamento do indivíduo em contexto organizacional (Johns, 2006), para lá das variáveis mais individuais. Por último, expande a literatura do CSM, a qual é ainda recente e pouco desenvolvida em termos de estudos empíricos.

Limitações e Pesquisas Futuras

Este estudo não está isento de limitações, que devem aqui ser referenciadas. Uma das limitações desta investigação é referente ao facto de todas as variáveis terem sido medidas usando a mesma fonte e um único método. De acordo com Podsakoff et al. (2012) este tipo de desenho empírico pode conduzir ao enviesamento dos dados devido à variância comum associada ao método de recolha dos mesmos. Porém, esta variância comum tende a inflacionar as correlações entre as variáveis, o que diminui a probabilidade de conseguirmos observar um efeito de interação estatisticamente significativo (Evans, 1985; Siemsen, Roth, & Oliveira, 2010). Podsakoff et al. (2012) inclusive argumenta que a variância comum associada ao método pode mesmo deflacionar (mas não inflacionar) os efeitos de interação (p.564). Desta forma, apesar de poder existir alguma variância comum nos nossos dados, estamos confiantes de que ela não terá enviesado os resultados encontrados. Mesmo assim, será preferível que em pesquisas futuras se utilizem múltiplas fontes de recolha de dados (e.g., colegas ou supervisores) e/ou múltiplos momentos de tempo para essa recolha.

Outra limitação diz respeito à amostra apresentada. Os dados foram recolhidos em diferentes organizações, com departamentos distintos, que oscilaram bastante em termos de número de colaboradores, o que não nos permitiu comparações organizacionais e nos levou a optar por realizar uma análise dos dados a nível individual. Porém, seria interessante em estudos futuros, explorar empiricamente o modelo por nós testado mas utilizando um desenho multinível. Este é por definição o nível de análise preferencial para investigações relacionadas com o clima organizacional (Glick, 1985). Não obstante o facto de o CSM ser um conceito de nível organizacional ou de equipa, na nossa investigação centrámo-nos na percepção individual. Futuramente, sugerimos que se analise este conceito a nível organizacional ou grupal.

Seria ainda interessante investigar o impacto do CSM na relação entre a identificação organizacional e a voz proibitiva ao invés da voz promotora. A voz proibitiva refere-se à identificação de problemas e expressão de preocupação acerca de situações que podem prejudicar a organização. Assim, a voz proibitiva acarreta maiores riscos para o colaborador, podendo proporcionar consequências mais negativas, principalmente se ao ser colocada em prática não tiver os resultados esperados (Fuller et al., 2006). Assim, é possível que a percepção de um CSM elevado possa ser ainda mais determinante para que o colaborador se sinta confiante na expressão de voz focada nos problemas, do que na expressão de voz orientada para as soluções. É assim expectável que o efeito de moderação do CSM percebido seja ainda mais evidente na relação entre a identificação organizacional e a voz proibitiva do que aquele que obtivemos para a relação da identificação organizacional com a voz promotora. Apesar das limitações apontadas, consideramos que este estudo tem contributos importantes para a literatura da identificação organizacional, da voz e do CSM.

Contributos Teóricos, Empíricos e Implicações Práticas

Tendo em consideração a estrutura complexa da nossa sociedade, que obriga as organizações a serem ativas e a procurarem soluções cada vez mais inovadoras, os nossos resultados podem ser importantes para demonstrar o caminho para o desenvolvimento de comportamentos que estimulem a melhoria dos contextos organizacionais, principalmente através da estimulação dos comportamentos de voz.

Os resultados do nosso estudo têm implicações importantes para os líderes organizacionais que querem aumentar os comportamentos de voz dos seus colaboradores. Em particular, eles sugerem que pode não ser suficiente aumentar a identificação organizacional dos colaboradores. A identificação organizacional, por si só, não garante que os indivíduos exponham as suas ideias e opiniões ou deem sugestões que possam melhorar o funcionamento organizacional. Os nossos resultados sugerem que o CSM pode ter um papel central para o desenvolvimento desses comportamentos ou para a sua inibição. Ao potenciarem um clima organizacional em que os conflitos são geridos abertamente, em que os colaboradores se sintam apoiados nas suas opiniões e em que a comunicação flua de uma forma transparente, os gestores potenciam os comportamentos de voz dos seus colaboradores como uma consequência da sua identificação com a organização. Consequentemente, a nossa investigação sugere que os gestores que pretendem impulsionar os comportamentos de voz dos seus colaboradores devem criar simultaneamente condições de promoção da identificação organizacional bem como contextos de trabalho característicos de CSM elevados.

Conclusão

Através da presente investigação pensamos contribuir para aprofundar o conhecimento acerca das situações em que a identificação organizacional está associada à exibição de comportamentos de voz. Ao estudarmos o papel moderador do clima socio moral percebido contribuimos em simultâneo para a literatura da identificação organizacional, da voz e do clima socio moral. Não esquecendo a complexidade desta temática e a sua situação embrionária em termos de literatura, reconhecemos que esta investigação pode ser um ponto de partida para que os gestores das organizações promovam os comportamentos de voz dos seus colaboradores investindo simultaneamente na construção de situações que promovam a identificação organizacional e numa perceção positiva do clima socio moral.

Referências

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-168.
- Anderson, N. K., Potoc̃nik, & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 4, 1297–333.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81–86.
- Boroff, K.E., & Lewin, D. (1997) “Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis.” *Industrial and Labor Relations Review*, 51: 50-63.
- Burris, E.R., Detert, J. R., Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-922.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467–484.
- Detert, James, R., Burris, Ethan, R. (2007). Leadership Behavior and Behavior and Employee Voice: is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Dollard, M.F., & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Dutton, J., Ashford, S., Wierba, L., O’Neill, R., & Hayes, E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Read the Context for Issue Selling. *Strategic Management Journal*, 18, 407-423.
- Dutton, J. S., Dutton, M. & Perry, J. (2002). How Do Online Students Differ From Lecture Students?. *Journal of Asynchronous Learning Networks*.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Evans, M.G. (1985), A Monte-Carlo Study of the Effects of Correlated Method Variance in Moderated Multiple Regression Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305-323.
- Farh, J.L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173–1180.

- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815-846.
- Glick, W.H. (1985), Conceptualizing and measuring organisational climate and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601–616.
- Graham, J.W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*: 89-109.
- Harrison, S.H., Sluss, D.M., & Ashforth, B.E. (2011). Curiosity adapted the cat: The role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 96, 211-220.
- Haslam, S. A. (2001). Psychology in organizations: The social identity approach. London: Sage.
- Hirschman A.O. (1970). Exit, Voice and Loyalty. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- In: Mellahi Kamel, B. S P., Li Baibing (2010) A study of the relationship between, exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India, human relations, 349-369.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.
- Hogg, M. A., & D.J. Terry (2000). Social identity and self-categorization in organizational contexts, *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Howard, A. (1995). The Changing Nature of Work. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386–408.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Kay, P. (1989). *An act frequency study of exit, voice, loyalty and neglect*. Department of Psychology, Queen's University, Kingston, Ontario.
- Lempert, W. (1994). Moral development in the biographies of skilled industrial workers. *Journal of Moral Education*, 23, 451–468.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853–868.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326–336.
- Lewin, D. & Peterson, R. B. (1999). *Behavioral Outcomes of Grievance Activity*, *Industrial Relations*, 38, 554-576.
- Liang, J., Farh, C.I.C., Farh, J.L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Acad. Manag. J.*, 55, 71–92.

- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- Lipponen, Seppälä, T., J., Bardi, A. & Pirttilä-Backman, A. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior: An interactive product of openness to change values, work unit identification and sense of power, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85, 136–155.
- Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamaki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 241–248.
- Liu, W., Zhu, R., Yang, Y. (2010). I Was you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). Whistleblowing in organizations. New York: Routledge.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K., & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13, 626–658.
- Tornatzky, L. and Fleischer, M. (1990). The process of technology innovation, Lexington, MA, Lexington Books.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, & J. Lampel. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of strategic Management. New York: Free Press.
- Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011), Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology*, 1, 183- 191.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A barrier in pluralistic world; *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation within groups and organizations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 22, 175-210.
- Pircher Verdorfer, A., Weber, W. G., Unterrainer, C., & Seyr, S. (2013). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 34, 423–449.
- Podsakoff, N. P., Whiting, P. M., Podsakoff, & Mishra, P. (2011), Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews, *Journal of Applied Psychology*, 96, 310-326.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65,539-569.

- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 171-207.
- Qi, Y., & Xia, L. M. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20, 231-248.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review (MIT)*, 9, 1-15.
- Schnell, T., Hoge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8, 543–554.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20, 45-52.
- Siemsen, E., Roth, A., Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13, 456–476.
- Silva, S. (2012). *Mecanismos que explicam a relação entre a Identificação Organizacional e os Comportamentos de Voz*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Simon, H. A. (1997). Integrated design and process technology. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 1, 9-16.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-66.
- Tangirala, S., & Ramanujam, G. (2008). Exploring Employee Voice: The Effects of Personal Control and a Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 6, 1189–1203. *Social Psychology*, 1- 41. In press.
- Tavares, S. M. (2009). Fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação. *Tese de doutoramento em psicologia social e organizacional* especialidade em Comportamento Organizacional. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Tavares, S. M., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho família. *Revista Psicologia*, 21, 133-149.
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D., & Van Dick, R. (no prelo). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioural engagement. Philadelphia: Psychology Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Kamdar D., & Joireman J. (2008). In Role Perceptions buffer the negative impact of low LMX and Helping and Enhance the positive impact of high LMX on Voice. *Journal of applied psychology* 6, 1196-1207.
- Van Dyne, S., Ang & I. C. Botero. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40 0022-2380.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Verdorfer, P., Steinheider, B & Burkus, D. (2014). Exploring the Socio-moral Climate in Organizations: An Empirical Examination of Determinants, Consequences, and Mediating Mechanisms. *J Bus Ethics*, 1-16.
- Weber, W.G., Unterrainer, C., & Hoge, T. (2008). Sociomoral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 22, 171–194.
- Weber, W.G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organisational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioural orientations. *Journal of Organisational Behaviour*, 30, 1127–1149.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 1-27.