



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Impacto da Cultura Organizacional nos Comportamentos de Voz: uma análise do papel do Apoio Organizacional Percebido e da Liderança Transformacional

Raquel Melo dos Anjos Pécurto

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O Impacto da Cultura Organizacional nos Comportamentos de Voz: uma análise do papel do Apoio Organizacional Percebido e da Liderança Transformacional

Raquel Melo dos Anjos Pécurto

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Maria João Velez pelo constante apoio, paciência e sábia orientação. Por toda a dedicação e atenção ao acompanhar-me neste percurso e etapa desafiantes, que se expande aos nossos tempos no ISCSP-ULisboa. A cada momento e novo desafio ultrapassados, apercebi-me cada vez mais de que não poderia ter escolhido uma melhor orientadora. Muito obrigada, professora, por acreditar e incentivar-me neste meu projeto.

À Lara Pico, terna amiga e ex-colega no ISCSP-ULisboa, que sabiamente me aconselhou ao longo desta etapa. Por ter sempre tempo para mim, mesmo quando dizia que não tinha. Pelo seu encorajamento constante, fruto da força que emana enquanto pessoa. Muito obrigada pela tua amizade e apoio incondicionais, sem ti não teria conseguido.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Marta Campelo e Sofia Zacarias, que além de incríveis amigas, me ajudaram e acompanharam com muito carinho ao longo destes 2 anos - no caso da Marta 5, que me acompanhou também ao longo dos 3 anos de licenciatura no ISCSP-ULisboa.

A toda a minha família, em especial aos meus pais e irmã mais velha, que acreditaram sempre em mim, estendendo-se há mais de 20 anos. Pelo exemplo, dedicação, transparência, coragem e força que cada um de vocês mostrou. Por serem o meu porto seguro.

Ao João, que com tanta paciência ouviu as minhas birras e lamentos ao longo desta etapa, tendo sido o meu maior alicerce. Pela incrível pessoa e companheiro que é. Por todo o amor que dá, sem pedir nada em troca.

Às minhas amigadas, em especial à Joana, à Leonor e à Vitória, que me acompanharam em todas as minhas provas, desgostos, conquistas e mesmo falhanços. Pelos vossos corações de ouro, honestidade e amor, que sempre me demonstraram. Muito obrigada por tudo o que me ensinaram.

Um agradecimento especial ao Luís e a todo o pessoal da escola de música, pelo grande esforço e contributo para a realização desta dissertação. Pela amizade e carinho demonstrado ao longo dos anos.

Resumo

A importância da cultura organizacional, do apoio organizacional percebido, dos comportamentos de voz e da liderança transformacional na gestão de organizações, tem vindo a ser amplamente reconhecida ao longo do tempo. Autores como Eisenberger (1986), Bass (2006), e Morrison (2011), apresentam e defendem estes conceitos como bastante significativos no impacto que têm no aumento dos níveis de bem-estar dentro das organizações. No entanto, apesar da importância de cada uma destes conceitos, poucos são os estudos que procuram compreender as relações entre estas variáveis de forma aprofundada.

Com o intuito de investigar as relações complexas entre estes elementos, foram realizados dois questionários, cada um com as escalas respetivas às variáveis presentes neste estudo. A análise dos dados foi realizada através de técnicas estatísticas apropriadas, sendo que uma das amostras incluiu 95 colaboradores e a outra 95 supervisores, totalizando 190 respostas válidas. Através dos resultados obtidos, foram rejeitadas as hipóteses de moderação-mediação por falta de significância. No entanto, foi possível confirmar a maioria das relações diretas entre as variáveis estudadas, e ainda o impacto do apoio organizacional percebido enquanto mediador na relação entre as culturas adhocrática e de mercado, e os comportamentos de voz.

Apesar de não se terem verificado as hipóteses referentes às interações de moderação-mediada, a investigação sucedeu em explorar a complexidade das relações entre a cultura organizacional, apoio organizacional percebido, liderança transformacional e comportamentos de voz. As análises, permitiram ainda a formulação de implicações e sugestões de pesquisas futuras focadas nos objetivos do estudo.

JEL Codes: M14 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility; M54 - Labor Management; O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration; L25 - Firm Performance: Size, Diversification, and Scope.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Liderança Transformacional, Apoio Organizacional Percebido, Comportamentos de Voz

Abstract

The importance of organizational culture, perceived organizational support, voice behaviors, and transformational leadership in managing organizations has been widely recognized over time. Authors such as Eisenberger (1986), Bass (2006), and Morrison (2011) present and advocate for these concepts as highly significant due to their impact on increasing well-being within organizations. However, despite the importance of each of these concepts, few studies aim to understand the relationships between these variables comprehensively.

Two questionnaires were conducted to investigate the complex relationships among these elements, each with scales respective to the variables in this study. Data analysis was performed using appropriate statistical techniques, with one sample including 95 employees and the other 95 supervisors, totaling 190 valid responses. Based on the results obtained, the hypotheses of moderation-mediation were rejected due to lack of significance. However, it was possible to confirm most of the direct relationships between the variables studied, as well as the impact of perceived organizational support as a mediator in the relationship between adhocracy and market cultures, and voice behaviors.

Although the hypotheses regarding moderated-mediation interactions were not confirmed, the investigation succeeded in exploring the complexity of the relationships between organizational culture, perceived organizational support, transformational leadership, and voice behaviors. The analyses also allowed for the formulation of implications and suggestions for future research focused on the study's objectives.

JEL Codes: M14 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility; M54 - Labor Management; O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration; L25 - Firm Performance: Size, Diversification, and Scope.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Voice Behaviours

Índice

Introdução.....	1
Revisão da Literatura	5
Cultura organizacional.....	5
Apoio organizacional percebido	7
Liderança transformacional	8
A cultura organizacional e o apoio organizacional percebido.....	9
Liderança transformacional e o apoio organizacional percebido	12
Liderança transformacional enquanto moderadora da relação entre cultura organizacional e o apoio organizacional percebido	13
Comportamentos de voz	17
O apoio organizacional percebido e os comportamentos de voz.....	18
A cultura organizacional e os comportamentos de voz	18
Apoio organizacional percebido enquanto mediador na relação entre cultura organizacional e comportamentos de voz	22
A influência das variáveis moderadora e mediadora na relação entre a cultura organizacional e os comportamentos de voz	24
Modelo conceptual	27
Metodologia	27
Medidas	27
Caracterização da amostra	29
Procedimento	31
Resultados	33
Discussão.....	41
Implicações teóricas	47
Implicações práticas	48
Limitações	49
Sugestões de pesquisa futura.....	49
Conclusões	50
Referências	51
Anexo A – Questionário (Subordinado).....	57
Anexo B – Questionário (Supervisor).....	67

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual	27
Figura 2 - Matriz de Correlações de Pearson	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Testes de Fiabilidade.....	33
Tabela 2 - Estatísticas Descritivas.....	33
Tabela 3 - Teste de hipóteses 1: Variável independente cultura de clã.....	36
Tabela 4 - Efeitos Indiretos	37
Tabela 5 - Teste de hipóteses 2: Variável independente cultura hierárquica	38
Tabela 6 - Efeitos Indiretos	38
Tabela 7 - Teste de hipóteses 3: Variável independente cultura adhocrática.....	39
Tabela 8 - Efeitos Indiretos	40
Tabela 9 - Teste de Hipóteses 4: Variável independente cultura de mercado.....	41
Tabela 10 - Efeitos Indiretos	41

Introdução

A importância da cultura organizacional, do apoio organizacional percebido, dos comportamentos de voz e da liderança transformacional na gestão de organizações, tem vindo a ser amplamente reconhecida por diversos autores ao longo do tempo. Autores como Eisenberger (1986), Bass (2006), e Morrison (2011), apresentam e defendem estes conceitos como sendo bastante significativos no impacto que têm não só na eficácia, como também na satisfação dos colaboradores, na inovação e no sucesso global da organização.

A cultura organizacional por si só, é um elemento fundamental no ambiente de trabalho, uma vez que tem a capacidade de influenciar comportamentos, atitudes e o próprio desempenho dos colaboradores, através das suas características (Cameron & Quinn, 2006). O apoio organizacional percebido, está ligado ao bem-estar dos colaboradores e à sua perceção de suporte e ligação com o ambiente organizacional. Os comportamentos de voz desempenham um papel crucial na melhoria das organizações através dos próprios colaboradores (Detert & Edmondson, 2011). Por sua vez, a liderança transformacional, através dos seus elementos, desempenha um papel fundamental, tanto na modelação da cultura, como na perceção de apoio e incentivo de comportamentos de voz dos colaboradores. Isto acontece, porque os líderes transformacionais têm a capacidade de inspirar os trabalhadores a atingir o seu potencial máximo, promovendo um ambiente que valoriza a inovação, o comprometimento e o desenvolvimento individual (Avolio, 2013).

Esta dissertação, visa investigar precisamente as relações complexas entre estes elementos, mais especificamente como a cultura organizacional influencia os comportamentos de voz dos colaboradores, com a atuação do apoio organizacional percebido enquanto mediador e a liderança transformacional enquanto moderadora.

A rápida evolução do mercado de trabalho a nível global e as mudanças tecnológicas, são exemplos de elementos que têm vindo a provar a importância do desenvolvimento de estratégias de recursos humanos eficazes para envolver e promover o bem-estar dos colaboradores, assim como enfrentar desafios em constante mudança dentro das organizações (Guest, 2017). A compreensão e gestão eficaz da cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006), o apoio percebido pelos colaboradores (Eisenberger, 2020) e a promoção de comportamentos de voz (Morrison, 2011) são fatores críticos neste processo, uma vez que apresentam uma clara relação com os comportamentos dos colaboradores dentro de uma organização.

No entanto, a literatura (Detert & Burris, 2007; Luo et al., 2023; Kowtha et al., 2001; Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998) revela lacunas no que toca à relação entre a cultura organizacional, o apoio organizacional percebido, os comportamentos de voz e a liderança

transformacional, como um todo. Isto significa que a literatura atual (Kowtha et al., 2001; Morrison, 2011) carece de devidos estudos e investigações que procurem analisar as relações complexas entre estes elementos.

Van Dyne e LePine (1998), destacam a importância de reconhecer a multidimensionalidade do comportamento extra-papel - entre os quais se encontram os comportamentos de voz - e a necessidade de pesquisas futuras sobre a sua validade preditiva, reconhecendo a importância dos investigadores alargarem o seu foco e examinarem outras variáveis adicionais, bem como os processos subjacentes que levam a este tipo de comportamentos. Ao explorar a complexidade e multidimensionalidade dos comportamentos de voz através da análise de múltiplas variáveis – cultura organizacional, apoio organizacional percebido e liderança transformacional - o presente estudo, poderá dar resposta a estas lacunas uma vez que, irão ser exploradas as interações entre as variáveis, de forma a entender os mecanismos subjacentes que incentivam ou inibem a expressão dos colaboradores.

Embora existam estudos que explorem a cultura organizacional e a sua relação com os comportamentos de voz, não é explicitamente discutida a relação entre os quatro tipos de cultura – cultura de clã, cultura hierárquica, cultura adhocrática e cultura de mercado - e os comportamentos de voz. Kowtha et al. (2001) exploraram a relação entre estas variáveis, tendo como foco principal as diferenças qualitativas nos comportamentos de voz em diferentes tipos de culturas organizacionais. Os autores concluíram que a eficácia e a intensidade da voz dos funcionários são influenciadas pela cultura organizacional, sendo que as diferentes culturas – no caso, cultura de clã, cultura burocrática, cultura de mercado e cultura feudal – apresentam a forma como a cultura molda o modo como os colaboradores comunicam as duas ideias, preocupações e sugestões, desde a promoção de ideias inovadoras até à limitação de críticas e sugestões tendo em conta as dimensões, conteúdo, canal e modo. No entanto, os mesmos autores, apresentam as suas hipóteses de estudo, focando-se especificamente no efeito da cultura organizacional nos comportamentos de voz, isolando-a de outras variáveis que podem ter um impacto significativo nos mesmos. Adicionalmente, não exploraram os motivos que levam os funcionários a falarem ou a permanecerem em silêncio, sendo o seu foco a forma como a cultura molda 3 dimensões específicas da voz dos funcionários.

Adicionalmente, é destacado por Detert e Burris (2007), que pesquisas futuras devem focar-se em fatores contextuais adicionais sobre a voz dos colaboradores. Os autores dão o exemplo de que, uma vez que os líderes influenciam os subordinados de maneira indireta através do seu controlo sobre as políticas e estruturas organizacionais e impacto numa cultura, uma pesquisa que una díades de efeitos diretos com efeitos indiretos da liderança, poderia permitir o

esclarecimento das influências contextuais globais na expressão de opiniões (Detert & Burris, 2007). Os autores, sugerem assim, que os investigadores devem expandir o seu foco e examinar outras variáveis adicionais, bem como os processos subjacentes que levam a estes comportamentos. Na presente dissertação, a análise e estudo dos comportamentos de voz numa ótica de diferentes tipos de cultura e tendo em conta a presença da variável do apoio organizacional percebido, para além da liderança transformacional, responderá ao pedido de Detert e Burris (2007) ao examinar variáveis adicionais com impacto nos comportamentos de voz. Tal, será crucial para entender o impacto e as implicações deste tipo de comportamentos no ambiente de trabalho.

Já Morrison (2011), destaca precisamente a falta de pesquisa e abordagem integrativa que considere os motivos subjacentes aos comportamentos de voz, principalmente se tivermos em consideração uma abordagem empírica. A autora menciona ainda a necessidade de continuar a investigar os fatores individuais e situacionais que influenciam os comportamentos de voz, e como é que esses mesmos fatores interagem entre si. Ao longo desta dissertação, ao investigar os comportamentos de voz dos colaboradores tendo por base analisar o papel mediador do apoio organizacional percebido e o papel moderador da liderança transformacional, poderão ser encontradas informações que explorem os motivos subjacentes que incentivam ou inibem os colaboradores a expressarem as suas opiniões. Ao serem analisados os diferentes tipos de cultura organizacional, o presente trabalho considera fatores contextuais que podem influenciar o comportamento de voz dos colaboradores.

Recentemente, Luo et al. (2023) investigaram a voz sob uma perspetiva cognitiva do poder, e refere-se à perceção subjetiva de um indivíduo sobre a sua capacidade de controlar e influenciar recursos ou outros membros dentro de uma organização, tendo ainda em conta a congruência de poder. Por sua vez, a congruência de poder explora o grau em que os membros da organização chegam a um consenso sobre a ordem hierárquica relativa entre si e outros membros, afetando a forma como o sentido de poder influencia os comportamentos de voz.

No seu artigo, destacaram a existência de lacunas, como o facto de muitos fatores poderem influenciar a voz dos colaboradores. Alguns desses fatores, como a cultura organizacional, não são controlados e podem afetar a aplicabilidade dos resultados da sua pesquisa. Deste modo, os autores sugerem que pesquisas futuras incorporem mais variáveis contextuais, nas suas categorias de estudo. Adicionalmente, este estudo explora o efeito da perceção de poder na voz dos colaboradores, com base na cognição do poder, sem considerar as suas fontes, o que significa que não foram considerados os efeitos que moldam o sentido de poder dos funcionários - como a base de poder ou o empoderamento pela liderança. Fatores como a base

do poder ou o empoderamento da liderança podem afetar a formação da percepção de poder, e diferentes fontes de poder podem ter efeitos diferentes na voz dos colaboradores, e é nesse mesmo sentido que os autores sugerem que pesquisas futuras investiguem se diferentes fontes de poder, têm efeitos diferentes na voz dos colaboradores. O presente estudo, procura incorporar variáveis contextuais - como a cultura organizacional e o apoio organizacional percebido - o que se alinha com a recomendação de incorporar mais variáveis contextuais, de modo a compreender melhor a aplicabilidade dos resultados de pesquisa em diferentes contextos.

Ao longo desta dissertação, é ainda considerada a liderança transformacional, que pode ser vista como uma fonte de empoderamento para os colaboradores, influenciando a sua percepção de poder e, conseqüentemente, os seus comportamentos de voz. Tal, parece estar em linha com a recomendação dos autores, em explorar e considerar os efeitos que moldam o sentido de poder dos funcionários.

Através desta dissertação, é pretendido examinar de forma aprofundada e integrada as relações entre as 4 variáveis apresentadas, proporcionando uma compreensão mais abrangente destes fenómenos organizacionais. Assim, este projeto de dissertação procura abordar esta lacuna e investigar quais são as competências necessárias para promover uma cultura organizacional que estimule comportamentos de voz, enquanto conta com o papel relevante da liderança transformacional e do apoio organizacional percebido neste processo.

Objetivo geral: Analisar o papel moderador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional, apoio organizacional percebido e comportamentos de voz, e o papel mediador do apoio organizacional percebido na relação entre cultura organizacional e comportamentos de voz.

Objetivo específico 1: Analisar a relação entre a cultura organizacional e o apoio organizacional percebido.

Objetivo específico 2: Analisar o papel moderador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional e apoio organizacional percebido.

Objetivo específico 3: Analisar a relação entre o apoio organizacional percebido e os comportamentos de voz.

Objetivo específico 4: Analisar o papel mediador do apoio organizacional percebido na relação entre cultura organizacional e comportamentos de voz.

Objetivo específico 5: Analisar o efeito da cultura organizacional nos comportamentos de voz, através do papel mediador do apoio organizacional percebido e do papel moderador da liderança transformacional.

Revisão da Literatura

Cultura organizacional

A cultura organizacional é um conceito central nos estudos da Gestão e do Comportamento Organizacional, que tem sido alvo de extensa pesquisa e debatido ao longo de vários anos (Whelan, 2016). Juntamente com a compreensão aprofundada da cultura e respectivos componentes - artefatos, valores compartilhados e pressupostos subjacentes - as relações interpessoais entre os membros de uma organização desempenham um papel crucial para compreender todo o dinamismo e complexidade que envolvem o conceito de cultura organizacional (Zhu & Engel, 2014).

Schein (2010) define este conceito, como sendo um conjunto de valores compartilhados, crenças, normas e práticas, que moldam o comportamento dos membros de uma organização. Na sua investigação, o autor identifica 3 camadas que compõem a cultura organizacional:

- Artefatos: Representam as manifestações visíveis da cultura, como os rituais, a linguagem, os símbolos e as histórias compartilhadas no âmbito organizacional. Por sua vez, estes elementos comunicam aspectos cruciais da cultura aos membros da organização (Schein, 2010).
- Valores Compartilhados: São crenças fundamentais que os membros da organização têm em comum. Estes valores orientam não só as decisões dos trabalhadores, como os seus próprios comportamentos (Schein, 2010).
- Pressupostos subjacentes: Dizem respeito às regras não escritas que determinam como tudo é alinhado no âmbito organizacional, moldando o comportamento diário e a interação entre os membros (Nahm et al., 2004). Estas normas e práticas são influenciadas por crenças profundamente enraizadas e frequentemente inconscientes, que por sua vez determinam a maneira como os colaboradores de uma organização percebem o ambiente organizacional que os rodeia, e o modo como pensam e sentem nessa organização (Schein, 2010).

Deste modo, a cultura organizacional posiciona-se como um elemento vital e impactante em qualquer organização, afetando a forma como os colaboradores se comportam, se relacionam e ainda como contribuem para os objetivos e estratégias da empresa (Jain & Jain, 2013). Compreender os componentes da cultura, pode ajudar os gestores a criarem, manterem ou mudarem a cultura organizacional de maneira eficaz, alinhando-a com os objetivos estratégicos da organização (Schein, 2010).

Apesar de ter sido apresentado pela primeira vez em 1983, pelos autores Quinn e Rohrbaugh, foram Cameron e Quinn (2006) que desenvolveram de forma mais afincada o “Modelo dos Valores Contrastantes”, que serve como uma ferramenta que ajuda as organizações a identificar e analisar a sua cultura. Baseia-se então, num conjunto de valores subjacentes ao conceito de eficácia, representado através de dois eixos, à volta dos quais se distribuem três dimensões organizacionais e quatro quadrantes (Mendes, 2019). Desta forma, o modelo pressupõe que a cultura organizacional pode ser mapeada ao longo de 2 eixos (dimensões) contrastantes: (i) foco interno e integração vs. foco externo e diferenciação (eixo horizontal); (ii) flexibilidade e mudança vs. estabilidade e controlo (eixo vertical), (Diogo, 2015). A partir destas duas dimensões, o modelo de Cameron e Quinn (2006) identifica quatro tipos de cultura organizacional:

a. Cultura de Clã

Uma cultura de clã é centrada na flexibilidade e no foco interno. Organizações com este tipo de cultura, assemelham-se frequentemente a uma família. Desta forma valorizam não só a colaboração, como também a coesão, equidade e o desenvolvimento de relações próximas entre os membros (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015).

b. Cultura Hierárquica

A Cultura hierárquica é caracterizada pela estabilidade e foco interno. Estas organizações distinguem-se pelas suas estruturas rígidas e regras bem definidas, assim como valorizam frequentemente a eficiência e o controlo das ações dos seus colaboradores (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015).

c. Cultura Adhocrática

A Cultura adhocrática é orientada para a flexibilidade e foco externo. Este tipo de organizações, são tanto inovadoras como ágeis, e muitas vezes atuam como pioneiras nos mercados em que operam. A promoção da adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, são os grandes objetivos deste tipo de cultura, uma vez que a ambiguidade e a incerteza estão sempre presentes (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015).

d. Cultura de Mercado

Uma Cultura de mercado combina a estabilidade e o foco externo. Refere-se a organizações competitivas e orientadas para o cliente, que priorizam o alcance de metas e resultados. O grande objetivo da gestão neste tipo de cultura, é alcançar o maior nível de produtividade, lucro e resultados (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015).

Contudo, a literatura não apresenta um consenso sobre qual é a cultura organizacional mais saudável, pois cada uma tem as suas vantagens e desvantagens, e a adequação depende do

contexto da organização e dos seus objetivos - apesar de todas apresentarem os componentes acima descritos (Cameron & Quinn, 2006). Neste sentido, é relevante ter-se em conta que Quinn e Rohrbaugh (1983), ao conceberem o “Modelo dos Valores Contrastantes”, apresentam como uma organização saudável, aquela que consegue equilibrar as duas dimensões - (i) foco interno e integração vs. foco externo e diferenciação (eixo horizontal); (ii) flexibilidade e mudança vs. estabilidade e controlo (eixo vertical) - e adaptar-se às mudanças do ambiente, de forma a manter um alto nível de eficácia organizacional (Cameron & Quinn, 2006). Tal implica a existência de líderes capazes de ajustar o estilo de liderança às circunstâncias e em consonância com as fases de mudança organizacional (Diogo, 2015).

Apoio organizacional percebido

O apoio organizacional percebido, é um conceito que se relaciona com a perceção dos colaboradores sobre o apoio que recebem dentro de uma organização. Eisenberger et al. (1986) definem este conceito, como sendo a crença dos colaboradores de que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. É interessante ter em conta a “Teoria de Apoio Organizacional” apresentada por Eisenberger (1986), que indica que os trabalhadores desenvolvem uma perceção sobre o grau em que a organização a que pertencem, valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar - referindo-se, portanto, ao apoio organizacional percebido (Kurtessis et al., 2017). Esta teoria oferece o contexto necessário para entender como o apoio organizacional é construído e mantido.

A revisão meta-analítica de Rhoades e Eisenberger (2002) indicou que o apoio organizacional percebido, está relacionado com 3 antecedentes principais hipotetizados: justiça, práticas de recursos humanos e apoio do supervisor. Mais recentemente Eisenberger et al. (2020), mencionam ainda as condições de trabalho como sendo um outro antecedente do apoio organizacional percebido, mais concretamente as oportunidades de trabalho, condições e enriquecimento. Os autores destacam ainda a meta-análise de Kurtessis (2017), que relatou associações significativas entre o apoio organizacional percebido e a perceção de favorabilidade de uma variedade de práticas de recursos humanos, incluindo o desenvolvimento de oportunidades e práticas organizacionais de apoio à família. As oportunidades de desenvolvimento são altamente valorizadas pelos funcionários e estão fortemente relacionadas com o apoio organizacional percebido, uma vez que atraem e retêm colaboradores ao ter em conta os seus objetivos profissionais (Eisenberger et al., 2020). Adicionalmente, as condições de trabalho que oferecem autonomia e participação na tomada de decisões, transmitem confiança da organização aos funcionários, estando também significativamente relacionadas

com o aumento do apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 2020). Por outro lado, os stressores como a ambiguidade de papel, conflito de papel e sobrecarga de trabalho apresentam relações negativas com a variável, sugerindo que estes, não são fontes fortes de apoio (Eisenberger et al., 2020). Finalmente, a utilização de benefícios é apresentada como outra condição de trabalho, e que, atende melhor às necessidades individuais e está associada ao apoio organizacional percebido – relação esta, também positiva (Eisenberger et al., 2020).

Um apoio organizacional percebido mais elevado está associado a uma cultura organizacional em que os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, o que resulta numa maior coesão e alinhamento com os valores e objetivos da empresa (Eisenberger et al., 1986). Assim, um aumento no apoio organizacional percebido tende a melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Liderança transformacional

A liderança transformacional, conforme definida por Bass e Riggio (2006), envolve líderes que inspiram e motivam os colaboradores a alcançarem níveis mais elevados de desempenho. Os estudos de Avolio & Yammarino (2013) mostram ainda que este tipo de liderança, está associada a níveis mais elevados de satisfação dos colaboradores, maior compromisso organizacional e maiores níveis de desempenho.

Apresentada pela primeira vez por James MacGregor Burns (1978), a liderança transformacional é composta por 4 dimensões desenvolvidas por diversos autores ao longo da literatura, tais como Bernard Bass e Riggio:

- **Motivação inspiradora:** Líderes transformacionais inspiram os seus seguidores através de entusiasmo e de uma visão convincente e otimista, motivando-os a alcançar um desempenho excepcional em tudo o que fazem através de uma comunicação clara daquilo que pretendem dos seus seguidores (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985).
- **Estímulo intelectual:** Este tipo de liderança promove a criatividade e a inovação, através do encorajamento passado do líder aos seus seguidores, levando-os a pensar de maneira não convencional e a questionar o *status quo*. Os líderes transformacionais deixam ainda evidente que o criticismo público não é bem-vindo. (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985).
- **Influência idealizada:** Os líderes transformacionais tendem a demonstrar padrões bastante elevados de integridade e carisma, assim como procuram priorizar as necessidades dos seus seguidores às suas próprias carências, o que irá influenciar a confiança e respeito dos colaboradores (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985).

- Consideração Individualizada: Relações pessoais fortes, são fundamentais para os líderes transformacionais que procuram desenvolver laços emocionais e de confiança com os seus seguidores. Tal irá manter as linhas de comunicação abertas com os colaboradores, para que estes se sintam livres de partilhar as suas ideias. Deste modo, estes líderes omportam-se como mentores, ao focarem-se em cada colaborador (Bass & Riggio, 2006; Bass, 1985).

Através desta abordagem, os líderes transformacionais tornam-se catalisadores de mudanças significativas nas organizações e conduzem as suas equipas a níveis mais elevados de satisfação, desempenho e compromisso, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, capacitados e inspirados (Bass, 1985; Sarros et al., 2008). A liderança transformacional destaca-se como uma filosofia que impulsiona o sucesso organizacional.

A cultura organizacional e o apoio organizacional percebido

De forma a compreender a relação entre cultura organizacional e o apoio organizacional percebido, é crucial examinar e explorar o modo como a perceção de apoio dos colaboradores é influenciada pela cultura da organização onde estão inseridos. Os funcionários tendem a perceber o apoio organizacional como genuíno e eficaz, quando os valores e normas que regem a mesma, demonstram que estes são valorizados.

Neste sentido, é bastante importante que as organizações entendam o seu dever em apostar numa cultura que incentive e fomente a perceção de apoio dos seus colaboradores (Vieira-dos Santos & Gonçalves, 2018). Estudos como o de Kristiani et al. (2019) confirmam que a cultura organizacional tem um efeito positivo direto no apoio organizacional percebido, o que implica que uma cultura organizacional saudável como a descrita acima, pode aumentar a perceção de apoio sentida dentro de uma organização.

Eisenberger et al. (1986) propõem que as perceções de elevado apoio organizacional percebido estão associadas a uma cultura organizacional em que os colaboradores se sentem valorizados e apoiados - características estas, de uma cultura organizacional de tipo clã. Considerando que perante uma cultura do tipo clã, haverá uma tendência por parte da organização de valorizar a colaboração e coesão entre os seus trabalhadores (Cameron & Quinn, 2006), tal irá criar um ambiente em que os colaboradores se sentem apoiados. A cultura de clã, caracterizada por um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados, sublinha critérios como a moral e a coesão, assim como o desenvolvimento dos seus recursos humanos, abertura e equidade (Diogo, 2015). De ressaltar que o foco nos recursos humanos, é um antecedente do apoio organizacional percebido (Rhoades & Eisenberger, 2002). Perante este contexto, é natural que os funcionários percebam um alto nível de apoio por parte da

organização, uma vez que as características acima descritas, fomentam a que os mesmos se sintam valorizados e apoiados pelos colegas e liderança. O apoio transmitido pelos colegas e supervisores, bem como o sentimento de justiça fomentado pela empresa, acrescido de práticas e políticas de recursos humanos, são cruciais para o aumento do apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 2020), antecedentes claramente presentes na cultura de clã.

H1a: A cultura de clã está positivamente relacionada com o apoio organizacional percebido.

Embora a ordem e uniformidade - características de uma cultura hierárquica - possam levar a um maior apoio sentido dentro de uma organização, esta ênfase na eficiência, pode levar a uma menor percepção de apoio se os funcionários sentirem que a organização valoriza a eficiência acima do seu bem-estar (Caseiro, 2012). A cultura hierárquica, caracterizada por uma estrutura organizacional rígida e com um grande foco na autoridade, controle, regras formais e políticas fortemente definidas (Cameron & Quinn, 2006), pode criar uma atmosfera onde os funcionários se sentem desamparados e desvalorizados pela organização, o que poderá levar a uma diminuição do apoio organizacional percebido.

Conforme definido por Eisenberger et al. (1986) e por Rhoades e Eisenberger (2002) na sua revisão meta-analítica, entendemos que os colaboradores desenvolvem uma percepção sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Kurtessis et al., 2017). Entretanto, numa cultura hierárquica, onde as decisões são centralizadas e a autonomia dos colaboradores é limitada, a percepção de apoio pode ser afetada negativamente, uma vez que, num ambiente hierárquico, as ações que procuram promover o apoio e valorização dos funcionários, muitas vezes são vistas como obrigatórias ou impostas pela estrutura organizacional, ao invés de serem percebidas como demonstrações voluntárias de apoio genuíno por parte da organização (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2020).

Adicionalmente, é importante reconhecer que os fatores descritos como antecedentes do apoio organizacional percebido têm um impacto significativo na variável, especialmente quando os funcionários percebem que essas ações são escolhas discricionárias da organização. Significa isto, que quando os colaboradores acreditam que as ações de apoio não são apenas exigências legais ou regulamentares, mas sim demonstrações voluntárias de preocupação com seu bem-estar, a percepção de apoio organizacional é fortalecida (Eisenberger et al., 2020). Dentro de uma organização em que a cultura hierárquica se destaca, a percepção de discricionariedade dessas ações pode ser reduzida, e impactar negativamente o apoio organizacional percebido.

H1b: A cultura hierárquica relaciona-se negativamente com o apoio organizacional percebido.

A inovação, flexibilidade e adaptabilidade predominam no tipo de organização adhocrática (Mendes, 2019), que opera num ambiente turbulento e ambíguo e valoriza critérios como a rapidez, o crescimento, o apoio externo e a aquisição de recursos (Diogo, 2015). Neste sentido, as organizações onde predomina este tipo de cultura, são orientadas para a flexibilidade, adaptabilidade e inovação (Cameron & Quinn, 2006). Neste contexto, os colaboradores são encorajados a assumir riscos e a colaborarem de forma criativa, o que resultará num ambiente onde percebam um alto nível de apoio organizacional, uma vez que se sentirão encorajados a contribuir de maneira significativa para os objetivos da organização.

Reiterando-se a Teoria do Apoio Organizacional, supramencionada (Eisenberger et al., 2020) sabe-se que, os colaboradores formam uma ideia geral sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Numa cultura adhocrática, onde os colaboradores são incentivados a assumir riscos calculados e a contribuírem de forma criativa, é possível alcançar uma atmosfera de apoio, onde os líderes e colegas de trabalho tendem a demonstrar suporte às iniciativas dos funcionários e encorajá-los a explorar novas abordagens para resolver problemas. Kurtessis et al. (2017), apresentam o apoio dos supervisores e dos colegas, como um antecedente do apoio organizacional percebido.

H1c: A cultura adhocrática está positivamente relacionada com o apoio organizacional percebido.

Uma organização onde predomina uma cultura de mercado, é competitiva e orientada para os resultados, assim como extremamente orientada para o cliente (Diogo, 2015), para além de ser conhecida por priorizar o alcance de metas e lucros, muitas vezes em detrimento do bem-estar dos colaboradores (Cameron & Quinn, 2006). Deste modo, os colaboradores podem sentir uma pressão constante para atingir as metas estipuladas pela organização.

A meta-análise de Kurtessis et al. (2017) sobre o apoio organizacional percebido, encontrou relações significativas entre a variável e a percepção positiva de várias práticas de recursos humanos, entre as quais se destacam precisamente a importância das oportunidades de desenvolvimento e políticas organizacionais flexíveis, de apoio à família, além das condições de trabalho, bem como o enriquecimento do trabalho e da autonomia (Kurtessis et al., 2017). Uma organização com as características de uma cultura de mercado, pode resultar no oposto.

Adicionalmente, o foco na competitividade e nos resultados, pode criar um ambiente onde os colaboradores se sintam como instrumentos, o que poderá levar a um sentimento de injustiça

em relação a determinados procedimentos - o que irá contra o antecedente de justiça, bastante importante para a fomentação do apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 2020).

H1d: A cultura de mercado relaciona-se negativamente com o apoio organizacional percebido.

Liderança transformacional e o apoio organizacional percebido

A liderança transformacional pode intensificar os efeitos positivos do apoio organizacional percebido, através das suas dimensões, tais como a motivação inspiracional e a consideração individualizada (Dinc et al., 2022). Tal acontece, pelo facto de este tipo de líderes terem a capacidade de construir relacionamentos interpessoais eficazes, promovendo uma cultura de confiança e apoio na organização. O carisma, a integridade, e a transmissão de uma visão segura e convincente do futuro, têm um grande peso na percepção dos colaboradores como tendo o devido apoio dos seus líderes (Ackoff, 1999; Dinc et al., 2022).

Através de estudos mais recentes e da meta-análise realizada por Kurtessis et al. (2017), foi verificada uma clara relação entre o apoio organizacional percebido e a liderança eficaz, políticas de recursos humanos, promoção de justiça e condições no local de trabalho. O estudo destes autores, concluiu que, em consonância com a Teoria do Apoio Organizacional, os líderes transformacionais afetam de forma positiva o apoio organizacional percebido dos colaboradores (Kurtessis et al., 2017), ao sugerirem que a percepção do apoio percebido é influenciada pela qualidade da liderança. Os líderes transformacionais em particular, têm um impacto significativo no apoio organizacional percebido devido à sua abordagem centrada no colaborador, e ao criarem um ambiente onde os colaboradores sentem que as suas contribuições são valorizadas e há um interesse genuíno no seu bem-estar (Kurtessis et al., 2017).

Eisenberger et al. (2020), discutem a Teoria do Apoio Organizacional e como o apoio organizacional percebido afeta atitudes e comportamentos dos trabalhadores, apontando que são várias as pesquisas que indicam que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o apoio organizacional percebido, na medida em que os líderes são percebidos como partilhando as visões e características da organização, ou seja, como parte integrante da empresa (Eisenberger et al., 2020). Os líderes transformacionais, fomentam assim uma sensação de confiança e inspiração dentro da organização, e consequentemente uma percepção positiva do apoio organizacional percebido por parte dos colaboradores (Eisenberger et al., 2020).

Suifan et al. (2018), ao analisarem o papel moderador da liderança transformacional na relação entre cultura organizacional e o apoio organizacional percebido, entenderam como a

presença destes líderes pode promover o apoio percebido dentro de uma organização, estando em consonância com estudos anteriores (Eisenberger et al., 1986; Stinglhamber et al., 2015).

H2: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido.

Liderança transformacional enquanto moderadora da relação entre cultura organizacional e o apoio organizacional percebido

Eisenberger et al. (1986) propõem que percepções elevadas do apoio organizacional percebido estão associadas a uma cultura organizacional onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados. À luz das ideias de Aselage e Eisenberger (2003), é possível entender que os colaboradores têm expectativas em relação à organização, o que inclui elementos como apoio e reconhecimento. Tendo ainda em conta a interdependência entre este conceito e o apoio organizacional percebido (Aselage & Eisenberger, 2003), é correto afirmar que uma cultura e um ambiente de trabalho que promovam abertura, apoio, valorização e confiança tendem a aumentar a percepção de apoio organizacional percebido.

A cultura de clã, caracteriza-se precisamente por um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados, destacando critérios como a moral, coesão, desenvolvimento dos recursos humanos, equidade e abertura (Diogo, 2015). Este foco nos recursos humanos é, precisamente, um antecedente do apoio organizacional percebido (Rhoades & Eisenberger, 2002) e neste contexto, é natural que os funcionários percebam um alto nível de apoio por parte da organização.

Apresentada acima a hipótese *H2* entende-se como a literatura defende a forma como este tipo de liderança, pode intensificar os efeitos positivos do apoio organizacional percebido. Dinc et al. (2022) apresentam este fenómeno como sendo possível, através das características de motivação inspiracional e consideração individualizada. Ao construir relacionamentos interpessoais eficazes, a liderança transformacional promove uma cultura de confiança e percepção de apoio sentido dentro da organização. O carisma, integridade e visão dos líderes transformacionais, influenciam também esta mesma percepção (Ackoff, 1999). Adicionalmente, os líderes transformacionais, ao fomentarem o sentimento de valorização e cuidado, e ao demonstrarem preocupação com os funcionários, aumentam o apoio organizacional percebido (Kurtessis et al., 2017). Eisenberger et al. (2020) reforçam esta ideia, indicando que tais líderes, ao partilharem as suas visões, aumentam a confiança e inspiração dentro das organizações.

Focando mais uma vez nos tipos de cultura organizacional anteriormente apresentados, é possível associar diferentes tipos de líder a cada tipo de cultura. Numa cultura organizacional

do tipo clã, é mais provável existirem líderes que tendem a assumir uma postura participativa, facilitando a interação, a confiança e a lealdade (Sarros et al., 2008). Este tipo de cultura é então influenciada pela liderança transformacional, através das suas características de motivação inspiradora, estímulo intelectual, influência individualizada e consideração individualizada. Tal acontece porque os líderes transformacionais são os próprios influenciadores do tipo de cultura (Kim, 2014), uma vez que enfatizam o espírito de trabalho de equipa, a lealdade, harmonia e desenvolvimento dos colaboradores - características específicas da cultura de clã (Cameron & Quinn, 1998). Schimmoeller (2007) validou ainda a relação positiva entre a cultura de clã e a liderança transformacional, ao analisar que ambos enfatizam a visão compartilhada, o envolvimento dos membros da organização e a motivação para alcançar objetivos comuns.

H3a: A cultura de clã, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido.

Caracterizada por uma estrutura rígida com forte ênfase na autoridade, controlo e regras formais (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015), a cultura hierárquica pode ter um impacto negativo no apoio organizacional percebido, conforme apresentado na hipótese *H1b*. Embora a ordem e a uniformidade possam fornecer suporte dentro da organização, a ênfase na eficiência pode resultar numa menor perceção de apoio se os funcionários sentirem que a organização valoriza essa eficiência acima do seu bem-estar (Caseiro, 2012). Numa organização onde predomina uma cultura hierárquica e onde as decisões são centralizadas e a autonomia dos colaboradores é limitada, a perceção de apoio pode ser afetada negativamente, uma vez que as ações de apoio são vistas como impostas, ao invés de demonstrações voluntárias de apoio genuíno (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2020).

Suifan et al. (2018) indicam que a liderança transformacional fomenta o apoio organizacional percebido em culturas que valorizam o suporte, levando os colaboradores a perceberem um maior apoio (Eisenberger et al., 1986; Stinglhamber et al., 2015), ao promover confiança através do carisma, integridade e visão (Ackoff, 1999). Os líderes transformacionais criam um ambiente que valoriza as contribuições dos colaboradores e demonstra interesse genuíno no seu bem-estar, fortalecendo o apoio percebido (Kurtessis et al., 2017).

Estudos como os de Hartnell e Walumbwa (2011) explicam que a cultura hierárquica, ao idealizar a criação de regras, controlo e estabilidade, apresenta características incompatíveis com um líder transformacional. Estes líderes, ao estabelecerem altos padrões morais e éticos, tornam-se modelos a serem seguidos pelos seus colaboradores, uma vez que desafiam o *status quo* e inspiram a mudança e a inovação - o que se contrapõe à ênfase da cultura hierárquica em regras e estabilidade. A influência idealizada promove a confiança e o respeito mútuo,

reduzindo a necessidade de um controlo hierárquico rígido (Bass & Riggio, 2006). A motivação inspiradora encoraja os colaboradores a irem além das suas capacidades atuais, o que, numa cultura hierárquica, pode ser visto como uma ameaça à ordem estabelecida (Bass & Riggio, 2006). Através da estimulação intelectual, ao encorajarem a criatividade e a inovação, estes líderes estimulam os colaboradores a questionarem suposições e a pensarem de forma crítica, o que desafia a estrutura hierárquica, que tende a desencorajar a mudança em favor da estabilidade e do controlo (Bass, 1985). A consideração individualizada - outra característica da liderança transformacional - implica um suporte personalizado, reconhecendo as contribuições únicas de cada membro da organização. Numa cultura hierárquica, tal pode ser visto como um desafio à autoridade, uma vez que este tipo de liderança promove a descentralização do poder e a autonomia dos colaboradores (Avolio & Yammarino, 2013).

A liderança transformacional, é assim fundamentalmente incompatível com uma cultura hierárquica. Como resultado, é esperado que estes líderes tenham um papel menor na criação e manutenção deste tipo de cultura, como evidenciado por Hartnell e Walumbwa (2011).

H3b: A cultura hierárquica, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se negativamente com o apoio organizacional percebido.

A cultura adhocrática, caracterizada pela inovação, flexibilidade e adaptabilidade, opera num ambiente ambíguo e turbulento, onde a rapidez e o crescimento são altamente valorizados (Diogo, 2015; Mendes, 2019). Este tipo de cultura incentiva os colaboradores a assumirem riscos e a experimentarem novas ideias, o que leva à promoção de um ambiente de apoio organizacional onde os funcionários se sentem motivados a contribuir significativamente para os objetivos da organização (Cameron & Quinn, 2006).

De acordo com a Teoria do Apoio Organizacional, os colaboradores formam uma perceção sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 2020). Numa cultura adhocrática, onde a flexibilidade e a inovação são centrais, os colaboradores tendem a perceber um maior apoio organizacional, uma vez que são encorajados a explorar novas abordagens e a resolver problemas de forma criativa. Kurtessis et al. (2017) destacam que o apoio dos supervisores e dos colegas é um antecedente crucial do apoio organizacional percebido. Tal afirmação, leva-nos à então defesa da hipótese de que a cultura adhocrática influencia o apoio organizacional percebido - *H1c*.

Por sua vez, a liderança transformacional intensifica os efeitos positivos do apoio organizacional percebido, ao promover confiança e apoio (Ackoff, 1999). As meta-análises de Kurtessis et al. (2017) e Eisenberger et al. (2020), mostram que os líderes transformacionais influenciam positivamente o apoio organizacional percebido ao criarem um ambiente que

valoriza as contribuições dos colaboradores (Kurtessis et al., 2017) e ao serem vistos como parte integrante da organização - o que leva ao aumento dos níveis de confiança e inspiração (Eisenberger et al., 2020).

Paralelamente, a cultura adhocrática ao valorizar a rapidez, o crescimento, o apoio externo e a aquisição de recursos (Diogo, 2015), concilia a inovação com a agilidade, o que leva este tipo de organizações a atuarem como pioneiras nos mercados em que operam (Cameron & Quinn, 2006). Por sua vez, os líderes transformacionais, ao impulsionarem a inovação, colaboração e resiliência, e ao moldarem a identidade e os valores fundamentais de uma organização, desempenham um papel crucial na criação e manutenção da cultura adhocrática (Schein, 2010). Através do estímulo intelectual, estes líderes promovem a criatividade e a inovação, encorajando os colaboradores a questionarem o *status quo* (Bass & Riggio, 2006), aspeto valioso numa organização caracterizada pela ambiguidade e incerteza (Diogo, 2015).

Desta forma, é possível formular afirmar que a cultura adhocrática, quando moderada pela liderança transformacional, se relaciona positivamente com o apoio organizacional percebido.

H3c: A cultura adhocrática, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido.

Uma organização onde predomina uma cultura de mercado é competitiva, orientada para os resultados e para o cliente, com uma gestão focada na maximização dos lucros e produtividade (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015). Estas prioridades, podem resultar em políticas e práticas organizacionais que priorizam a obtenção de resultados, em detrimento do apoio transmitido pela organização aos funcionários nas suas necessidades pessoais e profissionais. Kurtessis et al. (2017) encontraram relações significativas entre a variável e a percepção positiva de várias práticas de recursos humanos, como a importância das oportunidades de desenvolvimento e políticas organizacionais flexíveis de apoio à família, além das condições de trabalho, bem como o enriquecimento da autonomia. No entanto, uma organização com as características típicas de uma cultura de mercado, pode resultar precisamente no oposto. Assim, chegamos à hipótese *H1c* anteriormente apresentada, de que a cultura de mercado se relaciona negativamente com o apoio organizacional percebido.

No entanto, foi também apresentado acima que a liderança transformacional pode ainda intensificar os efeitos positivos do apoio organizacional percebido, através das suas dimensões, tais como a motivação inspiracional e a consideração individualizada (Dinc et al., 2022). Tal acontece pelo facto de este tipo de líderes terem a capacidade de construir relacionamentos interpessoais eficazes, promovendo uma cultura de confiança e apoio na organização, através do seu carisma e integridade (Ackoff, 1999). Eisenberger et al. (2020) ao sugerirem que a

percepção do apoio organizacional percebido é influenciada pela qualidade da liderança, explicam o impacto que os líderes transformacionais têm no apoio organizacional percebido.

Ao impulsionarem o sentimento de apoio e valorização sentido pelos funcionários na organização, os líderes transformacionais levam os colaboradores a sentirem um maior apoio organizacional percebido (Suifan et al., 2018). Um líder é um agente da organização, e o seu comportamento associado à liderança transformacional é um indicador para os colaboradores do tratamento positivo recebido pela organização, levando a um maior apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 1986). Tal defende novamente a hipótese *H2*, acima apresentada.

Paralelamente, a cultura de mercado, ao ser conhecida pelo seu ambiente dinâmico e competitivo, onde o alcance de metas e resultados são uma prioridade (Cameron & Quinn, 2006), conseguimos entender como a consideração individualizada - característica da liderança transformacional - encaixa nestas características, pois é através deste traço que os líderes transformacionais se comportam como mentores e inspirarem confiança (Bass & Riggio, 2006). A motivação inspiradora, outra característica da liderança transformacional, incentiva os colaboradores a alcançarem um excelente desempenho, através de uma visão otimista e convincente (Bass & Riggio, 2006).

H3d: A cultura de mercado, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido.

Comportamentos de voz

Os comportamentos de voz são uma parte crucial do comportamento organizacional e envolvem a expressão de sugestões, ideias, preocupações ou opiniões por parte dos colaboradores, com vista à melhoria das organizações (Mowbray et al., 2021). Assim, estes comportamentos contribuem para a inovação, eficácia e um clima de trabalho positivo dentro das organizações, ao desempenharem um papel vital no seu funcionamento (Chen et al., 2015; Morrison, 2011).

Enquanto impactos positivos, podemos destacar a promoção do desempenho e da inovação organizacional, uma vez que estes comportamentos são muitas vezes associados ao aumento da inovação e criatividade nas organizações (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2011).

Segundo Liang et al. (2012), existem dois tipos de comportamentos de voz que desafiam o *status quo* e são destinados a beneficiar as organizações:

- Comportamentos de Voz Promotiva

Focam-se na apresentação de novas sugestões e ideias para melhorar práticas de trabalho existentes de uma organização, sendo orientados para o futuro (Liang et al., 2012). Esta expressão de preocupações, pode envolver questões éticas, segurança ou outros problemas que

possam afetar o colaborador ou toda a organização. Tais sugestões de melhorias podem causar mudanças algo desconfortáveis a curto prazo, mas benéficas a longo prazo (Liang et al., 2012).

- Comportamentos de Voz Proibitiva

Esta forma de voz envolve a expressão de preocupações sobre incidentes, práticas ou comportamentos que podem prejudicar a organização. Pode ser orientada para o passado - enquanto aponta para fatores que prejudicam o *status quo* - ou para o futuro - enquanto aponta para fatores que podem ter um efeito prejudicial no futuro (Liang et al., 2012). Ao chamar a atenção para fatores prejudiciais, há um risco de que tal seja interpretado como uma falha dos responsáveis, o que pode gerar conflitos entre colegas de trabalho e supervisores.

O apoio organizacional percebido e os comportamentos de voz

Compreender a relação entre o apoio organizacional percebido e os comportamentos de voz nas organizações, é fundamental. O apoio organizacional percebido é um ponto-chave fundamental para um ambiente de trabalho mais saudável, e poderá refletir-se em atitudes e comportamentos de voz dos colaboradores.

Vários estudos têm explorado a relação entre estes dois conceitos, destacando a influência positiva da percepção de apoio sentido pelos colaboradores, no estímulo à expressão de opiniões dos mesmos. Abdullah e os seus colegas (2021), examinaram precisamente a influência do apoio organizacional percebido na redução de comportamentos de silêncio e inibição dos colaboradores, e no aumento dos comportamentos de voz dos mesmos, apresentando a ideia de que, num ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, apoiados e seguros, existe uma tendência para a minimização do receio de expressar opiniões, preocupações ou sugestões.

Deste modo, conseguimos concluir que quando os colaboradores percebem que a organização valoriza as suas contribuições, cuida do seu bem-estar e mantém um ambiente de trabalho positivo, estes estarão mais inclinados a envolverem-se em comportamentos de voz.

H4: O apoio organizacional percebido apresenta uma relação positiva com os comportamentos de voz.

A cultura organizacional e os comportamentos de voz

Devemos entender que a cultura e contexto organizacional desempenham um papel crucial na determinação do modo como os trabalhadores se envolvem em comportamentos de voz nas organizações (Roomer, 2018) e, de acordo com o estudo de Sumardjo e Supriadi (2023), essa influência é especialmente evidente nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Os CCO referem-se a ações voluntárias realizadas pelos colaboradores que vão além das suas

obrigações formais no trabalho, contribuindo para a eficácia global da organização (Sumardjo e Supriadi, 2023). Os comportamentos de voz são uma expressão específica desse compromisso voluntário e envolvem a comunicação de sugestões, ideias, preocupações ou opiniões construtivas por parte dos colaboradores, com o propósito de melhorar as práticas e processos organizacionais (Mowbray et al., 2021).

Dentro deste contexto, podemos entender os comportamentos de voz como uma manifestação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, ou seja, estes tipos de comportamentos fazem parte do conjunto de ações voluntárias que os colaboradores realizam para promover o bem-estar e a eficácia da organização. Assim, a cultura organizacional não apenas influencia os CCO, como também influencia diretamente a disposição dos colaboradores para se envolverem em comportamentos de voz. Será através da cultura organizacional, composta pelos seus valores, crenças e práticas, que os comportamentos dos membros da organização serão moldados – inclusive os seus comportamentos de voz. Isto acontece, porque é a cultura que define o ambiente interno e as expectativas que orientam o comportamento dos seus trabalhadores (Schein, 2010).

Segundo Morrison (2014), existem dois tipos de fatores que influenciam a decisão de falar ou permanecer em silêncio: são eles os motivadores - que encorajam a expressão - e os inibidores - que a desencorajam. A autora apresenta como possíveis motivadores e inibidores da voz as disposições individuais, atitudes do trabalho e da organização e percepções, emoções e crenças, comportamento do supervisor e líder, e outros fatores contextuais. Deste modo, a nível de motivadores, e tendo em conta a relação pretendida, o presente trabalho focar-se-á nas atitudes e percepções relativamente à organização e ao trabalho, nos comportamentos dos líderes e supervisores, assim como nos fatores contextuais. No âmbito das atitudes e percepções de um colaborador relativamente à organização e ao trabalho, e à luz de Morrison (2014), podemos destacar como principais motivadores a identificação com a organização, obrigação sentida para a mudança, satisfação com o trabalho e suporte dado pela organização. Ao nível dos comportamentos dos líderes e supervisores, são considerados por Morrison (2014) motivadores da voz, características como a abertura para a conversação, influência do líder, liderança ética, liderança transformacional e relação líder-membro (LMX). Já a liderança abusiva, é considerada um inibidor. Fatores contextuais como um clima de apoio e dedicação são apresentados como motivadores da voz, enquanto um clima marcado pelo medo e silêncio, uma estrutura hierárquica, stressores a nível profissional e social e uma cultura resistente à mudança, são considerados inibidores (Morrison, 2014).

Wharton (2016), identifica como sendo alguns dos principais precedentes dos comportamentos de voz, os antecedentes relacionados com a liderança, antecedentes organizacionais e antecedentes individuais. Relativamente aos antecedentes de liderança, é entendido que os comportamentos e respostas dos líderes, podem promover ou inibir a voz dos subordinados através, por exemplo, da sua abertura. Quanto aos antecedentes organizacionais, compreende-se que o clima da organização e a perceção dos empregados sobre a segurança e recetividade para transmitirem as suas ideias e preocupações, são fortes influenciadores dos comportamentos de voz (Wharton, 2016). Assim, dependendo dos seus valores e características, algumas organizações podem ser uma barreira significativa no que toca à expressão de opiniões dos colaboradores por causa do seu tipo de cultura (Detert & Edmondson, 2011).

Uma cultura de clã é caracterizada como aquela em que os relacionamentos interpessoais são valorizados e existe uma atmosfera de confiança, apoio e colaboração entre os colaboradores (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010). Esta sensação de pertença e apoio mútuo, pode encorajar os colaboradores a envolverem-se em comportamentos de voz. Adicionalmente, em organizações com uma cultura de clã, a participação e a coesão entre funcionários é extremamente valorizada, e os líderes são vistos como mentores (Mendes, 2019). O ambiente familiar e de partilha, com valores assentes no compromisso e comunicação (Cameron & Quinn, 2006), criam canais de comunicação eficazes para os funcionários se expressarem livremente. Tal incentivo, pode promover uma cultura de feedback construtivo, onde os colaboradores se sentem motivados a contribuir para o sucesso da organização.

H5a: A cultura de clã relaciona-se positivamente com os comportamentos de voz.

Uma cultura hierárquica é caracterizada pela ênfase na autoridade e na centralização do poder, onde as diretrizes são transmitidas de cima para baixo (Cameron & Quinn, 2006). A estabilidade, previsibilidade e eficiência, assim como as políticas formais, são fundamentais para manter este tipo de organização coesa, e os líderes nela presentes são geralmente vistos como eficazes e bons coordenadores. O sucesso é determinado pela eficiência (Mendes, 2019).

Neste contexto, os colaboradores podem sentir-se inibidos ou desencorajados a expressarem as suas opiniões, ideias ou preocupações, especialmente se isso implicar desafiar a autoridade ou a estrutura de poder estabelecida. Schein (2010) destaca que dentro de uma organização em que a cultura hierárquica predomina, há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos e uma expectativa de conformidade com as normas e protocolos estabelecidos. Segundo Wharton (2016), o clima da organização e a perceção dos empregados sobre a segurança e recetividade para transmitirem as suas ideias e preocupações, são fortes influenciadores dos comportamentos de voz. Desta forma, a cultura hierárquica pode criar um

ambiente onde os colaboradores se sintam relutantes em compartilhar feedback honesto ou críticas construtivas, uma vez que temem retaliação ou castigos das chefias. Além disso, a comunicação vertical predominante nas organizações hierárquicas, muitas vezes limita as oportunidades de diálogo aberto e colaboração entre os membros da empresa.

H5b: A cultura hierárquica relaciona-se negativamente com os comportamentos de voz.

A cultura adhocrática é caracterizada pela flexibilidade, inovação e orientação, através de um local de trabalho dinâmico, criativo e empreendedor, onde as pessoas assumem riscos e a liderança eficiente é tanto visionária como inovadora (Mendes, 2019). Numa organização onde predomina este tipo de cultura, os colaboradores são encorajados a serem criativos e a assumirem riscos calculados, uma vez que a capacidade de adaptação e inovação conduzem a novos recursos e à rentabilidade, destacando-se a importância de criar uma visão de futuro e uma imaginação disciplinada (Mendes, 2019). Uma organização onde estas características são valorizadas, facilmente poderá criar um ambiente onde a expressão de opiniões é igualmente incentivada e valorizada, ao entenderem-se os comportamentos de voz como um meio de impulsionar a inovação e adaptação dentro desta mesma empresa (Morrison, 2014).

Além disso, a natureza dinâmica da cultura adhocrática pode reduzir as barreiras tradicionais à expressão de opiniões e ideias. Os colaboradores sentem-se mais capacitados e encorajados a compartilhar as suas preocupações, sugestões e *feedbacks*, sem recear o nível hierárquico da organização a que pertencem (Morrison, 2014). Deste modo, é possível argumentar que a cultura adhocrática influencia positivamente os comportamentos de voz, ao criar um ambiente propício à expressão de ideias e opiniões.

H5c: A cultura adhocrática relaciona-se positivamente com os comportamentos de voz.

Numa organização onde a cultura de mercado predomina, o ambiente de trabalho é focado em resultados e custos, e marcado por líderes firmes e produtivos. Esta opera principalmente através de mecanismos de mercado, competição dinâmica e câmbio monetário de forma a obter vantagem competitiva, sendo que a lucratividade e vendas são prioritárias, e os valores centrais são competitividade e produtividade. Os pressupostos básicos incluem um ambiente externo hostil (Mendes, 2019) e as metas e os valores comerciais têm prioridade sobre outros aspectos. Por sua vez, a competição e a busca pelos resultados pode dominar a organização, ao criar uma extrema pressão sobre o desempenho imediato e a maximização dos lucros.

Como apresentado acima, Morrison (2014) apresenta como possíveis motivadores e inibidores da voz as disposições individuais, atitudes do trabalho e da organização, percepções, emoções e crenças, comportamento do supervisor e líder, e outros fatores contextuais. No entanto, quando consideramos a relação entre a cultura de mercado e os comportamentos de

voz, emergem vários inibidores. Esta cultura, verifica uma ênfase predominante na eficiência operacional e no cumprimento de metas financeiras (Cameron & Quinn, 2006), o que pode gerar stressores profissionais significativos e práticas de liderança abusiva, ambos destacados por Morrison (2014) como inibidores dos comportamentos de voz. A competição intensa entre funcionários, típica de uma cultura de mercado, também contribui para um ambiente onde a colaboração e a partilha de ideias são desencorajadas em favor do sucesso individual.

Em consequência, neste tipo de cultura, os funcionários tendem a focar-se mais em proteger os seus próprios interesses e alcançar as suas metas, do que em contribuir para o bem-estar da organização como um todo (Cameron & Quinn, 2006). Neste sentido, à luz das ideias de Morrison (2014), é possível argumentar que a cultura de mercado influencia negativamente os comportamentos de voz, ao criar um ambiente que valoriza mais os resultados, do que a participação e o bem-estar dos colaboradores.

H5d: A cultura de mercado relaciona-se negativamente com os comportamentos de voz.

Apoio organizacional percebido enquanto mediador na relação entre cultura organizacional e comportamentos de voz

Numa organização onde predomina a cultura de clã, é verificada uma forte identificação entre os membros e a empresa, sendo constantemente promovidos os sentimentos de pertença, confiança, apoio e colaboração (Cameron & Quinn, 2006). Abdullah et al. (2021) concluíram que, num ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, há uma tendência para a minimização do receio de expressar opiniões ou preocupações. Assim, o aumento dos comportamentos de voz está intrinsecamente ligado ao apoio organizacional percebido (H4).

Por sua vez, Eisenberger et al. (1986) propõem que percepções de elevado apoio organizacional estão associadas a uma cultura onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados. A cultura de clã, caracterizada por um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados, sublinha critérios como coesão, desenvolvimento dos recursos humanos, equidade e abertura (Diogo, 2015), o que se relaciona com antecedentes do apoio organizacional percebido (Rhoades & Eisenberger, 2002). O apoio transmitido pelos colegas e supervisores, bem como o sentimento de justiça fomentado pela empresa, acrescido de práticas e políticas de recursos humanos, são cruciais para o aumento do apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 2020), relacionando-se com características evidentes de uma cultura de clã.

Deste modo, num ambiente onde predomina a cultura de clã, o apoio organizacional percebido é naturalmente elevado. Tal irá incentivar os colaboradores a expressarem-se livremente e a envolverem-se em comportamentos de voz.

H6a: O apoio organizacional percebido medeia positivamente a relação entre a cultura de clã e os comportamentos de voz.

Numa organização onde predomina uma cultura hierárquica, predominam também a estrutura rígida, a centralização do poder e a ênfase na eficiência (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015). Neste contexto, os colaboradores podem sentir-se desvalorizados e desamparados, levando a uma menor percepção de apoio organizacional (Caseiro, 2012).

Eisenberger et al. (1986), assim como Rhoades & Eisenberger (2002) definem o apoio organizacional percebido como a percepção dos colaboradores sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Abdullah et al. (2021) afirmam que um elevado apoio organizacional percebido, está associado à redução do silêncio e ao aumento dos comportamentos de voz, e que colaboradores que se sentem valorizados e apoiados têm menos receio de expressar opiniões. A percepção de apoio pode ser negativa numa cultura hierárquica, uma vez que as ações de apoio são vistas como obrigatórias e não genuínas (Eisenberger et al., 2020).

Deste modo, numa organização em que predomina uma cultura hierárquica, o apoio percebido - apresentando também uma relação negativa com este tipo de organização - apresenta um impacto negativo ao mediar a relação com os comportamentos de voz.

H6b: O apoio organizacional percebido medeia negativamente a relação entre cultura hierárquica e comportamentos de voz.

A cultura adhocrática promove a inovação e a flexibilidade, incentivando os colaboradores a assumirem riscos e a contribuírem de forma criativa (Mendes, 2019). Este tipo de cultura, caracterizada por tais características, é um ambiente propício à expressão de opiniões e ideias, facilitando os comportamentos de voz (Morrison, 2014), sendo que a natureza dinâmica e não hierárquica da cultura adhocrática reduz as barreiras à expressão, encorajando os colaboradores a partilhar sugestões e *feedbacks* (Morrison, 2014).

O apoio organizacional percebido, ao estar associado à valorização das contribuições dos colaboradores e ao cuidado com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 2020), será fomentando num ambiente adhocrático, através da valorização da inovação e motivação dos colaboradores a contribuírem significativamente para os objetivos da organização (Kurtessis et al., 2017). Por sua vez, num ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, estes tenderão a envolver-se em comportamentos de voz (Abdullah et al., 2021).

H6c: O apoio organizacional percebido medeia positivamente a relação entre a cultura adhocrática e os comportamentos de voz.

Num contexto onde predomina a cultura de mercado, existe uma forte ênfase na competição, resultados e maximização de lucros, onde os colaboradores se podem sentir pressionados a atingir metas, muitas vezes às custas do seu bem-estar pessoal (Mendes, 2019). Esta cultura pode levar a uma percepção negativa do apoio organizacional, onde os colaboradores se veem como recursos, e não como membros valorizados da organização.

Ao ser defendido por Abdullah et al. (2021) que o aumento dos comportamentos de voz dos colaboradores está intrinsecamente ligado ao apoio organizacional percebido, entende-se que este tipo de cultura não será a mais adequada para fomentar este fenómeno. Tal acontece porque, como apresentado na hipótese *H5d*, numa cultura de mercado, a expressão de opiniões ou preocupações que possam questionar as práticas estabelecidas é desencorajada (Schein, 2010). A competição intensa contribui para o desencorajamento da partilha de ideias, sendo que os colaboradores tendem a focar-se nos seus próprios interesses (Cameron & Quinn, 2006).

Assim, é possível apresentar a hipótese de que o apoio organizacional percebido, medeia de forma negativa a relação entre cultura de mercado e comportamentos de voz.

H6d: o apoio organizacional percebido medeia negativamente a relação entre cultura de mercado e comportamentos de voz.

A influência das variáveis moderadora e mediadora na relação entre a cultura organizacional e os comportamentos de voz

Caracterizada por um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados, destacando-se a moral, a coesão, o desenvolvimento dos recursos humanos, a equidade e a abertura, a cultura de clã promove a identificação, a confiança e a colaboração entre os membros da organização (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015). Quando os funcionários verificam esta dedicação por parte da organização, tendem a sentir-se apoiados pela mesma (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Por sua vez, num ambiente onde os colaboradores percebem o apoio organizacional, existe uma maior tendência para expressarem opiniões, preocupações e sugestões (Abdullah et al., 2021). A liderança transformacional, caracterizada por motivação inspiracional, consideração individualizada, carisma e integridade, promove um ambiente de confiança e apoio, influenciando positivamente o apoio organizacional percebido - tal tipo de liderança, é compatível com a cultura de clã e reforça os sentimentos de valorização entre os colaboradores (Ackoff, 1999; Dinc et al., 2022; Kim, 2014; Sarros et al., 2008; Schimmoeller, 2007).

A cultura de clã, associada ao apoio organizacional percebido, cria um ambiente propício aos comportamentos de voz. A liderança transformacional modera esta relação, ao intensificar

os efeitos positivos da cultura de clã no apoio organizacional percebido, que por sua vez medeia a relação com os comportamentos de voz (Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017).

H7a: A relação indireta entre cultura de clã e comportamentos de voz através do apoio organizacional percebido é moderada positivamente pela liderança transformacional.

Numa organização onde predomina uma cultura hierárquica, caracterizada por uma estrutura rígida, centralização do poder e ênfase na eficiência (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015), os colaboradores podem sentir-se desvalorizados e desamparados, o que leva a uma menor percepção de apoio (Caseiro, 2012). O apoio organizacional percebido, definido como a percepção dos colaboradores sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002), tem um impacto significativo nos comportamentos de voz. Um elevado apoio organizacional percebido está associado à redução do silêncio e ao aumento dos comportamentos de voz, pois colaboradores que se sentem valorizados e apoiados têm menos receio de expressar opiniões (Abdullah et al., 2021). No entanto, numa cultura hierárquica, a percepção de apoio pode ser negativa, pois as ações de apoio são vistas como obrigatórias e não genuínas (Eisenberger et al., 2020), o que impacta negativamente os comportamentos de voz.

Mesmo com o impacto da liderança transformacional, não parece existir uma influência positiva nos efeitos da cultura hierárquica. Tal acontece porque estes líderes, com as suas características centrais, são incompatíveis com uma cultura hierárquica, o que leva a um papel menor na criação e manutenção deste tipo de organizações (Hartnell e Walumbwa, 2011).

H7b: A relação indireta entre cultura hierárquica e comportamentos de voz através do apoio organizacional percebido, é moderada negativamente pela liderança transformacional.

A cultura adhocrática, caracterizada pela inovação, flexibilidade e adaptabilidade, incentiva os colaboradores a assumirem riscos e a experimentarem novas ideias, promovendo um ambiente onde os funcionários se sentem extremamente motivados (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015; Mendes, 2019). De acordo com a Teoria do Apoio Organizacional, os colaboradores formam uma percepção sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 2020), sendo que num contexto adhocrático, esta percepção tende a ser positiva devido ao incentivo à inovação (Kurtessis et al., 2017). A liderança transformacional intensifica esses efeitos, promovendo confiança e apoio (Ackoff, 1999; Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017), ao criar um ambiente que valoriza as contribuições dos colaboradores e demonstra interesse genuíno no seu bem-estar. Assim, a cultura adhocrática, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido. Adicionalmente, o apoio percebido

fomenta comportamentos de voz, pois colaboradores que se sentem valorizados e apoiados têm menos receio de expressar opiniões (Abdullah et al., 2021), sendo a natureza dinâmica e não hierárquica da cultura adhocrática propícia à expressão de opiniões e ideias (Morrison, 2014).

H7c: A relação indireta entre cultura adhocrática e comportamentos de voz através do apoio organizacional percebido, é moderada positivamente pela liderança transformacional.

Organizações onde predomina uma cultura de mercado, são altamente competitivas e orientadas para resultados e clientes, e a gestão foca-se na maximização de lucros e produtividade - o que pode levar a práticas que priorizam os resultados em detrimento do apoio aos funcionários (Diogo, 2015). Este fenómeno tende a diminuir o apoio organizacional percebido, uma vez que os colaboradores podem sentir que as suas necessidades pessoais e profissionais são desvalorizadas. Kurtessis et al. (2017) mostram que práticas de recursos humanos, como oportunidades de desenvolvimento e políticas flexíveis, são cruciais para a perceção de apoio, o que pode estar em falta neste tipo de culturas.

No entanto, a liderança transformacional pode mitigar esses efeitos negativos ao promover um ambiente de confiança e apoio através de características como o carisma, motivação inspiracional e consideração individualizada (Ackoff, 1999; Dinc et al., 2022). Líderes transformacionais, ao partilharem as visões da organização e demonstrarem interesse genuíno no bem-estar dos colaboradores, aumentam o apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017). Numa cultura de mercado, este tipo de liderança é crucial para o sucesso, pois, através da motivação inspiracional, pode incentivar os colaboradores a alcançar um excelente desempenho, mesmo num ambiente competitivo (Bass & Riggio, 2006).

Adicionalmente, e como apresentado na hipótese *H5d*, numa cultura de mercado, a expressão de opiniões ou preocupações que possam questionar as práticas estabelecidas, é frequentemente desencorajada (Schein, 2010), uma vez que a competição intensa presente neste tipo de cultura, leva os trabalhadores a protegerem os próprios interesses (Cameron & Quinn, 2006). Contudo, a presença da liderança transformacional pode incentivar os comportamentos de voz, ao contribuir para um ambiente onde os colaboradores são valorizados e apoiados.

Assim, é possível concluir que a cultura de mercado relaciona-se negativamente com os comportamentos de voz, sendo essa relação mediada pelo apoio organizacional percebido e moderada positivamente pela liderança transformacional.

H7d: A relação indireta entre cultura de mercado e comportamentos de voz é moderada negativamente através do apoio organizacional percebido, e moderada positivamente pela liderança transformacional.

Modelo conceitual

Com base nos objetivos de estudo, propõe-se a testagem do modelo conceitual apresentado na Figura 1. O modelo procura ilustrar a relação entre as variáveis, sendo que a variável preditora é a Cultura Organizacional, enquanto a variável Comportamentos de Voz assume a posição de variável critério. Já a variável mediadora corresponde ao Apoio Organizacional Percebido, e a moderadora à variável Liderança Transformacional.

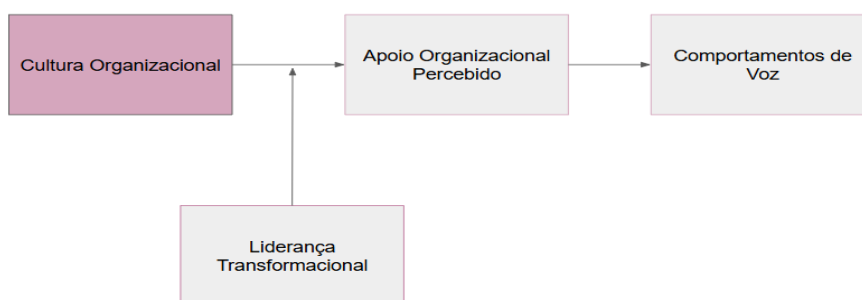


Figura 1 - Modelo Conceitual

Metodologia

Tendo em vista o desenvolvimento desta Dissertação, será adotada uma abordagem de pesquisa quantitativa. A recolha de dados será realizada através de questionários, com o objetivo de permitir a medição das variáveis-chave de interesse. Desta forma, para cada uma das variáveis, serão usadas medidas e escalas previamente validadas.

Será também incluída na recolha de dados, um questionário sociodemográfico. Serão recolhidas informações relativas a género, idade, habilitações académicas, tempo na organização, tempo com o supervisor atual e setor de atividade da empresa atual.

Medidas

- *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Tendo como ponto central a cultura organizacional, os pressupostos do Competing Values Framework (CVF) foram inicialmente desenvolvidos por Quinn & Rorbaugh em 1983 (Vegro, 2015). Cameron e Quinn (2006), com o intuito de avaliarem a cultura organizacional e baseando-se no CVF, desenvolveram o instrumento OCAI, reconhecido atualmente e internacionalmente como o mais utilizado para avaliar a cultura das organizações.

O OCAI foi então desenvolvido por Cameron & Quinn a partir do modelo CVF, com o objetivo de analisar as principais dimensões da Cultura Organizacional (CO) através da percepção dos membros da organização. Este modelo permite identificar a cultura atual (passo 1

- na coluna da esquerda - Now) presente na organização e a cultura desejada (passo 2 - na coluna da direita - Preferred), aquela que os trabalhadores consideram ser a ideal para alcançar os objetivos organizacionais (Vegro, 2015). Este instrumento é constituído por seis domínios, cada um contendo quatro itens que procuram definir aspetos da organização, tal como “o estilo de gestão dentro da organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação”.

Para a realização dos inquéritos direcionados aos subordinados, utilizaram-se os 24 itens apresentados por Cameron e Quinn (2011). Contudo, com o intuito de facilitar a avaliação da predominância dos quatro tipos de culturas, cada item foi avaliado numa escala de 1 = muito raramente a 7 = muito frequentemente.

- *The Global Transformational Leadership Scale (GTL)*

Esta escala procura avaliar os níveis da liderança transformacional e é composta por 7 itens, cada um deles destinado a avaliar uma dimensão diferente do comportamento deste tipo de liderança. Como tal, os subordinados depararam-se com estes itens no questionário a si dirigido.

A construção da GTL foi baseada numa extensa revisão da literatura sobre liderança transformacional conduzida por Carless et al. (2000), que levou ao desenvolvimento de um modelo com sete comportamentos característicos deste tipo de liderança. Assim, o líder transformacional: (1) comunica uma visão clara e positiva do futuro, (2) trata os seus colaboradores como indivíduos, apoiando e incentivando o seu desenvolvimento, (3) encoraja e reconhece os seus colaboradores, (4) promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa, (5) estimula os membros a abordarem os problemas de formas diferentes e a questionarem ideias pré-concebidas, (6) é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende, e (7) inspira orgulho e respeito nos outros por ser altamente competente (Beveren, 2015). Estes comportamentos constituem então os sete itens da escala, a maioria dos quais consiste em afirmações amplas que representam comportamentos bastante complexos, uma vez que os autores pretendiam desenvolver uma medida breve, mas consistente, com as conceptualizações estabelecidas (Beveren, 2015). Cada item é avaliado numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1=“raramente ou nunca” e 5=“muito frequentemente ou sempre” e mede a frequência dos comportamentos de liderança transformacional exibidos (Carless et al, 2000).

Van Beveren et al. (2017) realizaram a adaptação portuguesa da escala GTL, tendo conseguido através de uma amostra de 456 membros, validar essa mesma adaptação. Deste modo, utilizou-se a adaptação da escala GTL - tendo em conta os mesmos 7 itens traduzidos, tais como “o seu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro” considerados ser avaliados tendo em conta esta escala - de forma a obter os dados relativos à variável Liderança Transformacional. Importante salientar que a escala utilizada, continua a considerar os 5 pontos

de Likert; esta escala varia de 1= “quase não se aplica” a 5 = “aplica-se quase totalmente”, como representado no estudo de Beveren (2015) sobre o tema.

- Apoio organizacional percebido

Com o objetivo de retratar que os funcionários mostram um padrão consistente de percepção da organização a que pertencem, de acordo com o reconhecimento dos seus contributos, Eisenberger et al. (1986), desenvolveram uma escala composta por 36 itens - a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Santos & Gonçalves, 2010). Os 36 itens como “a organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional”, procuram representar os sentimentos de um colaborador pela organização a que pertencem, são avaliados através de uma escala de 7 pontos de Likert (1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente), de forma a indicar o seu nível de concordância com cada um dos itens (Eisenberger et al., 1986).

Em 2010, Santos e Gonçalves contribuíram para a adaptação portuguesa da escala de Eisenberger, versão então constituída por 8 itens e versão cuja utilização é recomendada por Roadhes e Eisenberger (2002). Deste modo, será utilizada a Adaptação da escala de Percepção de Suporte Organizacional, para recolher os dados relativos à variável apoio organizacional percebido. Tal escala, encontra-se presente no questionário direcionado aos subordinados.

- Comportamentos de voz

Os comportamentos de voz, serão medidos neste estudo através de 6 itens baseados em estudos passados de Van Dyne e colaboradores (1989), e serão avaliados através de uma escala de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. (Dyne & Lepin, 1998). Naturalmente, a avaliação destes itens foi dirigida aos supervisores, de modo a ser identificada a intensidade dos comportamentos de voz, dos respetivos subordinados.

Estes itens, como “este colaborador desenvolve e faz recomendações sobre questões que afetam o grupo de trabalho”, refletem a natureza proativa e desafiante dos comportamentos de voz. Tal acontece, porque estes enfatizam a expressão de desafios construtivos por parte dos colaboradores com o intuito de melhorar - não apenas criticar.

Caracterização da amostra

A população-alvo é composta por colaboradores de diversas empresas, dos mais diversos setores. Foi utilizada a formação de díades, o que permitiu explorar as nuances e relações entre os pares de elementos (relação supervisor-subordinado) e a compreensão mais aprofundada dos fenómenos estudados. Neste sentido, foi pedida uma identificação no início de cada questionário - subordinado e supervisor - de forma a possibilitar o emparelhamento entre colaborador e líder. Foi então pedido ao colaborador que inserisse um código de identificação

no início do questionário - mas que permitisse ainda total confidencialidade do colaborador - e que transmitisse esse mesmo código ao seu supervisor, que ao iniciar a realização do seu questionário, o submeteu. Assim, foi possível fazer a correspondência entre colaborador e respetivo supervisor. Como mencionado acima, as escalas e itens respetivos às variáveis cultura organizacional, liderança transformacional e apoio organizacional percebido, encontram-se no questionário dirigido aos colaboradores, enquanto a escala e itens relativos à variável dos comportamentos de voz, encontram-se no questionário dirigido aos supervisores.

O presente estudo contou com a participação de 95 díades colaborador-supervisor, com a análise das variáveis cultura organizacional, apoio organizacional percebido e liderança transformacional do lado dos colaboradores, e a análise dos comportamentos de voz do lado da liderança. Assim, estamos perante duas amostras finais devidamente validadas, com 95 questionários respondidos, preenchidos pelos colaboradores e respectivos supervisores.

Quanto aos questionários dirigidos aos colaboradores, foi verificada uma frequência de 36 respostas por parte do sexo masculino, englobando 37,9% da amostra; 58 do sexo feminino, correspondendo a 61,1% da amostra; e 1 não-binário, equivalendo aos restantes 1,1%. Mais de metade dos participantes pertence ao do sexo feminino.

Relativamente à média de idades, há uma predominância de inquiridos situados na faixa etária dos 26 aos 35, com um total de 30 respondentes nesta situação (31,6% da amostra), seguido de um total de 24 inquiridos dentro da faixa etária dos 18 aos 25 anos (25,3% da amostra), 18 indivíduos entre os 36 e os 45 (18,9%), 14 indivíduos entre os 46 e os 55 (14,7%) e 9 indivíduos acima dos 56 anos (9,5%). Existe uma preponderância de indivíduos com a licenciatura, sendo que se verificou que 41 inquiridos se identificaram como licenciados (43,2% da amostra). Ainda dentro da vertente académica, é possível observar que 19 indivíduos têm o grau de ensino secundário (20%), 18 o grau de mestrado (18,9%), 10 o ensino profissional (10,5%), 5 o ensino básico (5,3%) e 2 o grau de doutoramento (2,1%).

Quanto ao setor de atividade de trabalho, prevaleceu a prestação de serviços, representando 30,5% da amostra e totalizando 29 indivíduos nesta área. Seguiu-se o setor da saúde e bem-estar, com 16 indivíduos a trabalharem nesta área (16,8%), 11 indivíduos na área da educação e formação profissional (11,6%), 10 indivíduos nos serviços financeiros e seguros (10,5%), 9 indivíduos na área do turismo (9,5%), 6 indivíduos na área da engenharia (6,3%) e restauração (6,3%), 5 indivíduos na indústria (5,3%) e 3 indivíduos na construção e imobiliário (3,2%).

Ao analisar a antiguidade na organização, a maioria dos trabalhadores encontra-se na empresa no intervalo de tempo entre 1 a 3 anos, com 33 inquiridos nesta situação, representando 34,7% da amostra. Adicionalmente, 29 indivíduos encontram-se na organização há mais de 5

anos (30,5%), 20 indivíduos há menos de 1 ano (21,1%) e 13 indivíduos entre os 3 e os 5 anos (13,7%). Verifica-se uma primazia de inquiridos sob a vigilância do seu supervisor no intervalo de tempo de 1 a 3 anos, com 30 indivíduos e, portanto, 31,6% da amostra, nesta situação.

Ao analisar a amostra constituída pelos supervisores, são verificados 56 inquiridos do sexo masculino em cargos de liderança, o que corresponde a 58,9% da amostra. Os restantes 41,1% da amostra são do sexo feminino, sendo possível encontrar 39 mulheres em cargos de chefia. A maioria dos indivíduos situa-se na faixa etária dos 36 aos 45 anos com uma percentagem de 29,5% e 28 inquiridos, situados neste intervalo de idades. Ainda neste sentido, segue-se a faixa etária dos 46 aos 55 anos, englobando 25 inquiridos (26,3%), a faixa etária dos 26 aos 35, com 25 inquiridos (26,3%) e a faixa etária acima dos 56 anos, restantes 17 indivíduos (17,9%). Relativamente às habilitações académicas, à semelhança do caso anterior, a maior parte dos indivíduos apresenta como finalizado o grau académico da licenciatura, com cerca de 35 inquiridos nesta situação (36,8% da amostra), seguido de 34 indivíduos com o grau de mestrado (35,8% da amostra), 13 indivíduos com o ensino secundário (13,7%), 10 indivíduos com o doutoramento (10,5%) e 3 com o ensino básico (3,2%). Quanto ao setor de atividade, naturalmente, verifica-se uma primazia de trabalhadores nos setores da prestação de serviços e da saúde e bem-estar, sendo as percentagens de empregabilidade idênticas às dos subordinados.

Cerca de 43 líderes inquiridos, encontram-se há mais de 5 anos na organização, englobando 45,3% e, portanto, quase metade da amostra. Por outro lado, 37 indivíduos encontram-se na organização num intervalo de tempo entre 3 a 5 anos (38,9%), 13 indivíduos num intervalo de tempo de 1 a 3 anos (13,7%) e apenas 2 indivíduos há menos de 1 ano (2,1%). Foi verificada uma concordância entre colaboradores e respetivas lideranças, quanto ao intervalo de tempo relativo ao período com o supervisor/subordinado atual, indicando que 31,6% da amostra - 30 inquiridos - encontra-se de 1 a 3 anos com esta relação.

Procedimento

De modo a analisar as duas amostras presentes neste estudo, foram utilizados processos, medidas e técnicas devidamente validadas e reconhecidas pela literatura científica, com o intuito de garantir a confiabilidade e precisão dos resultados e conclusões obtidos. Primeiramente, e tendo como objetivo avaliar a consistência interna dos conjuntos de itens que representam as 7 variáveis em jogo na presente investigação, procedeu-se à utilização do coeficiente Alfa de Cronbach. Esta medida, é reconhecida como sendo um indicador robusto da fiabilidade interna de um conjunto de itens que compõem e medem uma mesma variável, o que a torna essencial para garantir a viabilidade dos resultados (Maroco & Marques, 2006).

Após a análise de consistência interna, e com o propósito de facilitar a análise das variáveis centrais, foi necessária a criação de variáveis compostas através da média dos itens de cada escala. Tais variáveis foram utilizadas nas análises subsequentes, sendo que quatro itens formulados de forma negativa na escala do apoio organizacional percebido, foram invertidos.

Posteriormente à realização dos procedimentos descritos acima, foram calculados as médias e os desvios padrão das variáveis. Estas estatísticas permitem compreender melhor a distribuição dos dados e identificar padrões que possam ser relevantes para a interpretação dos resultados - o que permite a compreensão da consistência e variabilidade das respostas e, como tal, uma interpretação mais aprofundada e contextualizada dos dados recolhidos no estudo.

Em seguida, os dados foram analisados através de técnicas estatísticas adequadas, sendo testadas as hipóteses apresentadas com recurso ao método de Bootstrapping. A análise dos dados foi conduzida através da técnica de mediação moderada, conforme delineada pelo programa PROCESS macro (modelo 7) desenvolvido por Hayes (2013). Amplamente utilizado, este método permite investigar não só a maneira como uma variável mediadora transmite o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente, mas também o modo como tal processo é moderado por uma terceira variável (Hayes, 2013). Por sua vez, o procedimento bootstrap calcula o efeito indireto condicional como a média de 5000 amostras de bootstrap e avalia o erro padrão desse efeito, como sendo o desvio padrão das estimativas (Preacher et al., 2007). Em particular, o bootstrapping é útil em análises de mediação, uma vez que oferece uma forma mais precisa de testar efeitos indiretos (Preacher et al., 2007). Adicionalmente, esta abordagem permite estimar a distribuição de uma estatística e construir intervalos de confiança robustos (IC's), o que evita distribuições anormais de efeito indireto (MacKinnon et al., 2004).

No presente estudo, o modelo 7 do PROCESS foi utilizado com o objetivo de investigar as relações entre os quatro tipos de cultura, a liderança transformacional, o apoio organizacional percebido e os comportamentos de voz, tendo sido utilizado ainda o modelo 4 (Hayes, 2013) com o objetivo de analisar em maior detalhe os efeitos de mediação. São tidas ainda em conta, as variáveis demográficas idade dos subordinados, tempo na organização dos subordinados, tempo de supervisão-subordinação, incluídas como variáveis de controlo no modelo, uma vez que apresentam relação significativa positiva com as variáveis apoio organizacional percebido e/ou comportamentos de voz. Conforme as recomendações de Preacher et al. (2007), reamostraram-se as variáveis 5000 vezes e foi criado um IC de 95% através do método de percentil. As variáveis foram centralizadas antes de serem incluídas no modelo.

Resultados

Como descrito acima, o Alfa de Cronbach foi utilizado com o objetivo de avaliar a consistência interna das variáveis centrais presentes no estudo. Abaixo, a tabela 1 representa a análise.

Tabela 1 - Testes de Fiabilidade

Variável	Alfa de Cronbach	N de Itens
Cultura de clã	0,893	24
Cultura adhocrática	0,849	24
Cultura hierárquica	0,813	24
Cultura de mercado	0,791	24
Apoio organizacional percebido	0,905	8
Liderança transformacional	0,910	7
Comportamentos de voz	0,886	6

Os resultados demonstraram uma consistência interna altamente fiável para o apoio organizacional percebido ($\alpha = 0,905$) e para a liderança transformacional ($\alpha = 0,910$), o que indica que os itens que compõem estas escalas são altamente harmónicos entre si. Já as diferentes dimensões da cultura organizacional, revelaram níveis de consistência interna satisfatórios, sendo que a cultura de clã apresentou um Alfa de Cronbach de 0,893, a cultura adhocrática obteve um valor de 0,849 e a cultura hierárquica apresentou um coeficiente de 0,813. Contudo, a cultura de mercado revelou um Alfa de Cronbach de 0,791, o que indica uma consistência interna moderadamente fiável. Por sua vez, os comportamentos de voz, demonstraram igualmente uma consistência interna confiável, com um Alfa de Cronbach de 0,886, o que reforça a fiabilidade dos itens utilizados para medir esta dimensão comportamental.

De modo a compreender a consistência e a variabilidade das respostas, foram calculados as médias e desvios padrão das variáveis centrais. Abaixo, a tabela 2 apresenta estas estatísticas.

Tabela 2 - Estatísticas Descritivas

Variáveis	Média	Desvio Padrão
Cultura de clã	5,0667	1,10965
Cultura adhocrática	4,4175	1,09125
Cultura de mercado	4,7526	1,005573
Cultura hierárquica	4,9596	1,00021
Apoio organizacional percebido	4,9382	1,12039
Liderança transformacional	3,6977	0,74285
Comportamentos de voz	5,0474	1,13993

As sete variáveis apresentam uma variação relativamente moderada, o que sugere uma variabilidade considerável de opiniões entre os inquiridos sobre as tendências dentro das organizações. Quanto às variáveis referentes aos tipos de cultura - medidas numa escala tipo Likert de 7 pontos - é possível verificar que a cultura de clã, apresentou a média mais elevada entre as variáveis (M=5,0667, DP=1,10965), seguindo-se a cultura hierárquica (M=4,9596, DP=1,00021), a cultura de mercado (M=4,7526, DP=1,005573) e, por fim, a cultura adhocrática (M=4,4175, DP=1,09125). Já a variável liderança transformacional, medida numa escala tipo Likert de 5 pontos, apresenta uma média de M=3,6977 (DP=0,74285), o que aponta para o facto de os participantes perceberem a presença de liderança a um nível moderado. Medidos numa escala de Likert de 7 pontos, a percepção de apoio dos colaboradores encontra-se a um nível médio (M=4,9382, DP=1,12039). Os comportamentos de voz, avaliados numa escala de Likert de 7 pontos verificou uma média elevada e distribuição significativa (M=5,0474, DP=1,13993).

Posteriormente, a matriz de correlações de Pearson foi utilizada com o intuito de examinar as relações entre as variáveis presentes no modelo conceptual e as variáveis sociodemográficas. Tal procedimento é útil para fornecer uma visão clara das interações existentes no conjunto de dados. A figura 2, apresentada em seguida, contém os valores da dita análise.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Idade do Subordinado (1)	1	0,050	-0,072	-0,11*	-0,021	-0,076	-0,71**	-0,089	-0,068	-0,12*	0,097	-0,076	0,035	-0,100	-0,152	-0,142	-0,027	0,046	-0,008
Idade do Subordinado (2)	0,050	1	-0,21**	-0,072	-0,090	-0,089	-0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Habilidades Subordinado (3)	-0,072	-0,21**	1	-0,076	-0,23**	-0,208*	-0,144	0,002	-0,260*	-0,075	-0,090	-0,208*	-0,209*	-0,154	-0,058	-0,152	-0,141	-0,013	-0,129
Setor de Atividade do Subordinado (4)	0,035	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Tempo na Organização Subordinado (5)	-0,021	-0,090	-0,072	1	0,077	-0,024	-0,019	0,130	-0,114	1,000**	-0,091	-0,024	-0,044	-0,093	-0,049	-0,047	-0,040	-0,099	-0,090
Tempo com a Supervisão Atual (6)	-0,076	-0,23**	-0,208*	0,077	1	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,091	1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Idade do Supervisor (7)	-0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Habilidades Supervisor (8)	-0,089	-0,002	-0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Tempo na Organização Supervisor (9)	-0,068	-0,000	-0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Tempo com a Supervisão Atual (10)	-0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Idade do Subordinado (11)	-0,12*	0,097	-0,076	-0,090	-0,072	-0,090	-0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Idade do Supervisor (12)	0,035	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Habilidades Supervisor (13)	-0,024	-0,044	-0,093	-0,049	-0,047	-0,040	-0,099	-0,090	-0,090	-0,091	-0,024	-0,044	-0,093	-0,049	-0,047	-0,040	-0,099	-0,090	-0,090
Tempo na Organização Supervisor (14)	-0,091	-0,024	-0,044	-0,093	-0,049	-0,047	-0,040	-0,099	-0,090	-0,091	-0,024	-0,044	-0,093	-0,049	-0,047	-0,040	-0,099	-0,090	-0,090
Tempo com a Supervisão Atual (15)	-0,040	-0,099	-0,090	-0,090	-0,090	-0,090	-0,090	-0,090	-0,090	-0,091	-0,024	-0,044	-0,093	-0,049	-0,047	-0,040	-0,099	-0,090	-0,090
M_Chl (16)	0,046	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
M_Adhocrática (17)	-0,100	-0,120	-0,154	-0,093	-0,159	-0,093	-0,159	-0,093	-0,093	-0,093	-0,100	-0,120	-0,154	-0,093	-0,159	-0,093	-0,159	-0,093	-0,093
M_Mercado (18)	-0,152	-0,197	-0,088	-0,049	-0,26*	-0,194	-0,063	-0,164	0,151	-0,049	-0,066	-0,194	-0,100	0,192	1	-0,70**	-0,22*	-0,37**	-0,055
M_Hierárquica (19)	0,140	0,055	0,074	0,035	0,012	0,060	0,077	0,113	0,145	0,035	0,077	0,060	0,140	0,062	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Apoio Org Percebido (20)	-0,027	-0,11*	-0,141	-0,040	-0,06*	-0,025	-0,06*	-0,025	-0,06*	-0,025	-0,06*	-0,025	-0,06*	-0,025	-0,06*	-0,025	-0,06*	-0,025	-0,06*
Comportamentos de Voz (21)	0,659	0,024	0,001	0,341	0,001	0,004	0,355	0,015	0,075	0,341	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Liderança (22)	-0,008	0,046	-0,129	-0,060	-0,46*	-0,25*	-0,064	-0,21*	-0,090	-0,060	-0,008	-0,25*	-0,10**	-0,072**	-0,055	-0,068	-0,58**	-0,33**	1

Figura 2 - Matriz de Correlações de Pearson

Os resultados indicaram que a cultura de clã: 1) apresenta uma correlação forte e positiva com o apoio organizacional percebido ($r = 0,788$, $p < 0,01$); 2) correlaciona-se tanto de forma positiva como forte, com os comportamentos de voz ($r = 0,551$, $p < 0,01$); e 3) encontra-se positiva e fortemente correlacionada com a liderança transformacional ($r = 0,610$, $p < 0,01$). Já a cultura adhocrática: 1) apresenta uma correlação positiva e

forte com o apoio organizacional percebido ($r=0,682$, $p<0,01$); 2) tem uma correlação moderada positiva, com os comportamentos de voz ($r=0,407$, $p<0,01$); 3) está positivamente correlacionada com a liderança transformacional ($r=0,672$, $p < 0,01$).

Por outro lado, é possível averiguar que a cultura de mercado: 1) apresenta uma correlação negativa com o apoio organizacional percebido ($r=-0,225$, $p<0,05$); 2) está de modo significativo, negativamente correlacionada os comportamentos de voz ($r=-0,357$, $p<0,01$); 3) relaciona-se negativamente e de forma não significativa com a liderança transformacional ($r=-0,055$, $p=0,596$). A cultura hierárquica, por sua vez: 1) apresenta uma correlação negativa, mas não significativa com o apoio organizacional percebido ($r=-0,077$, $p=0,461$); 2) verifica uma correlação negativa moderada com os comportamentos de voz ($r=-0,300$, $p < 0,01$); 3) correlaciona-se de modo negativo e não significativo com a liderança transformacional ($r=-0,068$, $p=0,514$). No caso da variável composta relativa ao apoio organizacional percebido, esta apresenta: 1) uma forte correlação com a liderança transformacional ($r=0,638$, $p<0,01$); 2) apresenta uma correlação moderada com os comportamentos de voz ($r=0,491$, $p<0,01$).

Seguindo as recomendações de Preacher et al. (2007), foi utilizada a técnica de bootstrapping com cerca de 5000 reamostragens, com o intuito de analisar o modelo de mediação moderada (modelo 7) recorrendo ao programa macro PROCESS para SPSS (IBM). Desta forma, e com as variáveis em jogo devidamente definidas e centralizadas, foi possível analisar adequadamente a validade das hipóteses formuladas.

Através das tabelas 3 e 4 apresentados abaixo, é possível entender que a cultura de clã tem efeitos tanto significativos como positivos sobre a variável composta referente ao apoio organizacional percebido ($B=0,6200$; 95%IC [0,4539; 0,7861] ; $p<0,01$), sendo que um aumento da cultura de clã está associado a um aumento do apoio percebido pelos colaboradores, confirmando-se a hipótese *H1a: A cultura de clã está positivamente relacionada com o apoio organizacional percebido*. Adicionalmente, verifica-se que o coeficiente da liderança transformacional é também ele positivo e significativo ($B=0,3560$; 95%IC [0,1066; 0,6055] ; $p<0,01$), o que indica uma relação positiva com o apoio percebido e confirma a hipótese *H2: a liderança transformacional relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido*. Contudo, os resultados referentes à moderação pela liderança transformacional entre a cultura de clã e o apoio percebido, não são significativos ($B=-0,0634$; 95%IC [-0,2455; 0,1187] ; $p=0,4909$), não se confirmando a hipótese *H3a: a cultura de clã, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido*.

Ao analisar os resultados referentes ao impacto das variáveis sobre os comportamentos de voz, é possível afirmar que a cultura de clã tem um efeito tanto positivo como significativo na

variável composta ($B=0,4435$; 95%IC [0,1588; 0,7281] ; $p<0,01$), confirmando-se a hipótese *H5a: a cultura de clã relaciona-se positivamente com os comportamentos de voz*. Contudo, o apoio organizacional percebido não tem um efeito significativo na variável critério ($B= 0,1524$; 95% IC [-0,1315; 0,4362]; $p=0,2893$), não se confirmando a hipótese *H4*. Já ao analisar os efeitos indiretos obtidos através do modelo 4, verifica-se a falta de significância da variável mediadora na relação entre a cultura de clã e os comportamentos de voz, ($B=0,1213$; 95%IC [-0,0896; 0,3362]), o que não permite confirmar a hipótese *H6a: o apoio organizacional percebido medeia positivamente a relação entre a cultura de clã e os comportamentos de voz*.

Já o índice de mediação moderada não é significativo ($B=-0,006$; 95% IC [-0,0457; 0,0197]), o que implica que a relação entre cultura de clã e comportamentos pela moderação pela liderança transformacional não é afetada pela mediação do apoio organizacional percebido. A hipótese *H7a* não é, portanto, significativa.

Tabela 3 - Teste de hipóteses 1: Variável independente cultura de clã

Preditores		Mediador				Outcome				
		Apoio organizacional Percebido				Comportamentos de Voz				
	B	SE	T	P	95% IC	B	SE	T	P	95% IC
Variáveis de Controlo										
Idade dos Subordinados	-0,0377	0,0745	-0,5058	0,6143	[-0,1858; 0,1104]	0,055	0,1017	0,5407	0,59	[-0,1471; 0,2570]
Tempo na Organização Subordinado	-0,004	0,1127	-0,0352	0,972	[-0,2279; 0,2200]	-0,3405	0,1536	-2,2168	0,0292	[-0,6456; -0,0353]
Tempo de Subordinação	0,1196	0,0933	1,2822	0,2031	[-0,0658; 0,3049]	0,2348	0,128	1,834	0,07	[-0,0196; 0,4892]
Efeitos Diretos										
Clã	0,6200	0,0836	7,4169	<0,01	[0,4539; 0,7861]	0,4435	0,1433	3,0955	0,0026	[0,1588; 0,7281]
Liderança Transformacional	0,3560	0,1255	2,8365	0,0057	[0,1066; 0,6055]					
Apoio Organizacional Percebido						0,1524	0,1429	1,0659	0,2893	[-0,1315; 0,4362]
Efeito de Interação										
CCxLT	-0,0634	0,0916	-0,6918	0,4909	[-0,2455; 0,1187]					
Mediador										
Apoio Organizacional Percebido						0,0953	0,1436	0,6637	0,5086	[-0,1900; 0,3807]
Índice de Moderação-Mediação do Modelo										
B				SE				95% IC		
-0,006				0,0158				[-0,0457; 0,0197]		
Notas. * p < .01; CC – Cultura de Clã; LT - Liderança Transformacional										

Tabela 4 - Efeitos Indiretos

Efeitos Indiretos C_Clã - AOP – CO		
B	BootSE	95% IC
0,1213	0,1067	[-0,0896; 0,3362]
Notas. C_Clã – Cultura de Clã; AOP - Apoio Organizacional Percebido; CO - Comportamentos de Voz		

Os resultados apresentados nas tabelas 5 e 6, indicam que a cultura hierárquica não aparenta ter um efeito significativo no apoio organizacional percebido ($B = -0,0425$; 95% IC $[-0,2233; 0,1384]$; $p = 0,6420$), não se comprovando a hipótese *H1b: a cultura hierárquica relaciona-se negativamente com o apoio organizacional percebido*. Por outro lado, a liderança transformacional tem um efeito tanto significativo como positivo sobre a variável mediadora ($B = 0,9408$; 95% IC $[0,6832; 1,1984]$; $p < 0,01$), sendo viável confirmar a hipótese *H2: a liderança transformacional relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido*. A moderação, no entanto, não demonstra ter um impacto significativo no apoio organizacional percebido ($B = -0,0690$; 95% IC $[-0,2992; 0,1611]$; $p = 0,5525$), ao verificar-se a falta de significância na interação entre a variável independente e a liderança transformacional. Assim sendo, a hipótese *H3b: a cultura hierárquica, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se negativamente com o apoio organizacional percebido*, não se confirma.

Verifica-se ainda que a cultura hierárquica não só tem um efeito direto significativo nos comportamentos de voz, como também negativo ($B = -0,2890$; 95% IC $[-0,4845; -0,0936]$; $p < 0,01$). Confirma-se então a hipótese *H5b: a cultura hierárquica relaciona-se negativamente com os comportamentos de voz*. Paralelamente, o apoio organizacional percebido tem um efeito direto positivo e significativo na variável critério ($B = 0,4794$; 95% IC $[0,3039; 0,6548]$; $p < 0,01$), confirmando-se a veracidade da hipótese *H4: o apoio organizacional percebido apresenta uma relação positiva com os comportamentos de voz*. Contudo, os efeitos indiretos obtidos através do modelo 4 não são significativos, o que indica que o apoio percebido não medeia a relação entre a cultura hierárquica e a variável critério de forma significativa ($B = -0,0411$; 95%IC $[-0,1758; 0,0775]$), não se confirmando a hipótese *H6b*.

Por sua vez, a variável moderadora não afeta a mediação do apoio organizacional percebido na interação entre a cultura hierárquica e os comportamentos de voz, uma vez que o índice de mediação moderada não é significativo ($B = -0,0295$; 95% IC $[-0,1368; 0,0523]$). A hipótese *H7b*, não é, portanto, significativa.

Tabela 5 - Teste de hipóteses 2: Variável independente cultura hierárquica

Preditores		Mediador				Outcome				
		Apoio organizacional Percebido				Comportamentos de Voz				
	B	SE	T	P	95% IC	B	SE	T	p	95% IC
Variáveis de Controle										
Idade dos Subordinados	0,1058	0,0939	1,1264	0,2631	[-0,0808; 0,2924]	0,1345	0,1015	1,3247	0,1886	[-0,0672; 0,3362]
Tempo na Organização Subordinado	0,0607	0,1433	0,4235	0,6730	[-0,2241; 0,3455]	-0,2941	0,1545	-1,9031	0,0603	[-0,6012; 0,0130]
Tempo de Subordinação	0,0699	0,1215	0,5751	0,5667	[-0,1716; 0,3114]	0,1457	0,1298	1,1226	0,2646	[-0,1122; 0,4036]
Efeitos Diretos										
Hierárquica	-0,0425	0,091	-0,4666	0,6420	[-0,2233; 0,1384]	-0,2890	0,0984	-2,9389	0,0042	[-0,4845; -0,0936]
Liderança Transformacional	0,9408	0,1296	7,2573	<0,01	[0,6832; 1,1984]					
Apoio Organizacional Percebido						0,4794	0,0883	5,4262	<0,01	[0,3039; 0,6548]
Efeito de Interação										
CHxLT	-0,0690	0,1158	-0,5963	0,5525	[-0,2992; 0,1611]					
Mediador										
Apoio Organizacional Percebido						0,4275	0,0919	4,6545	<0,01	[0,2450; 0,6100]
Índice de Moderação-Mediação do Modelo										
B				SE			95% IC			
-0,0295				0,0477			[-0,1368; 0,0523]			
Notas. * p < .01; CH – Cultura Hierárquica; LT - Liderança Transformacional										

Tabela 6 - Efeitos Indiretos

Efeitos Indiretos C_Hierárquica - AOP – CO		
B	BootSE	95% IC
-0,0411	0,0646	[-0,1758; 0,0775]
Notas. C_Hierárquica – Cultura Hierárquica; AOP - Apoio Organizacional Percebido; CO - Comportamentos de Voz		

Os resultados apresentados nas tabelas 7 e 8 apresentadas abaixo, indicam que a cultura adhocrática tem um efeito significativo e positivo no apoio organizacional percebido ($B = 0,4780$; 95% IC $[0,2788; 0,6772]$; $p < 0,01$). Assim, ao verificar-se um aumento de práticas relativas a este tipo de cultura, verifica-se um aumento do apoio percebido dentro da organização, o que confirma a hipótese *H1c: A cultura adhocrática está positivamente relacionada com o apoio organizacional percebido*. Já, o aumento dos níveis de liderança transformacional implica também um aumento dos níveis de apoio percebido ($B = 0,4354$; 95% IC $[0,1313; 0,7396]$; $p < 0,01$), confirmando-se a hipótese *H2: a liderança transformacional relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido*. No entanto, a interação de

moderação, não demonstra ter um impacto significativo no apoio organizacional percebido ($B = -0,0734$; 95% IC $[-0,2751; 0,1283]$; $p=0,4716$), ao verificar-se a falta de significância na interação entre a variável independente e a liderança transformacional. Não é possível confirmar a hipótese *H3c: a cultura adhocrática, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido*.

Através da análise dos coeficientes, verifica-se ainda que a cultura adhocrática não tem um efeito direto significativo nos comportamentos de voz ($B = 0,1422$; 95% IC $[-0,1104; 0,3949]$; $p=0,2663$), o que descarta a veracidade da hipótese *H5c: a cultura adhocrática relaciona-se positivamente com os comportamentos de voz*. No entanto, o apoio organizacional percebido tem um efeito direto positivo e significativo nos comportamentos de voz ($B = 0,4062$; 95% IC $[0,1570; 0,6554]$; $p<0,01$), o que confirma a hipótese *H4: O apoio organizacional percebido apresenta uma relação positiva com os comportamentos de voz*. Além disso, é ainda possível confirmar a hipótese *H6c: o apoio organizacional percebido medeia a relação entre a cultura adhocrática e os comportamentos de voz* ($B=0,2843$; 95%IC $[0,0989; 0,4918]$).

Sugere-se que a moderação não afeta a mediação na interação entre a cultura adhocrática e os comportamentos de voz, pois o índice de mediação moderada não é significativo ($B=-0,025$; 95%IC $[-0,0988; 0,0295]$). Não se confirma a hipótese *H7c*.

Tabela 7 - Teste de hipóteses 3: Variável independente cultura adhocrática

Preditores	Mediador					Outcome				
	Apoio organizacional Percebido					Comportamentos de Voz				
	B	SE	T	P	95% IC	B	SE	T	p	95% IC
Variáveis de Controlo										
Idade dos Subordinados	0,0295	0,0845	0,3492	0,7278	$[-0,1385; 0,1975]$	0,0976	0,1051	0,9288	0,3555	$[-0,1113; 0,3065]$
Tempo na Organização Subordinado	0,0578	0,1286	0,4494	0,6543	$[-0,1978; 0,3134]$	-0,311	0,1608	-1,9344	0,0562	$[-0,6305; 0,0085]$
Tempo de Subordinação	0,1390	0,1083	1,2838	0,2026	$[-0,0762; 0,3543]$	0,2138	0,1337	1,5995	0,1133	$[-0,0518; 0,4794]$
Efeitos Diretos										
CA	0,4780	0,1002	4,7681	<0,01	$[0,2788; 0,6772]$	0,1422	0,1272	1,1186	0,2663	$[-0,1104; 0,3949]$
LT	0,4354	0,153	2,8453	0,0055	$[0,1313; 0,7396]$					
Apoio Organizacional Percebido						0,4062	0,1255	3,2376	0,0017	$[0,1570; 0,6554]$
Efeito de Interação										
CAxLT	-0,0734	0,1015	-0,723	0,4716	$[-0,2751; 0,1283]$					
Mediador										

Apoio Organizacional Percebido	0,3409	0,1292	2,6385	0,0098	[0,0842; 0,5977]
Índice de Moderação-Mediação do Modelo					
B	SE		95% IC		
-0,025	0,0318		[-0,0988; 0,0295]		
Notas. * p < .01; CA – Cultura Adhocrática; LT - Liderança Transformacional					

Tabela 8 - Efeitos Indiretos

Efeitos Indiretos C_Adhocrática - AOP – CO		
B	BootSE	95% IC
0,2843	0,0978	[0,0989; 0,4918]
Notas. C_Adhocrática – Cultura de Adhocrática; AOP - Apoio Organizacional Percebido; CO - Comportamentos de Voz		

Através das tabelas 9 e 10, é possível verificar que a cultura de mercado tem um efeito negativo e marginalmente significativo sobre o apoio organizacional percebido ($B=-0,1673$; 95%IC [-0,3350; 0,0003] ; $p=0,0505$), confirmando-se a hipótese *H1d: A cultura de mercado relaciona-se negativamente com o apoio organizacional percebido*. Já no caso da liderança transformacional, esta mostrou um efeito positivo e significativo sobre o apoio percebido ($B=0,9495$; 95%IC [0,6917; 1,2073] ; $p<0,01$), confirmando novamente a hipótese *H2*. De notar que, novamente, a interação entre a variável independente e a variável moderadora, não é significativa ($B=-0,0824$; 95%IC [-0,3165; 0,1518] ; $p<0,4865$), o que sugere que a moderação não tem um impacto significativo no apoio organizacional percebido. Rejeita-se a hipótese *H3d: a cultura de mercado, moderada pela liderança transformacional, relaciona-se positivamente com o apoio organizacional percebido*.

Ao analisar a tabela referente ao modelo 7, verifica-se que a variável independente tem um efeito direto negativo e significativo na variável critério ($B=-0,2493$; 95%IC [-0,4413; -0,0574] ; $p<0,05$), sendo que se constata a hipótese *H5d: a cultura de mercado relaciona-se negativamente com os comportamentos de voz*. Já o apoio organizacional percebido tem um efeito direto positivo e significativo na variável critério ($B=0,4405$; 95%IC [0,2603; 0,6207] ; $p<0,01$), confirmando novamente a hipótese. Os efeitos indiretos demonstram-se negativos e significativos, o que indica que o apoio organizacional percebido medeia negativamente, a relação entre a cultura de mercado e os comportamentos de voz ($B=-0,1053$; 95%IC [-0,2335; -0,0107]). Confirma-se a hipótese *H6d: o apoio organizacional percebido medeia negativamente a relação entre a cultura de mercado e os comportamentos de voz*.

O índice de mediação moderada não é significativo ($B=-0,0327$; 95%IC $[-0,1233; 0,0715]$), o que sugere que a variável moderadora não afeta a mediação do apoio percebido na interação entre a cultura de mercado e os comportamentos de voz. Não se valida a hipótese $H7d$.

Tabela 9 - Teste de Hipóteses 4: Variável independente cultura de mercado

Preditores		Mediador				Outcome				
		Apoio organizacional Percebido				Comportamentos de Voz				
	B	SE	T	P	95% IC	B	SE	T	p	95% IC
Variáveis de Controle										
Idade Subordinados	0,0953	0,0948	1,005	0,3177	[-0,0931 0,2836]	0,0746	0,1026	0,7275	0,4689	[-0,1292, 0,2785]
Tempo na Organização Subordinado	0,0666	0,1417	0,47	0,6395	[-0,2149 0,3481]	-0,2980	0,1561	-1,9086	0,0595	[-0,6082, 0,0122]
Tempo de Subordinação	0,053	0,118	0,4488	0,6547	[-0,1816 0,2875]	0,1835	0,1298	1,4132	0,1611	[-0,0745, 0,4415]
Efeitos Diretos										
CM	-0,1673	0,0844	-1,9832	0,0505	[-0,3350 0,0003]	-0,2493	0,0966	-2,5814	0,0115	[-0,4413, -0,0574]
LT	0,9495	0,1297	7,3201	<0,01	[0,6917 1,2073]					
Apoio Organizacional Percebido						0,4405	0,0907	4,8541	<0,01	[0,2603; 0,6207]
Efeito de Interação										
CMxLT	-0,0824	0,1178	-0,6989	0,4865	[-0,3165 0,1518]					
Mediador										
Apoio Organizacional Percebido						0,3968	0,0941	4,2159	<0,01	[0,2098, 0,5837]
Índice de Moderação-Mediação do Modelo										
B				SE				95% IC		
-0,0327				0,0492				[-0,1233; 0,0715]		
Notas. * p < .01; CM – Cultura Mercado; LT - Liderança Transformacional										

Tabela 10 - Efeitos Indiretos

Efeitos Indiretos C_Mercado - AOP – CO		
B	BootSE	95% IC
-0,1053	0,0560	$[-0,2335; -0,0107]$
Notas. C_Mercado – Cultura de Mercado; AOP - Apoio Organizacional Percebido; CO - Comportamentos de Voz		

Discussão

A investigação do presente estudo, procura responder à já longa necessidade de compreender as relações complexas entre conceitos cruciais para o bem-estar das organizações, entre os quais se destacam as 7 variáveis presentes no estudo. Autores como Van Dyne e LePine (1998) destacam precisamente a exigência de uma análise integrada de variáveis contextuais para compreender a multidimensionalidade dos comportamentos de voz. Neste sentido, e na

tentativa de explorar os fatores subjacentes à expressão de ideias e opiniões (Van Dyne & LePine, 1998), foi adotada a perspectiva de que conceitos de extrema importância para a revisão literária no que toca à vivência dentro das organizações, fossem explorados como um todo nesta relação - tais como a cultura organizacional, apoio organizacional percebido e liderança transformacional (Bass, 2006; Eisenberger, 1986; e Morrison, 2011). Mesmo não tendo sido possível confirmar as hipóteses de moderação-mediação, a análise das relações entre as variáveis através do modelo 7, permitiu apurar vários contributos para a literatura.

De forma inicial, foi possível confirmar a hipótese que defende a relação positiva entre a cultura de clã e o apoio organizacional percebido, o que indica que quanto mais elevadas são as características relativas a este tipo de cultura, maior é o nível de apoio percebido pelos colaboradores. Ao caracterizar-se como um ambiente de trabalho onde predomina a coesão, colaboração e abertura, a cultura de clã irá fomentar o sentimento de justiça, valorização e apoio, implicando o aumento do apoio organizacional percebido (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015; Eisenberger et al., 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002;). Paralelamente, foi possível confirmar a relação positiva entre a cultura adhocrática e o apoio organizacional percebido. Tal indica que, num ambiente onde predomina a flexibilidade, adaptabilidade e inovação (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015; Mendes, 2019), os colaboradores percebem maiores níveis de apoio organizacional (Eisenberger et al., 2020). Por sua vez, confirmou-se o efeito negativo que a cultura de mercado exerce sobre o apoio organizacional percebido. A cultura de mercado, reconhecida por ser extremamente competitiva e priorizar o alcance de metas (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015), vai claramente contra o antecedente de justiça, apresentado como crucial para o aumento dos níveis de apoio organizacional percebido dentro de uma organização. Ao fomentar um ambiente competitivo, esta cultura pode negligenciar práticas justas aos olhos dos colaboradores, como por exemplo ao nível do tratamento igualitário entre os mesmos (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017; Eisenberger et al., 2020). Eisenberger et al. (2020) apresentam ainda como sendo fracas fontes de apoio percebido, stressores como a sobrecarga de trabalho - algo bastante provável de acontecer numa empresa que prioriza o alcance de metas e a competitividade (Cameron & Quinn, 2006).

Contudo, não foi possível confirmar a hipótese relativa à relação negativa entre a cultura hierárquica e o apoio organizacional percebido. House (1996) argumenta que uma estrutura organizacional clara e com regras bem definidas - típicas de uma cultura hierárquica - pode ser percebida como uma cultura de apoio e que fornece segurança e previsibilidade aos funcionários. Desta forma, a estabilidade proporcionada por regras claras e papéis bem definidos (Cameron & Quinn, 2006) pode reduzir a ambiguidade e o stress, o que

consequentemente poderá contribuir positivamente para a percepção de apoio. Desta forma, é possível afirmar que a cultura hierárquica pode fomentar o apoio organizacional percebido, ao fornecer previsibilidade e segurança aos funcionários. Complementarmente, é importante ter em conta o contexto específico das organizações e, neste caso, da amostra, uma vez que diferentes organizações e setores podem influenciar a perspectiva dos colaboradores sobre a cultura hierárquica. Ao analisarmos uma organização cujo setor de atividade é serviços financeiros e seguros, é possível compreender que os colaboradores estejam acostumados a um ambiente previsível e seguro - típicos de uma cultura hierárquica (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015) - e que tenham uma maior percepção de apoio.

A hipótese relativa à relação positiva entre a liderança transformacional e o apoio organizacional percebido, confirma-se em todos os modelos, o que significa que altos níveis de características tipicamente presentes nos líderes transformacionais, implicam altos níveis de apoio percebido pelos colaboradores dentro de uma organização. Autores como Suifan et al. (2018), corroboram assim, a premissa de que a liderança transformacional afeta positivamente o apoio organizacional percebido, ao fomentar uma sensação de confiança, inspiração e natureza envolvente dentro da organização (Bass & Riggio, 2006; Eisenberger et al., 2020).

Contudo, tendo em conta os resultados das análises, rejeitam-se todas as hipóteses referentes ao papel moderador da liderança transformacional. Embora a liderança transformacional possa afetar positivamente o apoio organizacional percebido (Eisenberger et al., 1986; Stinglhamber et al., 2015; Suifan et al., 2017) a capacidade desta variável moderar a relação entre os diferentes tipos de cultura organizacional e o apoio percebido pode ser limitada. Tal pode dever-se à natureza única e variada dos diferentes tipos de culturas organizacionais, que pode tornar a interação com a liderança transformacional menos previsível. Isto ocorre pelo facto de a cultura organizacional ser um sistema complexo de valores, normas e práticas profundamente enraizados dentro de uma organização (Schein, 2010), e os diferentes tipos de cultura podem possuir características intrínsecas resistentes às ideias e influência dos líderes transformacionais. Apesar de a liderança transformacional se destacar como uma filosofia que impulsiona o sucesso organizacional e se tornarem catalisadores de mudanças significativas nas organizações (Sarros et al., 2008), esta pode não ser suficiente para fortalecer ou enfraquecer percepções e comportamentos enraizados - pressupostos subjacentes - especialmente em culturas onde a mudança não é facilmente aceitável. Judge e Piccolo (2004) percebem ainda que a liderança transformacional pode ser altamente relacionada com a liderança transacional, o que pode tornar desafiante a distinção entre os dois tipos de líderes e, consequentemente, não mutuamente distintos (Judge & Piccolo, 2004; Yukl & Van Fleet, 1992). Poderá então ser uma

possibilidade que a falta de significância do efeito moderador da liderança transformacional sobre a relação pretendida, se prenda ao facto de que os elementos que compõem os tipos de liderança transaccional e transformacional se sobreponem e coexistem nos mesmos líderes. Tal pode dificultar a identificação e o impacto isolado da liderança transformacional, e levar os colaboradores a sentirem uma certa ambiguidade sobre o tipo de liderança predominante.

À luz das análises realizadas, é ainda possível validar a hipótese de que a cultura de clã tem um efeito direto positivo e significativo nos comportamentos de voz dos colaboradores. Tal sugere que em ambientes caracterizados por um ambiente familiar, colaborativo e de abertura (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015), os colaboradores tendem a sentir-se mais encorajados a expressar as suas ideias e opiniões. Esta descoberta encontra-se em consonância com os estudos de Kowtha et al. (2001), que apontam que culturas organizacionais que promovam um senso de comunidade e apoio mútuo tendem a fomentar comportamentos de voz entre os colaboradores. Confirma-se ainda a hipótese que defende existir uma relação negativa entre a cultura hierárquica e os comportamentos de voz. Tal implica que num contexto caracterizado pela autoridade e centralização do poder, onde há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos e uma expectativa de conformidade com a normas (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010), verificar-se-á uma diminuição da perceção dos empregados sobre a segurança e receptividade para transmitirem as suas ideias e preocupações dentro da organização - fortes influenciadores dos comportamentos de voz (Wharton, 2016). Constatase igualmente a veracidade da hipótese que apresenta como negativa, a relação entre a cultura de mercado e os comportamentos de voz. Assim, na presença de uma cultura focada na competitividade, lucratividade e que opera muitas vezes num ambiente externo hostil (Cameron & Quinn, 2006; Mendes, 2019), haverá uma tendência para o aumento de stressores profissionais - destacados por Morrison (2014) como inibidores dos comportamentos de voz. Desta forma, o aumento destas características numa organização, diminuem os comportamentos de voz.

A confirmação da hipótese que procura defender a relação positiva entre a cultura adhocrática e os comportamentos de voz, é descartada pela falta de significância, não sendo possível confirmar a influência positiva deste tipo de cultura nos comportamentos de voz dos colaboradores. A cultura adhocrática adota uma criatividade individual e o sucesso é alcançado através da produção de produtos e serviços únicos (AI Issa, 2019), o que parecia estar em consonância com a fomentação dos comportamentos de voz. Contudo é possível argumentar que, segundo Schein (2010), existe uma clara diferença entre os aspetos visíveis da cultura organizacional e a cultura vivida pelos membros de uma organização o que significa que, mesmo estando perante uma cultura que promove a inovação e a criatividade, as práticas podem

não ser consistentes com os valores declarados e por sua vez, não se verificarem comportamentos de voz. Tal dissonância pode ocorrer se os pressupostos subjacentes, que dizem respeito às regras não escritas e às crenças inconscientes (Nahm et al., 2004; Schein, 2010), não sustentarem a abertura e a valorização da expressão de ideias. Deste modo, independentemente das qualidades e características da cultura adhocrática, a discrepância entre as manifestações visíveis da cultura - artefatos - as crenças fundamentais que os membros da organização têm entre si - valores compartilhados - e os pressupostos subjacentes, pode impedir que os funcionários se sintam confortáveis para expressarem as suas ideias e opiniões.

Em linha com estudos anteriores (Abdullah et al., 2021), à exceção do modelo que propunha a cultura de clã como variável preditora, foram confirmadas as hipóteses relativas à influência do apoio organizacional percebido sobre os comportamentos de voz. Assim, o grau em que um colaborador de uma organização se sente apoiado tem uma influência positiva e significativa na sua expressão de opiniões (Abdullah et al., 2021), defendendo ainda a base teórica da Teoria do Apoio Organizacional e o modo como o apoio organizacional percebido promove os comportamentos de voz (Adikoeswanto et al., 2024). Quanto à não verificação da influência positiva e significativa do apoio organizacional percebido sobre os comportamentos de voz no modelo que propunha a cultura de clã como variável independente, tal pode ser explicado pela natureza inerente desta cultura que, ao fomentar a coesão, um ambiente familiar e a comunicação aberta (Cameron & Quinn, 2006), influencia diretamente os comportamentos de voz, tornando o papel do apoio percebido redundante. Morrison (2011) ressalta que a voz é frequentemente influenciada pelos contextos organizacionais e normas sociais e, assim, numa cultura onde a confiança e a lealdade já estão estabelecidas de raiz e fazem parte da identidade da organização, o apoio organizacional percebido pode não acrescentar um incentivo adicional.

Complementarmente, verificou-se o efeito mediador do apoio organizacional percebido entre as culturas organizacionais adhocráticas (efeito positivo) e de mercado (efeito negativo) e os comportamentos de voz. Tal confirma que, as características de flexibilidade e inovação típicas de uma cultura adhocrática, tornam a organização num ambiente propício à expressão de opiniões e ideias ao reduzir barreiras à expressão dos colaboradores (Morrison, 2014; Mendes, 2019). Adicionalmente, ao ser clara a fomentação do sentimento de valorização e apoio percebido numa cultura adhocrática, verificar-se-á igualmente o impacto do apoio organizacional percebido, nesta relação (Kurtessis et al., 2017; Eisenberger et al., 2020; Abdullah et al., 2021). Já no caso de uma organização onde predomina uma cultura de mercado, verifica-se que, através das suas características competitivas e de foco em resultados, esta implica uma sensação de forte pressão sentida pelos colaboradores e consequentemente uma

fraca percepção do apoio organizacional percebido, o que desencorajará a partilha de ideias e opiniões (Abdullah et al., 2021; Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010).

No entanto, os resultados rejeitam as hipóteses que procuram confirmar esse mesmo efeito mediador ao verificarem-se as variáveis culturas de clã (efeito positivo) e hierárquica (efeito negativo) como variáveis independentes. Ao relembrar a influência da cultura organizacional nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Sumardjo e Supriadi, 2023) e a relação do último conceito com os comportamentos de voz, é possível remeter ao estudo de Kim (2014) que prova a falta de significância entre a cultura de clã com estes comportamentos, mesmo ao ser mediado positivamente pelo compromisso afetivo. O compromisso afetivo, por sua vez, está fortemente correlacionado com o apoio organizacional percebido, sendo considerado como a sua ampliação (Perryer et al., 2010). Deste modo, ao associar o compromisso afetivo ao apoio organizacional percebido (Perryer et al., 2010) e ao verificar a falta de significância entre a cultura de clã e os comportamentos de cidadania organizacional - mesmo com o poder de mediação do compromisso afetivo (Kim, 2014) - é possível concluir, que o apoio organizacional não medeia a relação entre a cultura de clã e os comportamentos de voz.

Por outro lado, e atendendo à não confirmação da hipótese *H6b: O apoio organizacional percebido medeia negativamente a relação entre cultura hierárquica e comportamentos de voz*, podemos entender que mesmo perante uma cultura considerada restritiva e com normas rígidas, o apoio organizacional percebido pode atuar de forma compensatória. Kristiani et al. (2019), concluíram que o apoio organizacional percebido medeia de forma positiva a relação entre a cultura organizacional como um todo e os comportamentos de cidadania organizacional. Tendo novamente presente a ideia da influência da cultura organizacional nestes comportamentos (Sumardjo e Supriadi, 2023) e a relação do último conceito com os comportamentos de voz, e tendo ainda em conta que todas as organizações têm presentes os quatro tipos de cultura (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010), é possível argumentar que mesmo perante a predominância de uma cultura hierárquica se verifique uma mediação positiva e significativa do apoio organizacional percebido sobre os comportamentos de voz. Adicionalmente, a cultura hierárquica pode fomentar apoio entre os colaboradores, através das suas características rígidas, de centralização do poder e de ênfase na eficiência (Cameron & Quinn, 2006). Paralelamente, segundo Wharton (2016), a segurança e recetividade dos colaboradores em transmitirem as suas ideias, são fortes influenciadores da voz. Assim, será possível que o apoio organizacional percebido medie positivamente a relação entre a cultura hierárquica e os comportamentos de voz.

Finalmente, e ao serem analisadas as hipóteses de moderação-mediação, revelou-se que todas as suposições foram rejeitadas, o que sugere que a moderação da liderança transformacional não afeta a mediação do apoio organizacional percebido na relação entre as diferentes culturas e os comportamentos de voz. À luz dos autores apresentados anteriormente, é possível justificar a falta de significância do efeito moderador da liderança transformacional sobre as relações pretendidas, ao verificar a sobreposição dos elementos que compõem os tipos de liderança transacional e transformacional e ao facto de estas coexistirem nos mesmos líderes (Judge & Piccolo, 2004; Yukl & Van Fleet, 1992). Tal sabota as hipóteses de moderação-mediação ao dificultar a identificação e impacto isolado da liderança transformacional nas relações. Paralelamente, importa atender à falta de significância relativa aos efeitos de mediação anteriormente justificados - efeito claro e prejudicial à verificação das hipóteses *H7*.

Implicações teóricas

Ao promover uma cultura de clã, as empresas incentivarão diretamente os comportamentos de voz dos seus colaboradores. Neste contexto, entende-se ainda que o papel da liderança transformacional e do apoio percebido, pode não exercer um efeito adicional significativo na relação entre a cultura de clã e a expressão de ideias e opiniões. Assim, através de um ambiente de trabalho que fomenta a colaboração e coesão, típicas deste tipo de cultura (Cameron & Quinn, 2006; Diogo, 2015; Mendes, 2019; Schein, 2010;) é favorecida a comunicação. Em contraste, verifica-se um efeito negativo e significativo entre a cultura hierárquica e os comportamentos de voz, conhecida pela sua formalidade e regras (Cameron & Quinn, 2006).

Por sua vez, a cultura adhocrática não demonstra ter um efeito direto significativo nos comportamentos de voz, mas o apoio organizacional percebido medeia positivamente esta interação. Tal indica que, ao promover a flexibilidade, orientação, adaptabilidade e dinamismo (Cameron & Quinn, 2006; Diogo 2015; Mendes, 2019), esta cultura pode promover comportamentos de voz através do aumento do apoio percebido. Ao organizar-se em políticas abertas à inovação, este tipo de cultura irá promover a confiança necessária para que os colaboradores partilhem as suas opiniões e ideias.

Ao verificar-se que a cultura de mercado tem um efeito direto negativo e significativo nos comportamentos de voz, provou-se que este tipo de cultura pode diminuir consideravelmente a expressão de opiniões e ideias dentro de uma organização. Já o facto de o apoio percebido mediar negativamente esta interação, prova que a sua redução afeta os comportamentos de voz, o que sugere que a percepção de apoio desempenha um papel central na mitigação dos efeitos

negativos da cultura de mercado sobre a voz. As organizações devem focar-se em atenuar os efeitos negativos deste tipo de cultura.

Por fim, apesar da liderança transformacional não se ter mostrado relevante em nenhuma das interações de moderação dos 4 modelos analisados, é evidente a sua relevância teórica no desenvolvimento de um ambiente organizacional saudável e comunicativo. Assim, os elementos motivação inspiradora, estímulo intelectual, influência idealizada, consideração individualizada, típicas de uma liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006), são fundamentais para promover um ambiente da confiança e inspiração, dentro da organização.

Implicações práticas

Atendendo aos resultados relativos à cultura de clã, o team building poderá fomentar a confiança, a coesão e relações interpessoais entre equipas, através de atividades como jogos de resolução de problemas ou workshops que incentivem o trabalho de equipa, transparência, cooperação e, conseqüentemente, a união da organização. A criação de canais de comunicação aberta, irá permitir o fluxo de informações entre os níveis da empresa. Reuniões regulares de equipa ou a criação de uma rede social dentro da empresa, são exemplos dessas práticas.

De forma a gerir os impactos negativos de uma cultura onde predomina a autoridade, centralização de poder e eficiência (Cameron & Quinn, 2006; Mendes, 2019), a promoção de práticas de inclusão nos seus processos de decisão, irá aumentar a transparência e comunicação entre os vários níveis hierárquicos. A criação de canais de comunicação seguros e confidenciais, levará a um ambiente em que os colaboradores se sentem confortáveis para se expressarem.

O aumento da expressão de opiniões numa cultura adocrática, pode ser alcançada através da criação de espaços flexíveis, incentivo e programas de inovação. De modo a promover o apoio organizacional percebido entre os colaboradores, tal pode ser alcançado através do reconhecimento e recompensas relativas a iniciativas inovadoras por parte dos colaboradores.

Com o intuito de prevenir os efeitos negativos da cultura de mercado, deverá existir equilíbrio entre a competitividade e o apoio uma vez que, apesar da competitividade ser típica desta cultura (Cameron & Quinn, 2006; Mendes, 2019), deve ser equilibrada por meio do apoio prestado aos colaboradores. A implementação de práticas que assegurem a justiça organizacional, será uma forma de reduzir a pressão associada a um ambiente competitivo.

Reconhecendo a importância da liderança transformacional, os líderes devem esforçar-se por estabelecer uma visão e metas claras para os seus subordinados, e terem comportamentos éticos e exemplares, através de práticas transparentes e tomadas de decisões justas. O feedback constante e construtivo, poderá ser igualmente positivo.

Limitações

O presente estudo tem algumas limitações que devem ser consideradas. Apesar da recolha de dados ser fruto de duas fontes distintas, existe a possibilidade de *viés do common method variance*, que pode introduzir distorções nos resultados devido à formulação das questões feitas ao longo dos questionários. Tendo ainda presente a natureza correlacional do estudo, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis investigadas, o que significa que esta abordagem limita a capacidade de inferir que uma variável causa mudanças diretas noutra.

Adicionalmente, o uso de duas amostras de 95 indivíduos cada, pode aumentar o risco de estimativas imprecisas, especialmente ao considerar análises estatísticas mais completas que envolvem variáveis moderadoras e mediadoras (Preacher et al., 2007). Quer isto dizer que, as amostras correm o risco de serem insuficientes para refletir a complexidade das interações estudadas o que, por sua vez, poderá comprometer a capacidade de generalizar os resultados.

Foram verificadas algumas inconsistências nas respostas obtidas nos questionários, particularmente em itens formulados na negativa. Tal sugere que alguns respondentes podem não ter interpretado corretamente as questões, o que pode comprometer a fiabilidade dos dados.

Sugestões de pesquisa futura

Com o intuito de fazer face à limitação relativa à possibilidade de distorção derivada do *viés do common method-variance*, sugere-se que futuros investigadores complementem o presente estudo com métodos qualitativos (como entrevistas e grupos focais). Tal permitirá captar percepções detalhadas dos colaboradores de como os elementos estudados interagem e se influenciam uns aos outros no seu contexto específico, proporcionando *insights* mais ricos. Ainda de modo a minimizar as limitações relacionadas ao *viés do common method-variance* e à incapacidade de estabelecer relações de causalidade, estudos futuros podem apostar na separação temporal na recolha de dados, o que diminuirá a influência de, por exemplo, um estado emocional ou cognitivo momentâneo.

Por sua vez, a ampliação da dimensão da amostra seria uma excelente forma de aumentar a robustez e a aplicabilidade dos resultados. Procurar ainda entender se os resultados se mantêm em diferentes contextos geográficos e culturais, seria outro ponto a ter em conta em pesquisas futuras. Uma vez que as variáveis em estudo e respetivos resultados - tais como os comportamentos de voz - podem variar significativamente entre diferentes contextos culturais (Detert & Burris, 2007), a pesquisa poderia ajudar a generalizar os resultados nas diversas populações e aumentar a aplicabilidade de resultados.

De forma a abordar inconsistências nas respostas aos questionários, futuros estudos poderão ter em conta testar diferentes formulações dos itens presentes nas diferentes escalas, de modo a melhorar a compreensão dos inquiridos. Novamente, a incorporação de métodos qualitativos (como entrevistas) poderá ser uma solução para aumentar a confiabilidade dos dados.

Não menos interessante, seria explorar o peso de variáveis como a segurança psicológica, a justiça organizacional e o comprometimento afetivo no presente modelo conceptual. Tal seria bastante enriquecedor, uma vez que a perceção destes conceitos pode afetar a disposição dos colaboradores em envolverem-se em comportamentos de voz.

Finalmente, sugere-se que se estude o impacto da tecnologia no modelo proposto. Investigar o modo como a inteligência artificial pode ser utilizada para analisar padrões dos comportamentos de voz nas empresas, poderá permitir a identificação de tendências, aprimorar canais de comunicação interna e ajustar estratégias consoante as necessidades identificadas.

Conclusões

O presente estudo procurou contribuir para a compreensão das relações complexas entre a cultura organizacional, o apoio organizacional percebido, a liderança transformacional e os comportamentos de voz. Embora não tenha sido possível confirmar as hipóteses referentes às relações de moderação e mediação, os resultados permitiram destacar o impacto positivo das culturas de clã e adhocrática no aumento do apoio percebido, e o impacto negativo da cultura de mercado nesta mesma variável. Verificou-se ainda a influência positiva que a liderança transformacional exerce sobre o apoio organizacional percebido, embora a variável falhe em moderar a relação entre as diferentes culturas e o apoio percebido. As descobertas indicam ainda a necessidade de promover culturas organizacionais que valorizam o apoio e a voz dos colaboradores, como as culturas de clã e adhocrática.

Complementarmente, este estudo permitiu reconhecer implicações claras à luz dos seus resultados: 1) ao fomentar uma cultura de clã, as organizações podem incentivar diretamente os comportamentos de voz dos seus colaboradores; 2) intervenções que aumentem o apoio organizacional percebido são cruciais para mitigar os efeitos negativos de uma cultura de mercado sobre a expressão de ideias e opiniões; 3) a liderança transformacional, embora benéfica para o apoio percebido, não modifica substancialmente estas relações.

Sendo o objetivo do presente estudo explorar a imensidade das relações complexas entre as componentes das organizações e o seu impacto nos comportamentos de voz - inclusive através da cultura organizacional, apoio organizacional percebido, liderança transformacional - esta investigação é bem-sucedida ao permitir alcançar diversas conclusões sobre o tema.

Referências

- Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(1), 60-79. [Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control | International Journal of Process Management and Benchmarking \(inderscienceonline.com\)](#)
- Ackoff, R. L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25. <https://doi.org/10.1108/eb054626>
- Adikoeswanto, D., Nurjanah, S., Mukhtar, S., Eliyana, A., Andika, S. P., Rachmawati, D. A., & Nurul Liyana, M. K. (2024). Fostering voice behavior in correctional institutions: Investigating the role of organizational support and proactive personality. *PLoS One*, 19(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303768>
- Al Issa, H. E. (2019). Organisational culture in public universities: Empirical evidence. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 41-70. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol12no1.2>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Beveren, P. Q. F. V. (2015). *Liderança transformacional e autonomia grupal: adaptação de instrumentos de medida* (Master's thesis). <https://hdl.handle.net/10316/29078>
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>

- Caseiro, C. M. R. (2012). *Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso* (Master's thesis, Universidade Técnica de Lisboa). [Cultura Organizacional: um Estudo de Caso - ProQuest](#)
- Chen, L., Zhang, L., & Zhao, N. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader–member exchange and organisation-based self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 83, 24–30. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.043>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Developing potential across a full range of leadership TM: Cases on transactional and transformational leadership*. In Avolio B. J., Bass B. M. (Eds.), . Oxford, Oxford: Taylor & Francis Group, Taylor & Francis Group. <https://www.proquest.com/books/developing-potential-across-full-range-leadership/docview/2131971851/se-2>
- Diogo, A. R. C. (2015). *Empresas familiares: a sucessão e a sua expectativa na organização: estudo de caso* (Master's thesis). <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1273>
- Dinc, M. S., Zaim, H., Hassanin, M., & Alzoubi, Y. I. (2022). The effects of transformational leadership on perceived organizational support and organizational identity. *Human Systems Management*, 41(6), 699-716. [The effects of transformational leadership on perceived organizational support and organizational identity - IOS Press](#)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- Hartnell, C. A., & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational Leadership and Organizational Culture. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 225. [The Handbook of Organizational Culture and Climate - Google Livros](#)
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. In Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Jain, A. K., & Jain, S. (2013). Understanding organizational culture and leadership - Enhance efficiency and productivity. *Pranjana*, 16(2), 43-53. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/understanding-organizational-culture-leadership/docview/1561080789/se-2>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Kowtha, R., Landau, J., & Beng, C. H. (2001). The culture of voice: Exploring the relationship between employee voice and organizational culture. In *Academy of Management Conference*, Washington, DC.
- Kristiani, W., Matin, M., & Sugiarto, S. (2019). The effect of organizational culture and perceived organizational support (POS) towards organizational citizenship behavior (OCB) Teacher SDK PENABUR Jakarta. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(6), 528-532. <https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i6.1680>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Luo, S., Wang, J., Xie, Z., & Tong, D. Y. K. (2023). When and why are employees willing to engage in voice behavior: a power cognition perspective. *Current Psychology*, 1-12.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Mendes, L. (2019). *Cultura organizacional e o bem-estar dos terapeutas ocupacionais Portugueses* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10400.21/11560>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2021). High-performance work systems and employee voice behaviour: An integrated model and research agenda. [HPWS and employee voice behaviour] *Personnel Review*, 50(6), 1530-1543. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0692>
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The Impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579-608. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-organizational-culture-on-time-based/docview/198085616/se-2>
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Butts, M. M. (2014). Psychological contract breaches and employee voice behaviour: The moderating effects of changes in social relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 537–553. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.766394>
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Roomer, E. (2018). Culture and organisational context: how it influences voice behaviour. *MaRBL*, 1. <https://doi.org/10.26481/marble.2018.v1.568>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schimmoeller, L. J. (2007). An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles (Order No. 3244423). Available from ProQuest One Business. (304717926). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/empirical-investigation-relationship-between/docview/304717926/se-2>
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583-603. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0158>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-transformational-leadership-on-employees/docview/1995189748/se-2>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384. [Perceived-Organizational-Commitment-Mediates-the-Effect-of-Perceived-Organizational-Support-and-Organizational-Culture-on-Organizational-Citizenship-Behavior.pdf \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/368123456/Perceived-Organizational-Commitment-Mediates-the-Effect-of-Perceived-Organizational-Support-and-Organizational-Culture-on-Organizational-Citizenship-Behavior.pdf)
- Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 109-114. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/psychometric-properties-portuguese-version-global/docview/1919458404/se-2>

- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Vegro, T. C. (2015). *Adaptação Cultural e Validação para o Brasil do Organizational Culture Assessment Instrument para Profissionais de Saúde*. Ribeirão Preto. [Adaptação Cultural e Validação para o Brasil do Organizational Culture Assessment Instrument para Profissionais de Saúde.pdf \(faepa.br\)](#)
- Vieira-dos Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. [Cultura organizacional, marketing interno y apoyo organizacional percibido en instituciones de educación superior portuguesas] *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 34(1), 38-45. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>
- Wharton, J. D. (2016). Examining employee voice behavior: A systematic review of voice antecedents (Order No. 10113133). Available from ProQuest One Business. (1800548433). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/examining-employee-voice-behavior-systematic/docview/1800548433/se-2>
- Whelan, C. (2016). Organisational culture and cultural change: A network perspective. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 49(4), 583-599. <https://doi.org/10.1177/0004865815604196>
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zhu, C., & Engels, N. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 136-158. <https://doi.org/10.1177/1741143213499253>

Anexo A – Questionário (Subordinado)

O Impacto da Cultura Organizacional nos Comportamentos de Voz: uma análise do papel do Apoio Organizacional Percebido e da Liderança Transformacional

Caro participante,

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), destinando-se à recolha e análise de dados que contribuirão para uma melhor compreensão do estudo mencionado no título. O objetivo do estudo passa por explorar o impacto da cultura organizacional nos comportamentos de voz, tendo em conta ainda o papel do apoio organizacional percebido e da liderança transformacional.

O estudo é realizado por Raquel Pécurto, sob a orientação da Professora Doutora Maria João Velez.

A sua participação e colaboração é voluntária, podendo concordar ou não participar. As suas respostas são confidenciais e anónimas (o seu endereço de e-mail não será visível). Não há respostas certas ou erradas, sendo apenas esperado que responda a todas as questões com honestidade. Os dados destinam-se exclusivamente a uso académico e nenhuma informação pessoal será divulgada quando os resultados da investigação forem publicados.

O tempo necessário estimado para responder a este questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Para qualquer questão, comentário ou sugestão, poderá contactar através do seguinte e-mail: mapo@iscte-iul.pt

Muito obrigada pela sua colaboração!

Indica uma pergunta obrigatória

1. LI, atentamente, o conteúdo supracitado e concordo participar nesta investigação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim, concordo em participar. *Avançar para a pergunta 2*
☐ Não concordo em participar.

Instruções e Questionário

Para uma análise detalhada das variáveis propostas, foram desenvolvidos dois questionários distintos: um para os colaboradores (participantes do presente questionário) e outro para os seus supervisores.

De modo a garantir a correta associação entre os participantes e os seus líderes, é necessário um código de identificação. Neste sentido, é pedido ao participante que formule esse mesmo código e que o partilhe em seguida, com o seu supervisor, de modo a garantir a correta associação entre os participantes e os seus líderes.

É de ressaltar que o código é meramente identificativo ao nível da investigação, sendo o seu único objetivo a realização de diades - formação de pares. As respostas submetidas ao longo deste questionário são totalmente confidenciais, o que significa que ninguém para além do participante e do investigador, terá acesso às mesmas.

Sugere-se que o código seja composto por três letras e 4 números escolhidos pelo participante. É pedido que não meta números ou letras, em sequência, de modo a evitar repetições de códigos. Exemplo: XxB1002.

2. Por favor, crie um código de identificação no espaço abaixo: *

3. Por favor, preencha os seguintes pontos com os seus dados, que serão utilizados para garantir a cobertura demográfica e métricas necessárias, deste inquérito.

Identidade de Género

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro: _____

4. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18-25
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ Acima dos 56

5. Habilitações Acadêmicas Completas *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
☐ Ensino Secundário
☐ Ensino profissional/técnico
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

6. Setor de Atividade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Saúde e Bem-Estar
☐ Educação e Formação Profissional
☐ Indústria
☐ Engenharia
☐ Serviços Financeiros e Seguros
☐ Turismo e Hotelaria
☐ Construção e Imobiliário
☐ Restauração
☐ Prestação de serviços
☐ Outra: _____

7. Tempo na Organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ < 1 ano
☐ De 1 a 3 anos
☐ De 3 a 5 anos
☐ > 5 anos

8. Tempo com o Supervisor Atual *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ < 1 ano
☐ De 1 a 3 anos
☐ De 3 a 5 anos
☐ > 5 anos

9. As seguintes questões, procuram identificar o tipo de organização em que está inserido(a).

*

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:
1 = Muito raramente a 7 = Muito frequentemente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Muito raramente	2	3	4	5	6	7= Muito frequentemente
A organização é um espaço muito pessoal. É como uma família alargada. As pessoas parecem partilhar muito sobre si mesmas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização é um local dinâmico e empreendedor. Os colaboradores estão dispostos a correrem riscos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização está muito focada nos resultados. A preocupação primordial é ter o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e orientadas para os resultados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização tem um ambiente muito controlado e estruturado. Os procedimentos formais geralmente regem o que as pessoas fazem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala: *
- 1 = Muito raramente a 7 = Muito frequentemente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Muito raramente	2	3	4	5	6	7= Muito frequentemente
A liderança dentro da organização é geralmente considerada como um exemplo de mentoria, facilitação e nutrição.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A liderança dentro da organização é geralmente considerada como um exemplo de empreendedorismo, inovação ou na qual se assumem riscos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A liderança dentro da organização é geralmente considerada como um exemplo de um foco "não-absurdo", agressivo e orientado para os resultados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A liderança dentro da organização é geralmente considerada como um exemplo de coordenação, organização, ou eficiência.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala: *
- 1 = Muito raramente a 7 = Muito frequentemente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Muito raramente	2	3	4	5	6	7= Muito frequentemente
O estilo de gestão dentro da organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de gestão dentro da organização é caracterizado pela tomada de risco individual, inovação, liberdade e singularidade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de gestão dentro da organização é caracterizado por uma motivação derivada pela competição, altos níveis de exigência e conquistas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de gestão dentro da organização é caracterizado pela segurança de empregabilidade, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala: *
- 1 = Muito raramente a 7 = Muito frequentemente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Muito raramente	2	3	4	5	6	7= Muito frequentemente
O que mantém a organização unida, é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com este tipo de organização é muito elevado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O que mantém a organização unida, é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O que mantém a organização unida é a ênfase no sucesso e cumprimento de objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O que mantém a organização unida, são as regras e políticas formais. Manter a organização funcional, sem qualquer tipo de problemas/percalços, é importante.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala: *
- 1 = Muito raramente a 7 = Muito frequentemente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Muito raramente	2	3	4	5	6	7= Muito frequentemente
A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Níveis altos de confiança, abertura e participação, persistem neste tipo de organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Explorar novas possibilidades e oportunidades, é algo valorizado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização enfatiza ações competitivas e resultados. Esta organização está focada em alcançar metas ambiciosas e a conquistar sucesso no mercado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização enfatiza a continuidade e a estabilidade. Eficiência, controlo e operações realizadas de forma eficiente, são importantes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala: *
- 1 = Muito raramente a 7 = Muito frequentemente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Muito raramente	2	3	4	5	6	7= Muito frequentemente
A organização define sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho de equipa, comprometimento organizacional e preocupação pelas pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização define o sucesso com base na aquisição de produtos novos ou únicos. É líder e inovadora em produtos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização define o sucesso com base na liderança de mercado e na capacidade de superar a concorrência. A liderança competitiva no mercado, é fundamental.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização define o sucesso com base na eficiência. Uma entrega atempada e de confiança, juntamente com uma produção de baixo custo, é essencial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. O quão apoiado e em sintonia se sente com a sua organização?

*

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:
1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Discordo totalmente	2= Discordo bastante	3= Discordo um pouco	4= Não discordo nem concordo	5= Concordo moderadamente	6= Concordo bastante	7= Concordo totalmente
A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização/instituição ignora os meus protestos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A organização/instituição preza a minha realização profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Apresentam-se, em seguida, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. *

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:
1= Quase não se aplica a 5 = Aplica-se quase totalmente.

O meu líder...

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Quase não se aplica	2= Aplica- se pouco	3= Aplica-se moderadamente	4= Aplica- se muito	5= Aplica- se quase totalmente
Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐
Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
Estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	☐	☐	☐	☐	☐
É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	☐	☐	☐	☐	☐
Incute orgulho e respeito nos outros e inspira- me por ser altamente competente.	☐	☐	☐	☐	☐

Muito obrigada pela sua participação neste estudo!

Anexo B – Questionário (Supervisor)

O Impacto da Cultura Organizacional nos Comportamentos de Voz: o papel do Apoio Organizacional Percebido e da Liderança Transformacional

Caro participante,

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), destinando-se à recolha e análise de dados que contribuirão para uma melhor compreensão do estudo mencionado no título. O objetivo do estudo passa por explorar o impacto da cultura organizacional nos comportamentos de voz, tendo em conta ainda o papel do apoio organizacional percebido e da liderança transformacional.

O estudo é realizado por Raquel Pécurto, sob a orientação da Professora Doutora Maria João Velez.

A sua participação e colaboração é voluntária, podendo concordar ou não participar. As suas respostas são **confidenciais e anónimas** (o seu endereço de e-mail não será visível). Não há respostas certas ou erradas, sendo apenas esperado que responda a todas as questões com honestidade. Os dados destinam-se exclusivamente a uso académico e nenhuma informação pessoal será divulgada quando os resultados da investigação forem publicados.

O tempo necessário estimado para responder a este questionário é de aproximadamente 5 minutos.

Para qualquer questão, comentário ou sugestão, poderá contactar através do seguinte e-mail: rmapo@iscte-iul.pt

Muito obrigada pela sua colaboração!

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Li, atentamente, o conteúdo supracitado e concordo participar nesta investigação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim, concordo em participar. *Avançar para a pergunta 2*
☐ Não concordo em participar.

Instruções e Questionário

Para uma análise detalhada das variáveis propostas, foram desenvolvidos dois questionários distintos: um para os colaboradores e outro para os seus supervisores (participantes do presente questionário).

De modo a garantir a correta associação entre os subordinados e os participantes, é necessário um código de identificação. Nesse sentido, é pedido ao participante que indique o código transmitido pelo seu subordinado. Tal irá permitir o emparelhamento dos questionários e uma análise precisa das variáveis em estudo.

É de ressaltar que **o código é meramente identificativo ao nível da investigação**, sendo o seu único objetivo a realização de díades - formação de pares. **As respostas submetidas ao longo deste questionário são totalmente confidenciais**, o que significa que ninguém para além do participante e do investigador, terá acesso às mesmas.

2. Indique, por favor, o código de identificação transmitido pelo seu subordinado, no espaço abaixo: *

3. Por favor, preencha os seguintes pontos com os seus dados, que serão utilizados para garantir a cobertura demográfica e métricas necessárias, deste inquérito. *

Identidade de Género

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outra: _____

4. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ Acima dos 56

5. Habilitações Académicas Completas *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Escola profissional/técnico
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento ou superior

6. Setor de Atividade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Saúde e Bem-Estar
- ☐ Serviços Financeiros e Seguros
- ☐ Engenharia
- ☐ Indústria
- ☐ Educação e Formação Profissional
- ☐ Turismo e Hotelaria
- ☐ Construção e Imobiliário
- ☐ Restauração
- ☐ Prestação de Serviços
- ☐ Outra: _____

7. Tempo na Organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ < 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ > 5 anos
- ☐ Outra: _____

8. Tempo enquanto Supervisor do subordinado em questão *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ < 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ > 5 anos
- ☐ Outra: _____

9. Apresentam-se em seguida, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu subordinado.

Por favor, indique o grau de concordância com cada uma das afirmações, tendo em conta a seguinte escala:
1= Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1= Discordo totalmente	2= Discordo	3= Discordo em parte	4= Não concordo nem discordo	5= Concordo em parte	6= Concordo	7= Concordo totalmente
O colaborador desenvolve e faz recomendações sobre questões que afetam o grupo de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O colaborador fala e encoraja outros membros do grupo de trabalho, a envolverem-se em questões que afetam esse mesmo grupo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O colaborador comunica as suas opiniões sobre questões de trabalho no grupo, mesmo que a sua opinião seja diferente e outros membros discordem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O colaborador mantém-se bem informado sobre questões onde a sua opinião possa ser útil ao grupo de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O colaborador envolve-se em questões que afetam a qualidade de vida no trabalho dentro do grupo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O colaborador manifesta-se no grupo de trabalho, com ideias para novos projetos ou mudanças nos procedimentos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Muito obrigada pela sua participação neste estudo!

