

Mecanismos que explicam a relação entre a Identificação
Organizacional e os Comportamentos de Voz

Sónia Isabel Carrão Silva

Dissertação de Mestrado
em
Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:

Prof. Doutora Susana M.Tavares, Professora Auxiliar - ISCTE- IUL- Business School
Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE – IUL – Business School

Maio 2012

Agradecimentos

Esta dissertação é o culminar de uma parte importante do meu percurso académico. Assim não posso deixar de agradecer a todos que permitiram e colaboraram para que isso fosse possível.

Os meus agradecimentos são, antes de mais, para a Prof. Doutora Susana Tavares pelas orientações oportunas, dadas ao longo da elaboração e evolução deste projeto, assim como, pela disponibilidade, compreensão e sabedoria, sem as quais este trabalho académico não poderia ser concretizado.

Agradeço ao meu marido e melhor amigo pelo incentivo e força recebido ao longo destes anos e pela confiança, que sempre depositou em mim, de que um dia conseguiria chegar aqui, muito obrigado!

Aos meus pais por tudo o que ensinaram e pelo que têm feito por mim, tornando-me numa pessoa que não desiste dos seus sonhos.

Aos meus sogros e cunhado por compreenderem a minha ausência em alguns compromissos familiares.

Agradeço à minha colega e amiga, Tânia Gomes, que me acompanhou ao longo do mestrado, a ajuda e auxílio que disponibilizamos uma a outra, permitiu que esta caminhada se tornasse mais fácil.

Agradeço à minha Diretora Elsa Cruz, pela disponibilidade/flexibilidade de horário que me facultou para a realização da dissertação e pelo apoio e compreensão em momentos de grande tensão laboral.

Aos meus colegas do Departamento de Recursos Humanos que se mostraram sempre disponíveis e com o seu apoio e estímulo contribuiram para a elaboração deste trabalho.

Aos restantes que voluntariamente se disponibilizaram a responder ao questionário elaborado, pois sem a sua colaboração, a realização deste trabalho não teria sido também possível.

O meu obrigado é também dirigido ao Conselho Diretivo do instituto público onde decorreu este estudo pelo interesse neste projeto e pela celeridade com que decorreu o processo de autorização.

Resumo

A voz tem sido referida na literatura como um comportamento orientado para a mudança organizacional em termos gerais.

Este estudo pretendeu analisar os mecanismos que explicam a relação da identificação organizacional com os comportamentos de voz, testando o papel mediador da elaboração cognitiva e da modelação que o indivíduo faz do seu trabalho, nomeadamente através do desenvolvimento proactivo dos seus recursos no trabalho.

De forma a podermos estudar estas relações, elaborámos um questionário, o qual foi respondido por 194 colaboradores, de um instituto público português, de diferentes categorias profissionais.

Os resultados permitem-nos concluir que quanto maior for a identificação organizacional de um indivíduo, maior será a probabilidade de este adotar comportamentos de voz. Para além disso, verificou-se também que esta relação é explicada pelos processos de maior elaboração cognitiva e de modelação ativa em que os trabalhadores com elevada identificação organizacional incorrem.

Este trabalho poderá trazer um grande contributo para a literatura sobre o comportamento organizacional, na medida em que não se conhecem estudos que, de uma forma geral, aprofundem esta temática no setor público e os resultados poderão trazer, ainda, implicações importantes para os gestores públicos que desejam estimular e promover comportamentos de voz.

Palavras-chave: voz, identificação organizacional, elaboração cognitiva, customização do trabalho.

Códigos de classificação (JEL):

D23: Comportamento organizacional; H83 – Administração Pública

Abstract

Voice has been referred, in the literature, as an organizational change-oriented behavior in general terms.

This study sought to examine the mechanisms that explain the relationship of organizational identification with the speech behaviors, testing the mediator role of cognitive elaboration and modeling that the individual makes out of his work through the proactive development of its resources at work.

So that we can study these relationships, we have drawn up a questionnaire, which was answered by 194 employees, a Portuguese public Institute, of different categories.

The results enable us to conclude that the bigger the organizational identification of an individual, the more likely it is that voice behaviors are adopted. In addition, it was also noted that this relationship is explained by higher cognitive processes of preparation and active modeling in which workers with high organizational identification incur.

This work possibly will bring a major contribution to the literature on organizational behavior, insofar as there are no known studies that, generally speaking, deepen this topic in the public sector and the results might bring also important implications for public managers who want to stimulate and promote voice behaviors.

Key-words: Voice, organizational identification, cognitive elaboration, job crafting.

Classification Codes (JEL):

D23: organizational behavior; H83 - Public Administration

Índice

Introdução.....	1
Comportamentos de voz.....	5
Preditores dos comportamentos de voz.....	9
Identificação organizacional e comportamentos de voz	14
Mecanismos que explicam a relação entre a IO e os Comportamentos de Voz.....	16
Elaboração cognitiva	17
Customização do trabalho	20
Método	23
Medidas	23
Resultados	24
Discussão de resultados e conclusões	27
Limitações e pesquisas futuras	29
Contributos teóricos, empíricos e implicações práticas	30
Conclusão	32
Referências	33

Índice de Tabelas

Quadro 1 – Médias, desvios-padrão e Coeficientes de correlação.....	25
Quadro 2 – Efeitos das variáveis em estudo	25
Quadro 3 – Mediação do efeito da identificação organizacional nos comportamentos de voz através da customização do trabalho e dos processos de elaboração cognitiva.....	27

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo empírico	22
---------------------------------	----

Introdução

Na comunidade empresarial, é reconhecido, de modo generalizado, que as empresas são cada vez mais confrontadas com a necessidade de uma melhoria constante e de adaptação às rápidas mudanças que acontecem na sua envolvente. Assim, a par do controlo de custos, as empresas necessitam, para sobreviver, de ser inovadoras nos seus processos de trabalho. Face a este contexto, tem sido salientada a importância de estas terem, no seu seio, colaboradores competentes, motivados e capacitados para identificarem problemas, reconhecerem oportunidades e criarem soluções rápidas que vão de encontro às necessidades do mercado. No presente estudo, as temáticas referidas são abordadas no caso particular de um instituto público que atua na área do turismo.

As organizações que atuam no setor público para poderem funcionar, ou seja, para produzirem bens e serviços mais inovadores, precisam de se libertar de alguma rigidez e burocracia, tornando-se mais flexíveis e sensíveis às necessidades dos cidadãos (Pollitt e Bouckaert, 2000). Para esse efeito deverão estimular os funcionários públicos a reinventar antigos procedimentos e práticas de trabalho convencionais de forma melhorar o seu desempenho individual e coletivo (Vigoda-Gadot, 2007b). Alguns estudos apontam para a importância fulcral dos gestores públicos compreenderem as condições que facilitam os comportamentos orientados para a mudança dos seus colaboradores como um fator essencial à inovação organizacional e à capacidade organizacional para responder a situações inesperadas (Weick & Sutcliffe, 2001).

De facto, Chen e Brudney (2009) sugerem que a falta de atividades extra papel nas organizações públicas, como comportamentos especialmente orientados para a mudança, podem trazer algumas consequências negativas nas relações que se estabelecem com os clientes. Estas atitudes podem contribuir para a insatisfação dos cidadãos e provocar dúvidas sobre a legitimidade do governo e a capacidade do sistema funcionar para o público como deveria (Chen e Brudney 2009). Assim, na conceção de Vigoda-Gadot e Beerli (2011), a exploração especialmente dos comportamentos de voz nos contextos organizacionais "pode promover contatos saudáveis entre os funcionários públicos e os cidadãos" (p.4, 2011).

De acordo com a literatura, o comportamento de voz é um comportamento ativo do colaborador orientado para a mudança (Van Dyne et al., 1995) que se caracteriza pela apresentação de sugestões construtivas de mudança, por parte dos colaboradores, com a intenção de melhorar o funcionamento organizacional ou de correção de problemas na

organização, desafiando o *status quo* para o bem desta (Burris, Detert, Chiaburu, 2008; Choi, 2007; Lepine e Van Dyne, 1998, 2001; Seibert, Kramer, e Grant, 2001; Tangirala e Ramanujam, 2008).

Os comportamentos de voz, têm sido referidos na literatura como um fator fundamental para aumentar a quantidade e a qualidade do desempenho dos grupos de trabalho, a satisfação do cliente, o volume de negócios, o lucro e as receitas organizacionais, reduzir as queixas dos clientes e a rotatividade de funcionários (Podsakoff e MacKenzie, 1994; MacKenzie et al., 2011). Assim, a literatura sugere que o uso da voz pelos colaboradores contribui positivamente para a eficácia e o bem-estar organizacional (Lipponen et al., 2010).

Detert e Burris (2007); Morrison e Milliken (2000) observaram que os comportamentos de voz poderão contribuir para adotar melhores decisões, facilitar a aprendizagem coletiva e assegurar que os problemas são identificados e resolvidos. Por sua vez, Lepine e Van Dyne (1998) argumentaram que o estudo da voz é particularmente importante no contexto dos grupos de trabalho porque estes se caracterizam pela interdependência, responsabilidade partilhada, diversidade de *know-hows* e pelas diferentes perspectivas dos membros, como tal a “sua efetividade depende da capacidade dos membros em partilhar conhecimentos, dar opiniões e fazer sugestões.” (Morrison et al., p. 183; 2011).

Farh e colegas “descobriram [até certo ponto] que os grupos que mais discordavam sobre a forma como o seu trabalho devia ser feito tendiam a ser mais criativos do que os grupos que menos discordavam” (Mackenzie et al., 2011, p.563). Assim, vários autores têm argumentado que a inovação é fundamental para o desempenho das tarefas de um grupo de trabalho, e isso “inicia-se com [o] reconhecimento e criação de novas ideias ou soluções que desafiam as práticas do passado e os procedimentos operacionais padrão” (Lepine e Van Dyne, 1998, p. 865).

Farh e Lee (2010, p. 1174) acrescentam que desafiar o *status quo* da organização “pode ser particularmente benéfico para o pensamento criativo, uma vez que tais comportamentos permitem reavaliar o *status quo* e adaptar os seus objetivos, estratégias, ou processos de forma mais apropriada às tarefas.” Enquanto Zhou e George (2001) sugerem que a criatividade pode ser uma importante forma de comportamento de voz quando os trabalhadores se encontram insatisfeitos com o trabalho, não só porque permite às organizações canalizar a insatisfação dos trabalhadores para um desejo positivo de mudança, mas também ajudar a corrigir os problemas existentes na organização e propor melhorias.

Várias pesquisas empíricas sugerem que os comportamentos de voz podem ser influenciados por características relacionadas com o trabalho, tais como as tarefas (Frese, Garst, e Fay, 2007), a liderança (Burris, Detert & Chiaburu, 2008), e o clima de trabalho (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997). Outras pesquisas identificaram ainda as diferenças individuais como fatores promotores dos comportamentos proactivos, tais como a personalidade proactiva (Bateman & Crant, 1993), a autoeficácia (Ohly & Fritz, 2007), a orientação para os resultados (VandeWalle, Ganesan, ChallaGalla, & Brown, 2000), e o compromisso organizacional (Den Hartog & Belschak, 2007).

No entanto, sobre o tema, alguns autores (Van Dyne & Lepine, 1998) sugerem que os comportamentos de voz podem traduzir-se em consequências funcionais e disfuncionais para a organização e para os indivíduos. Assim, do ponto de vista das consequências negativas para a organização, Podsakoff e colegas (2011) referem que os comportamentos de voz poderão ter efeitos disfuncionais na eficácia organizacional, porque ao desafiar o *status quo* os dirigentes podem entender esses comportamentos como uma ameaça, provocando emoções negativas, tais como a frustração, ansiedade, medo ou ainda gerar conflitos entre os membros do grupo. Relativamente às implicações funcionais para a organização, Van Dyne e Lepine (1998) referiram que o comportamento de voz facilita a mudança e a adaptação das organizações ao contexto em que se inserem. Do ponto de vista das implicações disfuncionais para os indivíduos, Lewin e Peterson (1999) sugerem que as entidades patronais tendem a exercer represálias para quem utiliza a voz e como resultado os indivíduos tendem a sofrer em silêncio a sua insatisfação com a organização (Boroff e Lewin, 1997) ou ainda como Frese e Fay (2001) referiram os comportamentos de voz podem prejudicar o desempenho das tarefas e os relacionamentos com os colegas de trabalho, porque muitas vezes os indivíduos têm dificuldades em se adaptar a uma situação nova quando se veem forçados a abandonar a sua rotina. Relativamente às implicações funcionais para os indivíduos, Crant (2000) refere que os comportamentos de voz podem contribuir para o sucesso profissional dos colaboradores ao nível do salário, promoções de carreira e avaliação de desempenho.

Vários estudos empíricos, sobre o comportamento organizacional, têm revelado que uma forte identificação com a organização pode motivar alguns colaboradores a reconhecerem as áreas específicas a melhorar e a gastarem a energia necessária para sugerir mudanças no trabalho, com o objetivo de aperfeiçoar os procedimentos existentes através da utilização da voz (Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea, e Beu, 2006; Hirst, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009). Contudo, um estudo recente (Ashford e Barton, 2007) sugere que os

indivíduos podem sentir-se identificados com a organização e serem simplesmente leais com o *status quo* em vez de proporem alterações às práticas atuais.

A explicação dos processos e mecanismos que explicam a relação encontrada entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz continua a ser uma área pouco estudada tanto no panorama internacional como a nível nacional, embora se reconheça a sua pertinência.

Neste sentido, os desafios que nos são colocados com este trabalho passam por tentar responder: quais os fatores que incentivam os colaboradores a expressarem livremente as suas preocupações e opiniões sobre a organização (Edmondson, 1999; Lepine e Van Dyne, 1998; Morrison e Phelps, 1999), analisar se indivíduos com níveis diferentes de identificação organizacional fazem uso de diferentes comportamentos de voz. Por exemplo, Burris e colegas (2008) previram que quanto mais forte for a ligação psicológica que o indivíduo estabelece com a organização mais provável será a adoção de comportamentos de voz, porque os colaboradores tendem a exercer um esforço em nome da organização (Lepine e Van Dyne, 1998). Assim, esta ligação deve promover mais empenho por parte dos funcionários (Harrison, Newman, e Roth, 2006) e um desejo para melhorar a organização (Withey e Cooper, 1989), mesmo se essa melhoria requeira alterações ao *status quo* da organização. E por último, encontrar respostas sobre quais os mecanismos que explicam a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz através do papel mediador de dois processos: a elaboração cognitiva, subjacente ao regulamento dos objetivos¹ através do planeamento, e o envolvimento no trabalho, através da customização do trabalho², nomeadamente procurando de forma ativa aumentar os recursos no trabalho, matérias que tem sido pouco exploradas na literatura.

Em face do exposto, o estudo que aqui apresentamos explora a ideia de que a identificação organizacional influencia os comportamentos de voz que os colaboradores exibem através de um maior envolvimento com o trabalho e customização deste, bem como por um aumento da elaboração cognitiva associada ao planeamento da ação dos indivíduos com elevados níveis de identificação organizacional. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar em que medida a identificação organizacional pode influenciar os comportamentos de voz e testar o papel mediador de customização do trabalho e dos processos de elaboração cognitiva.

¹ Originalmente definido: Proactive Goal Regulation, Bindl et al (2012)

² Originalmente definido: Job Crafting, Wrzesniewski e Dutton (2001)

Espera-se com este trabalho contribuir para o alargamento do conhecimento do comportamento organizacional, analisando os mecanismos que explicam a relação da identificação organizacional com os comportamentos de voz. Consideramos que este trabalho é inovador, na medida em que, na literatura, não se conhecem estudos que, de uma forma geral, avaliem esta relação em organizações do setor público. Assim, os resultados deste estudo poderão ter uma implicação importante nas organizações do setor público e constituir uma base de trabalho para os gestores públicos, na medida em que poderão fornecer uma dimensão normalmente ignorada nas políticas organizacionais.

Por último, neste trabalho procuramos apresentar uma breve revisão de literatura sobre os comportamentos de voz e a sua relação com a identificação organizacional. Seguidamente, apresentamos o modelo de pesquisa, onde se definem as variáveis a estudar. Apresentam-se ainda as hipóteses de investigação, formuladas com vista a tratar as relações acima referidas. Depois de apresentar o método usado daremos conta dos resultados do estudo e apresentaremos as principais conclusões, contributos para o conhecimento e prática e a nota de algumas sugestões para pesquisas futuras.

Comportamentos de voz

Os comportamentos de voz são classificados por alguns autores (Morrison e Phelps, 1999; Van Dyne et al., 1995) como desafiantes de promoção que podem trazer mudanças positivas e que muitas vezes desafia o *status quo* da organização. Podsakoff e colegas (2011) acrescentam que estes comportamentos além de facilitarem a mudança, permitem que a organização se adapte em resposta aos novos desafios. Em coerência com esta definição, Choi (2007) afirma que estes comportamentos são “esforços construtivos realizados pelos indivíduos para identificar e implementar mudanças em relação aos métodos de trabalho, políticas e procedimentos para melhorar a situação e o desempenho” (p. 469).

A voz tem sido conceptualizada na literatura organizacional de diversas formas (Avery e Quiñones, 2002). Alguns autores definem a voz como a oportunidade que os colaboradores têm de expressar as suas opiniões aos decisores (Thibaut e Walker, 1975), enquanto outros a consideram apenas como uma resposta à insatisfação no trabalho (Hirschman, 1970; Withey e Cooper, 1989).

Na conceção de Hirschman, a voz surge como a alternativa dos colaboradores à saída da própria empresa ou a estratégias mais passivas de resposta à insatisfação, como sejam a lealdade e a negligência. Assim, “o recurso à voz, em vez de saída, é para [...] o membro da organização uma tentativa para realizar mudanças nas práticas, políticas e /ou outputs [...] da

empresa à qual ele pertence”(Hirschman, 1970: p.30). Por exemplo Graham (1986) identificou a voz como o “esforço dos indivíduos no local de trabalho para protestar e/ou alterar o *status quo* da organização à atual política ou prática” (p.2).

Entretanto, uma pesquisa mais recente amplia esta definição de voz do colaborador para incluir a intenção de melhorar processos ou os resultados organizacionais (Van Dyne & Lepine, 1998). Por exemplo, alguns autores (Graham 1991; Organ, 1988; Robinson e Morrison, 1995) examinaram a voz como um comportamento de cidadania organizacional que representa o interesse dos colaboradores em sugerir alterações nas políticas atuais em benefício da organização. Outra construção semelhante é a definição de Van Dyne e colegas (1994) como um comportamento construtivo e proactivo que tem como objetivo expressar as suas opiniões e fazer sugestões de mudança. Nesta mesma linha, Lepine e Van Dyne (1998) definem a voz como “o comportamento de promoção que enfatiza a expressão de desafio construtivo que se destina a melhorar e não apenas a criticar. Ter comportamentos de voz é fazer sugestões inovadoras para a mudança e recomendar alterações aos procedimentos padrão, mesmo quando outros discordam ” (p. 109).

Consistente com este foco positivo da voz, enquanto comportamento orientado para a mudança organizacional e de sugestão ativa de propostas para melhorias do grupo de trabalho ou do funcionamento da organização, Bowen e Blackmon (2003) referiram que a “voz organizacional descreve a expressão voluntária de pontos de vista das pessoas para influenciar as ações organizacionais“ (p. 1394), acrescentando que a voz pode ser uma poderosa arma de mudança organizacional. Por sua vez, Detert e Burris (2007) definiram a voz “como a prestação discricionária de informações destinadas a melhorar o funcionamento organizacional com autoridade percebida para agir, mesmo que tais informações possam desafiar e perturbar o *status quo* da organização” (p.869) Liu e colegas (2010), acrescentam ainda que a voz é um comportamento proactivo que desafia o *status quo* da organização permitindo fazer mudanças construtivas nesta.

A literatura faz ainda referência a outros comportamentos pró-sociais como uma forma de expressão em benefício do coletivo nomeadamente a “venda de assuntos” definida por Dutton e Ashford (1993) como “comportamentos individuais que são direcionados para chamar a atenção dos outros para os assuntos e para a sua própria compreensão” (P. 398). Neste contexto, Parker (1993) sugere o conceito da “discordância” para descrever a expressão proactiva dos colaboradores quando estão em desacordo com as regras e procedimentos da organização.

Existem outros conceitos que estão intimamente relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança (que) incluem a voz (Lépine e Van Dyne, 1998), o comportamento inovador (West e Farr, 1990) e o “assumir o comando” (Morrison e Phelps, 1999). A definição de Choi (2007) sobre os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a mudança combina a definição de voz como "comunicação construtiva e orientada para a mudança com o objetivo de melhorar a situação" (Lepine e Van Dyne, 2001, p. 326) e a definição de “assumir o comando”, definido por Morrison e Phelps (1999, p. 403), refere os "esforços voluntários e construtivos [realizados por um trabalhador] para provocar uma mudança no funcionamento organizacional na forma como o trabalho é executado.” Por último, a inovação pode ser definida como a intenção de adotar e aplicar novas ideias, processos, produtos ou procedimentos que visam beneficiar o indivíduo, grupo ou organização em questão (West e Farr, 1990). Por exemplo, Katz (1964) demonstrou que as organizações dependem de comportamentos inovadores e espontâneos que as ajudam a adaptar-se ao ambiente onde se inserem.

Várias pesquisas têm ainda vindo a mencionar o desempenho criativo, referido por Zhou e George (2001), como uma importante expressão de voz (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; VauZelst e Kerr, 1953; Withey e Cooper, 1989). Por exemplo, a criatividade num contexto organizacional refere-se à criação de novas ideias potencialmente úteis para a inovação organizacional.

Resumidamente, de acordo com a literatura, podemos descrever três características inerentes ao comportamento de voz: 1) é um comportamento discricionário (Van Dyne & Lepine, 1998); 2) é um comportamento desafiante, uma vez que é com o objetivo de mudar o status quo da organização e fazer alterações construtivas (Lepine e Van Dyne, 1998; Morrison e Phelps, 1999; Dyne Van et al, 1995) e 3) é potencialmente arriscado, estando associado ao desconforto (Milliken et al, 2003) e podendo prejudicar o relacionamento com outros e assim destruir o capital social do indivíduo (Adler e Kwon, 2002).

Farh e colegas (2012) consideram o comportamento de voz como um comportamento intencional “planeado”, que ocorre num contexto interpessoal.

Nesta perspetiva, Van Dyne e colegas (2003) sugerem que os comportamentos de voz podem ser adotados por várias razões. Uma delas enquadra-se na utilização da voz orientada para a mudança através da expressão de ideias, informações ou opiniões e outra enquadra-se na adoção de comportamentos de voz enquanto estratégia para se proteger a si próprio. Neste sentido, os autores referem que o silêncio não é necessariamente a antítese da voz porque de

facto que os diferencia “não é a presença ou ausência de falar, mas antes a motivação do indivíduo para reter ideias, informações e opiniões sobre melhorias no trabalho em vez de as expressar” (Van Dyne et al., 2003, p.1360). Com base neste pressuposto, os autores identificaram três motivos que contribuem para os comportamentos de voz: comportamentos descomprometidos com base na renúncia; comportamentos de autoproteção baseados no medo, e comportamentos de cooperação, resultando na definição de voz: voz aquiescente, voz defensiva e voz pró-social. Neste estudo os autores distinguem o comportamento proactivo, onde incluem os comportamentos de autoproteção e cooperação, do comportamento de resignação, que inclui os comportamentos descomprometidos.

A **voz aquiescente** é a expressão de ideias, opiniões ou informações relacionadas com o trabalho, com base em sentimentos de resignação” (p.1373). Os autores sugerem que a voz aquiescente é um comportamento desligado baseado no sentimento de impotência para fazer a diferença. Desta forma, resulta em expressões de concordância e apoio com base na baixa autoeficácia para afetar qualquer mudança significativa (Avery e Quinones, 2002).

Relativamente à **voz defensiva** Van Dyne e colegas (2003) referem-na como um comportamento de autoproteção, identificando-a como a sugestão de ideias, informações ou opiniões, motivada pelo medo ou pela percepção de que o indivíduo de alguma forma está em risco. Neste sentido, os comportamentos de voz defensiva poderão incluir respostas assertivas para tentar desviar a atenção sobre o próprio ou a proposta de ideias que se foquem nos outros de forma a proteger o próprio.

Por fim, a **voz pró-social** foi definida “como a expressão de ideias, informações ou opiniões relacionadas com o trabalho, baseadas em motivos de cooperação” (1371). Este tipo de comportamento inclui por exemplo a sugestão de ideias criativas quando o grupo se encontra com problemas num determinado projeto ou ainda sugerir novas formas de trabalho para que o grupo ou a organização possam beneficiar. Estas expressões de voz pró-social não se destinam a beneficiar o próprio mas são antes motivadas pela preocupação para com os outros. O presente estudo vai analisar a relação entre a identificação organizacional e esta última categoria: a voz pró-social.

Preditores dos comportamentos de voz

Partindo das diversas definições de voz identificadas na literatura, a preocupação dos investigadores tem sido estudar essencialmente os fatores que incentivam os indivíduos a expressar as suas preocupações e opiniões livremente na organização.

No entanto, a literatura tem evidenciado o papel de algumas características de fatores organizacionais, mais relacionados com o contexto, do papel dos líderes e do tipo de vinculação psicológica que o indivíduo tem com a organização para a explicação dos comportamentos de voz.

No que diz respeito aos fatores individuais, a literatura evidencia por exemplo que os comportamentos de voz são mais frequentes em indivíduos conscienciosos, extrovertidos e menos neuróticos (LePine e Van Dyne, 2001) e em indivíduos com níveis mais elevados de autoeficácia percebida (Lépine & Van Dyne, 1998; Morrison & Phelps, 1999).

Nesta linha de trabalho Van Dyne e colegas (2008) propuseram a perceção de papel como outro preditor dos comportamentos de voz. A perceção de papel é o grau em que colaboradores veem comportamentos específicos como parte do seu papel esperado (McAllister, Kamdar e Turban, 2006; McAllister, Kamdar, Morrison e Turban, 2007). Neste sentido, uma quantidade crescente de pesquisas empíricas demonstram que as perceções de papel influenciam as atitudes e os comportamentos no trabalho (Chiaburu, 2007; Kamdar et al, 2006;. Morrison, 1994; Tepper, Lockhart e Hoobler, 2001; Tepper e Taylor, 2003) .

Por exemplo, Van Dyne, Kamdar e Joireman (2008), afirmaram que as diferenças entre as perceções do papel são importantes porque ajudam a compreender se um colaborador se envolve num determinado comportamento extra papel, porque deseja exercer um esforço extra em benefício da organização ou porque vê esse papel como uma parte integrante do seu trabalho. As pesquisas de Morrison (1994) e Van Dyne e colegas (2008) demonstram que os colaboradores estarão mais dispostos a assumir comportamentos de voz quando eles veem esses comportamentos dentro do papel.

O sentido de responsabilidade relativamente à mudança é outro fator construtivo que influencia os comportamentos de voz na medida em que os funcionários estão empenhados em desenvolver novos procedimentos e corrigir os problemas existentes na organização (Morrison e Phelps, 1999). Especificamente, os trabalhadores com níveis mais elevados de sentido de responsabilidade face à mudança estão mais propensos a manifestarem-se de forma positiva para cuidar da organização e, portanto, são mais dispostos a envolverem-se em

comportamentos de voz como cidadãos organizacionais responsáveis. (Fuller et al, 2006; Morrison e Phelps, 1999; Withey e Cooper, 1989).

Recentemente, Lipponen e colegas (2011) verificaram que a abertura a novas ideias no ambiente de trabalho, é um fator essencial na disposição dos colaboradores em adotar iniciativas para fazerem alterações ou mudanças. A disposição pessoal para a ação é conhecida por personalidade proactiva (Ristig, 2008). Por exemplo, Bateman e Crant (1993) referiram que a personalidade proactiva se refere a alguém que não está preso às forças das situações internas e cria mudança dentro da organização. Estes indivíduos têm iniciativa, agem quando é necessário, e têm convicções fortes independentemente dos constrangimentos que podem causar (Seibert, Kraimer e Crant, 2001).

Relativamente ao papel do líder, a maioria dos estudos têm-se centrado na capacidade dos líderes para motivar os colaboradores a expressarem as suas opiniões e ideias (Burriss, Detert, e Chiaburu, 2008; Detert e Burriss, 2007; Tangirala e Ramanujam, 2008; Liu, Zhu e Yang, 2010), uma vez que a voz por definição, envolve a partilha de ideias com alguém, com o poder percebido, dentro de uma organização (French e Raven, 1959; Detert e Burriss, 2007), por exemplo, o estudo de Liu e colegas (2010) evidenciou a importância do papel da liderança transformacional como facilitador dos comportamentos de voz. Isto porque os líderes transformacionais são aqueles que são suscetíveis de receber opiniões construtivas, ideias criativas, inovadoras ou sugestões dos empregados. Os resultados sugerem que uma identificação pessoal forte, com o líder, pode encorajar a voz (por exemplo, compartilhar o pensamento crítico com o líder). Da mesma forma Detert e Burriss (2007), no estudo sobre a influência de dois tipos de liderança (liderança orientada para a mudança e liderança transformacional) nos comportamentos de voz dos colaboradores, verificaram que estes estão positivamente associados a estes dois tipos de liderança. Confirmando, assim, a importância da liderança orientada para a mudança na percepção dos subordinados “de que o seu dirigente o escuta, está interessado nas suas ideias, tem em consideração as ideias apresentadas, e, algumas, atuam para abordar a questão levantada” (p.871), assim como a importância da liderança transformacional para a concretização da mudança, incentivando os colaboradores a ir além da conformidade e tornarem-se solucionadores de problemas (Bass e Riggio, 2006).

Quanto aos fatores organizacionais, uma recente revisão da literatura sobre os comportamentos de voz, Greenberg e Edwards (2009) argumenta que este comportamento é "influenciado por fatores inerentes à dinâmica social do local de trabalho " (p. 282). Por exemplo, o estudo Morrison e colegas (2011) fornece uma forte evidência de que os

comportamentos de voz são motivados não apenas pelas suas atitudes e percepções individuais mas também pelas crenças dos grupos. Este argumento encontra apoio na afirmação que "contextos fornecem estímulos diretos, para interpretar outros estímulos e, portanto, eventualmente influenciam direta ou indiretamente as respostas comportamentais dos indivíduos, nomeadamente os seus comportamentos de voz" (LePine e Van Dyne, p. 857, 1998).

A literatura tem vindo a referir um outro fluxo de pesquisas que incide sobre os contextos da organização que podem afetar a motivação dos colaboradores a adotar comportamentos de voz. Nesta linha de trabalho Van Dyne e colegas (2008) propuseram que a segurança psicológica é um preditor importante dos comportamentos de voz.

De facto a segurança psicológica está relacionada com a medida em que os indivíduos se sentem livres e seguros para expressar os seus pensamentos e ideias no trabalho (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; May, Gilson e Harter, 2004). Partindo do pressuposto de que o comportamento de voz pode desafiar o *status quo* da organização, os colaboradores estimam os custos percebidos antes de se manifestarem, porque muitas vezes acreditam que podem ser punidos por levantarem questões sensíveis, vivendo assim uma sensação de segurança psicológica (Detert e Burris (2007). Deste modo, na ausência de segurança psicológica no local de trabalho, os colaboradores podem optar por reter os comportamentos de voz, envolvendo-se no silêncio defensivo ou aquiescente (Van Dyne, Ang, e Botero, 2003). Por outro lado, se a segurança psicológica estiver presente, isso aumenta a facilidade e reduzem o risco percebido para apresentar novas ideias (Ashford, Rothbard, Piderit, Dutton, 1998; Edmondson, 1999; Kahn, 1990), o que aumentaria o seu envolvimento cognitivo dos colaboradores para fazerem sugestões e manifestarem as suas opiniões (Chiaburu et. al, 2008).

Outro fator organizacional mencionado na literatura dos preditores de voz é a percepção de justiça. Os dados empíricos sugerem, por exemplo, que a percepção desta variável faz com que as pessoas se sintam mais satisfeitas, mais implicadas na organização, confiem mais no seu supervisor (Folger e Knovsky, 1989) e fiquem mais dispostas a envolverem-se em comportamentos de cidadania organizacional (Moorman, 1991; Platow, Filardo, Troselj, Grace, e Ryan, 2006).

A justiça procedimental é definida como incorporando dois tipos de *inputs* das decisões: o controlo do processo e o controlo da decisão (Thibaut & Walker, 1975). O

primeiro, também mencionado na literatura por voz, diz respeito à oportunidade dada às pessoas para exprimirem os seus pontos de vista antes de as decisões serem tomadas.

Tangirala e Ramanujam (2008) sugeriram que o clima de justiça procedimental na organização pode criar um contexto de grupo potencialmente propício para que o empregado se manifeste. Ou seja, contextos organizacionais caracterizados por elevada justiça procedimental percebida convidam os empregados a participar na tomada de decisões, incentivando-os a permanecerem menos em silêncio sobre as questões críticas no trabalho.

No que diz respeito aos fatores associados à vinculação que os indivíduos têm com a organização para a explicação dos comportamentos de voz, a literatura tem vindo a referir que a autoestima baseada na pertença organizacional é suscetível de influenciar as perceções dos trabalhadores para adotarem comportamentos de voz (Lepine & Van Dyne, 1998; Venkataramni e Tangirala, 2010). A autoestima baseada na pertença organizacional é definida como sendo as crenças de um indivíduo sobre o seu valor na organização e as suas capacidades no trabalho (Pierce et al, 1989). Este pressuposto encontra fundamento porque quando os funcionários com maior autoestima acreditam que têm valor para a organização, desfrutam do elevado estatuto social entre os colegas tendo, portanto, maior acesso a recursos e a oportunidades necessárias para se expressarem e serem efetivamente ouvidos (Dutton et al, 1997;. Milliken et al, 2003;. Morrison e Milliken, 2000). Coerente com este raciocínio, Van Dyne e colegas (1995) propuseram que uma autoestima positiva e elevada leva a que os colaboradores adotem mais facilmente comportamentos de voz e se envolvam mais com o trabalho (Venkataramni e Tangirala, 2010). De acordo com os autores Brockner e colegas (1998), que estudaram a autoestima dos indivíduos como uma influência na relação entre a voz e as reações dos indivíduos, confirma-se que a voz está positivamente relacionada com a confiança na organização, motivação de trabalho, intenção de se manter na organização, identificação organizacional e satisfação nos indivíduos com maior autoestima.

No seio da literatura sobre o comportamento organizacional surge ainda o conceito de *Organizational Commitment*, traduzido neste trabalho como compromisso organizacional, como facilitador dos comportamentos de voz.

Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) utilizam a definição elaborada por Porter e Smith para definir o compromisso organizacional: "compromisso é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em

benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização".

A investigação empírica de Meyer e colegas (1993), revelou que existem relações positivas entre o compromisso afetivo e os comportamentos extra papel, onde se incluem os comportamentos de voz. Da mesma forma, Den Hartog e Belschak (2007) verificaram por exemplo que a iniciativa pessoal, está significativamente relacionada com o grau do compromisso organizacional.

Há duas razões para propor como o compromisso organizacional poderá influenciar os comportamentos de voz. Por um lado, considerando que o compromisso afetivo envolve a experiência de estados afetivos positivos poderá promover comportamentos mais espontâneos e inovadores (George, 1990), uma maior responsabilidade, por parte do indivíduo, a longo prazo (Isen e Reeve, 2005) e motivar os indivíduos a definirem metas desafiantes (Ilies and Judge, 2005). E por outro, o compromisso afetivo envolvendo um vínculo psicológico para o bem social da organização, haverá um forte desejo do indivíduo se preocupar com a organização, aumentando a frequência de comportamentos orientados para a mudança (Den Hartog e Belschak (2007).

Vários estudos empíricos têm também encontrado uma associação positiva entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz (Liu et al., 2010; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea, e Beu, 2006; Hirst, Van Dick, e Van Knippenberg, 2009; Ng e Feldman, 2011). No mesmo sentido, Detert e Burris (2008) baseando-se na definição de lealdade de Hirschman (1970) como uma atitude de forte ligação afetiva em relação a uma organização identificou uma relação positiva entre a identificação à organização e os comportamentos de voz. De facto, essa ligação especial que Hirschman (1970) designou de lealdade é descrito pelos psicólogos como compromisso afetivo (Luchak, 2003; Meyer e Allen, 1991) que tem sido “utilizado para conceptualizar a relação de vinculação de um indivíduo com a organização em que trabalha” (Tavares e Caetano, 2000, p.1). Colaboradores psicologicamente ligados à organização e identificados com os seus objetivos e os valores (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday, e Boulian, 1974), têm um sentimento de orgulho para com ela, e uma opinião positiva sobre o seu percurso de afiliação com a mesma (Meyer e Allen, 1997). Estes laços emocionais com a organização devem estimular uma maior motivação para defender os seus valores e acelerar a realização dos seus objetivos (Luchak, 2003), mesmo quando isso envolve comportamentos que se estendem para além de um trabalho que faz parte do seu papel. (Shore e Wayne, 1993).

Neste estudo vamos apenas basear-nos na identificação organizacional como um forte preditor dos comportamentos de voz.

Identificação organizacional e comportamentos de voz

A identificação organizacional é essencial para se compreender a identidade dos indivíduos e para se explicar as suas atitudes e comportamentos que estes têm em contexto laboral (Tavares, 2011). A identificação organizacional pode ser definida como uma “forma de vinculação psicológica que ocorre quando os membros da organização se autodefinem em termos de pertença organizacional e adotam as características definidoras desta como características definidoras deles próprios” (p.242, Dutton, Dukerich e Harquail (1994), citado por Tavares e colegas (2007).

De acordo com a revisão de literatura realizada por Tavares (2009), a maior parte das definições propostas conceptualizam a identificação organizacional como um constructo cognitivo, em particular como o sentimento de pertença, de fusão, ou unicidade, e de “fazer parte” da organização (Ashforth e Mael, 1989; Edwards, 2005; Mael e Ashforth, 1992, Mael e Tetrick, 1992; Rosseau, 1998), ou como uma congruência entre características do indivíduo e características organizacionais (Brown, 1969; Edwards, 2005; Hall et al., 1970; Schneider, 1971; Lee, 1971; Rosseau, 1998 e Riketta et al., 2006), ou ainda como um processo de incorporação da pertença na autodefinição do indivíduo (Dutton e tal., 1994; Elsbach, 1999; Rosseau, 1998).

Com base na definição que Tajfel (1978, p.63) faz da identificação social, e do pressuposto de Ashforth e Mael (1989, p.22) de que a identificação organizacional “é uma forma específica de identificação social, na qual o indivíduo se autodefine em termos de membro na organização em particular”, Tavares (2009) acrescenta que “só podemos dizer que um individuo se identifica com a organização onde trabalha se este tiver consciência que faz parte da organização, se associada a essa consciência o individuo tiver emoções positivas (...) e se essa pertença e a vivencia dessas emoções associadas a pertença organizacional forem centrais/importantes para o individuo e para a sua autodefinição enquanto pessoa” (p.56).

Portanto, neste contexto, a identificação organizacional reflete a fusão psicológica do indivíduo e da organização (Haslam, 2001; Tyler e Blader, 2000; Van Knippenberg e van Schie, 2000). Apesar desta heterogeneidade de definições citadas na literatura, todas implicam que o indivíduo incorpora a pertença á organização no seu autoconceito de forma cognitiva (sentindo-se parte da organização), ou de forma emocional (sentindo orgulho em ser membro da organização), ou ainda de ambas as formas.

De acordo com Tavares (2009) a identificação organizacional tem vindo a ser associada a consequências para a organização, nomeadamente a atitudes gerais positivas face à organização, diminuição de atitudes e comportamentos de retirada organizacional e maiores níveis de desempenho e cooperação; bem como a consequências para o indivíduo, nomeadamente no que respeita ao seu bem estar.

Alguns autores têm argumentado que a identificação organizacional aumenta a perceção de controlo que os colaboradores têm do seu trabalho (Harrison e Ashforth, 2011), ajudando-os a atuar de forma adequada ao contexto organizacional (função pragmática da identificação) (Prat et al., 2006, cit por Tavares, 2009, p.226). Outros autores acrescentam ainda que a identificação facilita a redução de incerteza associada aos papéis organizacionais que os indivíduos desempenham (Miller, Allen, Casey, e Johnson, 2000), proporcionando-lhes sinais sobre como devem agir e o que devem esperar da organização (Hogg e Terry, 2000). Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) acrescentam que os colaboradores mais identificados com a organização são também aqueles que estimulam os superiores e providenciam ideias para melhorar a organização.

A literatura descreve também o contributo da identificação organizacional para a atribuição de sentido e a criação de significados associados à pertença organizacional, bem como o facto da identificação organizacional poder aumentar a autoestima quando a organização é admirada e bem-sucedida, estabelecendo um sentimento de sucesso nos seus membros (Ashforth e Mael, 1989).

O estudo realizado por LePine e Van Dyne (1998) sugere que a identificação organizacional tem uma grande influência na motivação dos colaboradores para adotarem o comportamento de voz dentro do seu grupo de trabalho. A pesquisa demonstrou que quanto mais os colaboradores se sentem psicologicamente interligados com o destino da organização, maior será a probabilidade de contribuírem positivamente para este porque vivem os sucessos e os fracassos organizacionais como se fossem seus (Pratt, 1998). Além disso, quando fazem escolhas relacionadas com o trabalho, tendem a "ponderar as diversas alternativas medindo as consequências para o grupo "(Simon, 1997, p. 284), estando por isso mais dispostos a considerarem os custos para o grupo de trabalho, a partilharem informações importantes e a darem sugestões de melhoria. Nesta linha, Tangirala e Ramanujam (2008) defendem que quando confrontados com um problema relacionado com o trabalho, os colaboradores com altos níveis de identificação com o grupo de trabalho ou com uma organização têm menos probabilidades de permanecer em silêncio. Do mesmo modo, Lipponen e colegas (2008)

mostram que os colaboradores que muito se identificam com sua unidade de trabalho expressam os seus valores pessoais de abertura à mudança através de apresentação de sugestões de mudança porque a identificação cria um sentimento de unidade com o objeto de identificação e, conseqüentemente, os objetivos e metas do objeto são vistos como seus.

Num estudo de Morrison e Kamdar (2011) verificou-se que, num grupo de trabalho, os membros que mais se identificam com este, têm maior probabilidade de partilharem as ideias e sugestões especialmente quando estão num grupo em que as crenças de que a utilização da voz é segura e eficaz são partilhadas. Neste contexto, os resultados fornecem fortes evidências de que a voz é motivada não apenas por percepções e atitudes individuais, mas também pelo nível de crenças do grupo.

Por último, o estudo de Mellahi (2010) que teve como objetivo testar hipóteses sobre a articulação entre as diferentes formas e focos de compromisso do indivíduo à organização e as suas estratégias de atuação organizacional (EVLN), mostra que o compromisso organizacional está positivamente associado com o uso da voz. Os resultados revelam ainda que os indivíduos que têm níveis baixos de vinculação afetiva à equipa, mas têm um elevado compromisso afetivo com a sua organização estão mais propensos ao uso de voz.

Assim, é expectável que quanto mais os colaboradores se identificarem com a organização em que trabalham mais eles aumentam o seu esforço a favor desta, por exemplo através da identificação de problemas e apresentação de sugestões de melhoria.

Hipótese 1 - Quanto maior for a identificação organizacional, maior será a probabilidade dos trabalhadores adotarem comportamentos de voz na organização.

Mecanismos que explicam a relação entre a IO e os Comportamentos de Voz

No trabalho que apresentamos, focalizamo-nos não apenas no efeito da identificação nos comportamentos de voz, mas sobretudo nos mecanismos que explicam esta relação. Hipotetizamos então que a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz possa ser explicada por um lado, através de uma maior elaboração cognitiva, nomeadamente por intermédio de regulação proactiva de objetivos, por via do planeamento. E por outro lado, através da customização do trabalho através do desenvolvimento de competências e recursos no trabalho.

Elaboração cognitiva (através da regulação proactiva dos objetivos por via do planeamento)

Chiaburu e colegas (2008) argumentaram que os comportamentos de voz, ao constituírem-se um desafio construtivo ao *status quo* da organização, requerem um nível elevado de envolvimento de elaboração cognitiva por parte dos indivíduos que decidem tê-los. Com base nos modelos cognitivos do processamento da informação (Chaiken et., al 1989; Petty e Wegener, 1999) estes autores propõem que quando a relevância pessoal da organização e do funcionamento desta para os indivíduos é elevada, estes recorrem a um processamento mais sistemático da informação (em contraponto a um processamento mais periférico da informação), ou seja a uma maior elaboração cognitiva da informação que diz respeito à organização e que está na base da decisão sobre o tipo de comportamento pelos quais os indivíduos optam enquanto estratégia de atuação organizacional. Assim, é de esperar que indivíduos para quem a pertença organizacional é fundamental para o seu autoconceito e para a imagem que têm de si próprios (elevada identificação organizacional) tenha níveis mais elevados de elaboração cognitiva, nomeadamente pensando mais frequentemente e ponderando várias alternativas, antes de iniciarem os comportamentos de voz.

De acordo com Petty e Wegener (1999) a relevância pessoal dos comportamentos de voz é um fator de reforço destes mesmos comportamentos ativos de estimulação do desenvolvimento de processos mentais de maior elaboração cognitiva. Assim, podemos considerar que os indivíduos que se identificam mais com a organização, ao personalizar os sucessos e insucessos da organização, atribuem maior importância à capacidade da organização melhorar, atribuindo, por isso mais relevância pessoal aos comportamentos de voz, enquanto comportamentos orientados para a promoção construtiva da mudança organizacional.

Outro fator de reforço dos comportamentos de voz é referido por Van Dick e Haslam (*in press*) que propõem quanto mais os indivíduos se identificam com a organização em que trabalham, mais eles tendem a estar satisfeitos com a sua vida na organização e a apresentarem níveis mais elevados de bem estar no trabalho (Haslam et., al 2005; Haslam, Jetten & Waghorn, 2009).

Nesta linha de pensamento, Van Dick e Wagner (2004) sugerem que os indivíduos que são fortemente identificados com a sua organização tendem a compreender a sua situação no trabalho de forma mais positiva, levando-os a uma maior satisfação com o trabalho. Os indivíduos fortemente identificados percebem mesmo as condições negativas como menos

prejudiciais, porque estão focados para alcançar os objetivos gerais da organização. Neste sentido, esta atitude influencia alguns aspetos mais específicos do trabalho que são percebidos e avaliados, resultando em menor (para o fracamente identificado) ou maior (por aqueles identificou mais fortemente) satisfação no trabalho. Outros autores, por exemplo, Siqueira e Padovan (2004), descrevem o bem-estar no trabalho como sendo um modelo constituído e integrado por três componentes: a satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Assim, o bem-estar no trabalho envolve o estabelecimento de vínculos positivos através de dois aspetos: com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo).

De facto, Bindl e colegas (2012) referem que as emoções positivas facilitam a tomada de decisão, contribuem para o desenvolvimento dos processos mentais que requerem maior elaboração cognitiva e estão associadas positivamente com a regulação proactiva dos objetivos para concretizar a mudança.

Assim, podemos considerar que a identificação organizacional contribui para a relevância pessoal dos comportamentos de voz e para as emoções positivas que por sua vez, facilitam os processos de elaboração cognitiva. Neste pressuposto, os indivíduos que manifestem emoções positivas na organização, atribuem maior importância para melhorar os procedimentos existentes ou para manifestar as suas preocupações relacionadas com o trabalho, e tendem a planear de que forma podem fazê-lo. Em face do exposto, definimos as seguintes hipóteses:

Hipótese 2- A identificação organizacional está positivamente associada à elaboração cognitiva;

Hipótese 3 – os processos de elaboração cognitiva estão positivamente associados aos comportamentos de voz.

A partir da teoria da motivação, Meyer e Herscovitch (2001) definiram o conceito de regulação de objetivos. Apesar deste conceito se assemelhar à autodeterminação, na realidade são bastante distintos. Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) definem a regulação de objetivos como um processo mental motivacional que reflete as razões e as finalidades de uma ação. Meyer & Herscovitch (2001), no estudo sobre o compromisso com o trabalho verificaram que este conceito influencia os mecanismos que resultam no comportamento particular.

Num esforço para sintetizar a literatura diversificada sobre a pro-atividade no trabalho Bindl, e colegas (2012) propuseram, com base na teoria da autorregulação (Frese & Zapf,

1994; Gollwitzer, 1990) bem como o trabalho anterior que preconiza uma perspectiva de auto-regulação na pro-atividade (Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008), um modelo de meta regulação de pro-atividade no trabalho que inclui quatro conceitos: visualização, planeamento, atuação e reflexão.

O conceito visualização compreende os trabalhadores que preveem que uma tarefa é ineficiente e, portanto, concebem mentalmente a melhor maneira de concluir o processo dessa tarefa. Relativamente ao conceito atuação consiste na concretização de ações de melhoria. O conceito planeamento corresponde ao processo mental dos indivíduos pensarem em diferentes cenários alternativos para se chegar à mudança desejada. Por último, o conceito reflexão consiste nos esforços dos indivíduos para compreender o fracasso, o sucesso ou as implicações do comportamento proactivo.

No nosso estudo vamos focar-nos apenas na dimensão do planeamento da regulação proactiva de objetivos, uma vez que esta é uma medida mais próxima dos processos de elaboração cognitiva da informação relativa às possíveis estratégias de atuação organizacional.

Os resultados do estudo realizado Bindl e colegas (2012) referem que quando os colaboradores estão mais identificados com a organização, maior é o desenvolvimento de planos que visem melhorar as tarefas do trabalho. Da mesma forma Gobet, Staszewski e Simon (1997) referem que quando os colaboradores fazem escolhas relacionadas com o trabalho tendem a "avaliar as diversas alternativas de escolha analisando as consequências para o especificado grupo " (p. 284). Ainda, e tendo em conta que os comportamentos de voz são vistos como comportamentos proactivos e orientados para a mudança, envolvendo esforços para alcançar mudanças futuras, alterando situações relacionadas com o trabalho ou melhorar as próprias capacidades/competências, provavelmente exigem avaliações como parte do seu planeamento de regulação de objetivos, pensando em diferentes cenários para se chegar à mudança desejada (Bindl et. al., 2012).

Neste sentido, considerando que neste estudo operacionalizamos a elaboração cognitiva através da regulação proactiva dos comportamentos dos objetivos, por via do planeamento, equacionamos então a hipótese de que indivíduos com níveis mais elevados de identificação organizacional, recorrem ao planeamento de regulação de objetivos antes de adotarem comportamentos de voz, ou seja:

Hipótese 3(a) – A elaboração cognitiva medeia a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz.

Customização do trabalho

A customização do trabalho tem sido recentemente referida como uma forma do indivíduo redesenhar individualmente o seu trabalho com o objetivo de alcançar resultados positivos, como aumentar a motivação, envolvimento e a sua satisfação com o trabalho (Berg et al., 2008).

Wrzesniewski e Dutton (2001) sugerem que a customização do trabalho é vista como uma atividade individual que os indivíduos realizam para melhor atender às suas próprias necessidades, aspirações e acontecimentos relacionados com o trabalho.

Recentemente, Wrzesniewski e Dutton (2001) argumentaram que "os limites do trabalho, o significado do trabalho e a identidade do trabalho não são totalmente determinados por requisitos formais de trabalho" (p. 179). Neste sentido a customização do trabalho descreve o papel ativo, que os indivíduos podem ter, para alterar a forma como trabalho é realizado, alterando os limites das tarefas, como interação no trabalho, mudando os limites de relacionamento, e cognitivamente atribuir sentido e significado ao seu trabalho (Parker & Ohly, 2008), atuando com "artistas" do seu próprio trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tims e colegas (2012) têm outro olhar sobre a customização do trabalho e definem-na como "as mudanças auto iniciadas pelo indivíduo nas exigências e recursos do seu trabalho com o objetivo de alcançar e/ou otimizar os seus objetivos pessoais no trabalho" (p.173). Especificamente, as exigências do trabalho referem-se aos aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem a manutenção do esforço mental. Os recursos referem-se a aspetos físicos, sociais ou organizacionais que poderão ser úteis na realização dos objetivos de trabalho; podem reduzir as exigências do trabalho associadas aos custos psicológicos e podem estimular o desenvolvimento pessoal, através do desenvolvimento de competências. É com base nesta proposta de customização do trabalho que vamos seguir no nosso estudo. Segundo os autores a customização do trabalho tem como objetivo melhorar o ajustamento do indivíduo à organização e aumentar a motivação no trabalho, conduzindo a elevados níveis de satisfação e resultados organizacionais positivos.

A literatura refere que o indivíduo que sente que pertence à sua organização gera uma maior vontade de se envolver na organização e o desejo de melhorar a organização (Whitey & Cooper, 1989). Da mesma forma, Hirschman (1970, p.77) acrescenta que um colaborador com elevada vinculação afetiva à organização "procurará sempre formas de aumentar a sua influência na organização, especialmente quando a organização se move para uma direção que ele/ela considere errada". Outros autores referem também que colaboradores que mais se

identificam com a organização são aqueles que apresentam elevados níveis de motivação para satisfazerem as necessidades de relacionamento com os outros, de autonomia e competências na organização (Déci & Ryan, 1995; Déci & Ryan, 2000), ou seja são aqueles colaboradores que estão mais motivados para adquirirem recursos que os capacitam melhor a intervirem na organização.

Nesta mesma linha, Parker e Ohly (2008) sugerem que os indivíduos que se envolvem com o seu trabalho estão mais motivados para mudar o projeto dos seus trabalhos, escolhendo tarefas, negociando conteúdos de trabalho diferentes e atribuindo significado às suas funções.

A motivação para redesenhar o trabalho decorre de três necessidades individuais. Primeiro os colaboradores participam na criação de novos métodos de trabalho como uma necessidade de controlo pessoal, com o intuito de evitar a absorção do próprio trabalho (Braverman, 1974). Em segundo lugar, os colaboradores são motivados a criar uma imagem auto positiva, porque as pessoas também desejam criar e sustentar um sentido positivo de si aos seus próprios olhos (Steele, 1988) e aos olhos dos outros (Baumeister, 1982; Erez e Earley, 1993). Por último a customização do trabalho permite aos colaboradores satisfazerem uma necessidade básica de conexão com os outros como uma forma de introduzir significado às suas vidas (Baumeister e Leary, 1995) e que estão associadas às necessidades de autorregulação: autonomia, relação com os outros, competências (Deci & Ryan, 2000).

No entanto, a literatura refere que nem todos os colaboradores estão motivados para satisfazerem as suas necessidades de controlo pessoal, imagem positiva e de conexão em contexto organizacional (Wrzesniewski e Dutton, 2001). Será legítimo pensar que os indivíduos que se identificam muito com a organização se sentem impedidos a satisfazer as suas necessidades socio-emocionais em contexto organizacional. Por sua vez, os indivíduos para quem a pertença à organização não seja central para a forma como se autodefinem, procurarão satisfazer estas necessidades em outras esferas da sua vida.

Apesar da referência desta relação positiva entre a identificação organizacional e a customização do trabalho, o certo é que não existem estudos que analisam a identificação organizacional como potencial motivador da customização do trabalho. No entanto, tem-se verificado na literatura evidências para que quanto maior a identificação com a organização maior será a intenção para desenvolver tarefas que lhes permitam satisfazer as suas necessidades pessoais e as suas aspirações. Por outro lado, há fortes evidências que os vínculos do indivíduo com a organização estão diretamente ligados à motivação e o envolvimento no trabalho (Van Knippenberg & van Schie (2000).

Nesta perspectiva, Van Dick e Wagner (2004) sugerem que os indivíduos que são fortemente identificados com a sua organização e que estão mais comprometidos com a missão e objetivos da organização, estão igualmente mais dispostos a melhorarem o trabalho que exercem e sentem-se mais motivados para fazer uso da criatividade, levando-os a uma maior satisfação com o trabalho. Deste modo, os colaboradores tendem a sair da zona de conforto e ter um espírito mais proactivo para redesenhar o seu trabalho, adquirindo recursos que os habilitem para a promoção dos objetivos organizacionais (Ng &Feldman, 2011). Neste sentido, há razões para assumir que a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz não seja direta, mas antes se estabeleça, também, através da customização do trabalho. Neste sentido, definimos as seguintes hipóteses:

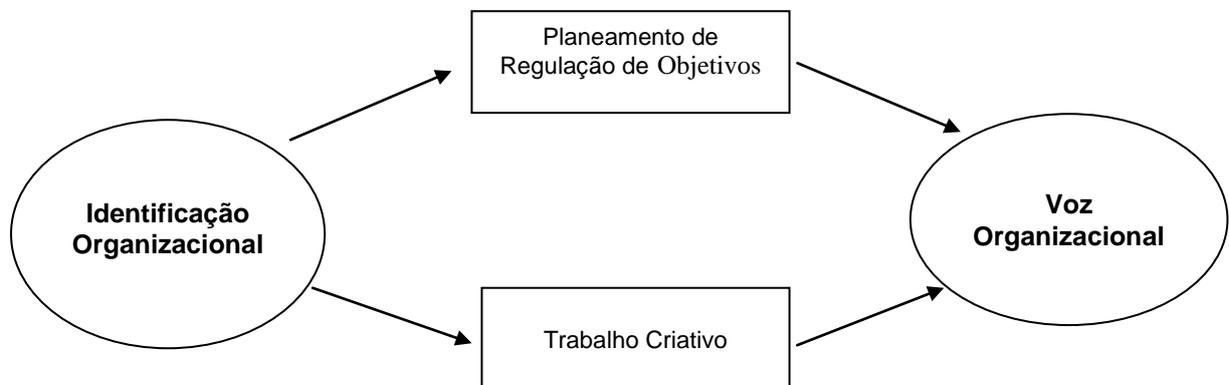
Hipótese 4 - Quanto maior for a identificação organizacional, maior será a customização que fazem do seu trabalho, nomeadamente através do desenvolvimento de competências no trabalho.

Hipótese 5 - A customização do trabalho está positivamente associada aos comportamentos de voz.

Hipótese 5(a) - A customização do trabalho medeia a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz.

Com o objetivo de clarificar o presente estudo e as hipóteses apresentadas, ilustramos a nossa proposta de modelo descritivo que explica os mecanismos que explicam a relação entre a identificação organizacional.

Figura 1- Modelo empírico



Método

Neste estudo participaram 194 colaboradores, de uma organização do setor público português, que conta com um total de 280 funcionários.

A amostra em análise é constituída maioritariamente por mulheres (72,8%, n=131). A média de idades é de 43,5 anos (dp=7,7 anos), variando entre um mínimo de 25 e um máximo de 64 anos.

Analisando a distribuição da antiguidade conclui-se que se trata de uma amostra relativamente jovem no que se refere à experiência profissional nesta instituição pois quase metade da amostra tem menos de 5 anos de trabalho nesta organização (45,6%). É de salientar que esta situação está relacionada com o facto de esta instituição ter sido alvo de uma reestruturação no passado recente (2007).

No que se refere à escolaridade, predominam os indivíduos com o grau de licenciatura (45,9%). Cerca de 19% dos participantes têm uma pós-graduação. Relativamente à categoria profissional, os técnicos superiores constituem mais de metade da amostra (60,0%, n=108).

Medidas

O questionário desenvolvido pretendeu avaliar os comportamentos de voz, o grau de customização do trabalho (através da iniciativa do indivíduo em aumentar os recursos de trabalho associados ao desenvolvimento e aprendizagem), e os processos mentais de elaboração cognitiva (através da regulação proactiva dos objetivos recorrendo ao planeamento destes).

Comportamentos de Voz – os comportamentos de voz foram medidos através de 4 itens da escala de Naus, Iterson & Roe (2007), ($\alpha = .86$). Para cada item, os entrevistados foram questionados com que frequência, no último mês tinham tido comportamentos como os que lhes eram apresentados, por exemplo: “Procurei soluções que possam beneficiar a empresa/instituição” e “Discuti problemas com a minha chefia e tentei encontrar soluções em conjunto”. As opções de resposta variaram entre 1 (nunca) e 7 (sempre). No presente estudo foi obtido um Alfa de Cronbach de .92.

Identificação Organizacional - A identificação organizacional foi medida usando 5 itens da escala da identificação organizacional de Mael & Ashforth (1992), ($\alpha = .87$). Os itens incluíram “ Eu estou muito interessado sobre o que os outros pensam desta organização” ou “Quando eu falo desta organização, geralmente digo “nos” e não “eles. O Alpha de Cronbach foi de .76 no presente estudo.

Customização do trabalho – A customização do trabalho (*Job crafting*) foi operacionalizada através de 3 itens da escala de “customização do trabalho através do aumento dos recursos estruturais no trabalho” proposta por Tims et al (2012), ($\alpha = .76$). No questionário foram incluídos itens como, “procurou desenvolver as suas capacidades” ou “procurou desenvolver-se profissionalmente”. As opções de resposta assumiram valores entre 1 (nunca) e 7 (sempre). No presente estudo foi obtido um Alpha de Croanbach .93.

Elaboração cognitiva - A elaboração cognitiva foi operacionalizada com 3 itens da escala da dimensão de planeamento de regulação proactiva de objetivos (*goal regulation plan*) de Bindl et al (2012), ($\alpha = .88$). Para cada item, os entrevistados foram questionados sobre o tempo gasto no último mês com as seguintes atividades, variando de 1 (nenhum tempo) a 7 (muito tempo). Os itens incluíram “A procurar estar com o humor ou a disposição certa antes de tentar realizar uma mudança ou de dar uma sugestão de melhoria” ou “A pensar numa situação relacionada com a introdução de mudanças no trabalho, a partir de diferentes perspetivas, antes de decidir como agir”. Neste estudo o Alpha de Cronbach foi de .68.

Variáveis de controlo – Foram incluídas duas variáveis de controlo no nosso estudo o sexo e a antiguidade porque representam na maioria dos estudos sobre os comportamentos orientados para a mudança variáveis de controlo demográficas, apesar de não se verificar na literatura em geral que as mesmas podem influenciar os comportamentos de voz.

Resultados

O quadro 1 apresenta a estatística descritiva (medias e desvios padrão) e a matriz de correlações estudadas para as variáveis estudadas. A análise deste quadro permite-nos afirmar que as variáveis de controlo estão significativamente associadas aos comportamentos de voz. Os indivíduos com mais comportamentos de voz nesta organização são os do sexo feminino ($r = -0,18, p \leq 0,05$) e os que estão na organização há menos tempo ($r = -0,26, p \leq 0,01$).

Assim, podemos ainda verificar que, tal como esperávamos, a identificação organizacional está positiva e significativamente associada aos comportamentos de voz ($r = 0,28, p \leq 0,01$) (suportando a H1), aos processos de elaboração cognitiva ($r = 0,28, p \leq 0,01$) (suportando a H2) e à customização do trabalho ($r = 0,21, p \leq 0,01$) (suportando a H4).

E por sua vez, os processos de elaboração cognitiva ($r = 0,51, p \leq 0,01$) e a customização do trabalho ($r = 0,40, p \leq 0,01$) têm relações positivas e estaticamente significativas com os comportamentos de voz, suportando, respetivamente, as hipóteses 3 e 5.

Quadro 1 – Médias, desvios-padrão e Coeficientes de correlação

Variável	M	Dp	1	2	3	4	5	6	7	8
1 -Voz	4.00	1.54	(.92)							
2- Identificação organizacional.	5.14	.95	.28**	(.76)						
3 - Customização do trabalho	5.36	1.41	.40**	.21**	(.93)					
4-Elaboração cognitiva.	4.46	1.11	.51**	.28**	.36**	(.68)				
5-Sexo	--	--	-.18*	-.09	-.01	-.12	.14			
6-Antiguidade	9.51	7.6	-.26**	-.01	-.20**	-.05	.40**	-.04	-.16	

** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,05$

As consistências internas das escalas usadas estão dispostas na diagonal.

Legenda:

Sexo: 1= Feminino; 2= Masculino

Antiguidade: 1= Há menos de 2 anos; 2= 2-5anos; 3= 6-10 anos; 4= 11-15 anos; 5=16-20 anos; 6= 21-25 anos; 7= mais de 25 anos

Para testarmos as hipóteses de mediação, analisámos um modelo de mediação múltipla com bootstrap dos efeitos indiretos apresentado por Preacher e Hayes (2008). Esta análise foi feita utilizando a macro mediação múltipla, apelidada de INDIRECT para SPSS de Preacher e Hayes (2008). As estimativas de Bootstrap apresentadas são baseadas em 5.000 amostras geradas por Bootstrap. Os efeitos foram estimados procedendo à correção de enviesamento (Bias corrected, BC) usando intervalos de 95% de confiança. Foram incluídas no modelo, como variáveis de controlo, as variáveis sexo e antiguidade na organização.

Quadro 2 – Efeitos das variáveis em estudo

	Customização do Trabalho			Elaboração cognitiva			Voz		
	Coef.	t	p	Coef.	t	p	Coef.	t	p
Identificação organizacional	.30	2.63	.009	.23	2.49	.014	.20	1.82	.07
Identif. organiz. (efeito total)							.38	3.28	.001
Customização do trabalho							.30	4.07	.001
Elaboração cognitiva							.43	4.78	.000
Sexo							-.42	-1.89	.06
Antiguidade							-.04	-3.13	.002

*** $p \leq 0,001$ ** $p \leq 0,05$ * $p \leq 0,10$

Este modelo explica cerca de 31% da variância dos comportamentos de voz (R^2 ajustado = .31; $F(5,160) = 16.10$, $p < .001$).

Pela análise do quadro 2, observa-se que o efeito direto da identificação organizacional nos comportamentos de voz deixa de ser estatisticamente significativo quando se introduzem no modelo as variáveis mediadoras.

Tal como se observa no quadro 3, estima-se que o efeito indireto da identificação organizacional nos comportamentos de voz seja de .18, com os valores corrigidos situados num intervalo de confiança estimado com Bootstrap compreendido entre 0.6 e .036. Tendo em conta que os limites inferiores e superiores do intervalo não contêm o valor de zero, podemos concluir que o efeito indireto total é significativamente diferente de zero, ou seja, o efeito indireto total é estatisticamente significativo.

A mesma afirmação pode ser feita quer para os efeitos indiretos das variáveis mediadoras propostas para o modelo de mediação múltipla. No que diz respeito ao efeito indireto específico da identificação organizacional nos comportamentos de voz através da customização do trabalho, este estima-se em .09, sendo que os valores corrigidos se encontram num intervalo de confiança calculado com Bootstrap que vai de .03 a .20, o que apoia a hipótese 6b de que níveis mais elevados de identificação organizacional estão associados a níveis mais elevados de customização do trabalho o que, por sua vez, conduz a níveis mais elevados de comportamentos de voz por parte do indivíduo.

Relativamente ao efeito indireto específico da identificação organizacional nos comportamentos de voz através dos processos de elaboração cognitiva, estima-se em .10, situando-se os valores corrigidos para enviesamento no intervalo de confiança calculado com Bootstrap situado entre .01 e .23, o que nos indica que este efeito é estatisticamente significativo. Por outras palavras, estes resultados apoiam a hipótese 3(a) de que o impacto da identificação na voz é explicado por maior elaboração cognitiva dos indivíduos com níveis mais elevados de identificação, para além do efeito indireto de identificação através da customização do trabalho.

A análise dos efeitos indiretos específicos sugerem-nos que tanto a customização do trabalho como os processos de elaboração cognitiva são variáveis mediadoras da ação da identificação nos comportamentos de voz.

Por último, quando se contrasta os efeitos das duas variáveis mediadoras constata-se que, como o intervalo de confiança inclui o valor zero, os dois efeitos indiretos não são estatisticamente diferentes em termos da sua magnitude.

Concluindo, tal como hipotetizado, as variáveis customização do trabalho e os processos de elaboração cognitiva medeiam significativamente, e de forma relativamente semelhante, o efeito da identificação organizacional nos comportamentos de voz na organização.

Quadro 3 – Mediação do efeito da identificação organizacional nos comportamentos de voz através da customização do trabalho e dos processos de elaboração cognitiva

		Bootstrapping	
		BC 95% IC	
		inferior	superior
<i>Efeitos indiretos</i>			
Customização do trabalho	.09	.02	.20
Processos de elaboração cognitiva	.10	.01	.23
Total	.18	.06	.36
<i>Contrastes</i>			
Customização do trabalho vs Processos de elaboração cognitiva	-.010	-.13	.11

Discussão de resultados e conclusões

O estudo aqui apresentado, explora a ideia de que a identificação organizacional está associada à exibição dos comportamentos de voz e que essa relação pode ser explicada pelo facto dos indivíduos com elevados níveis de identificação com a organização customizarem mais o seu trabalho, bem como pelos processos de elaboração cognitiva que incorrem.

Consistentes com as hipóteses formuladas, os resultados deste estudo sugerem que o grau no qual os colaboradores estão dispostos a darem voz às suas sugestões depende do seu grau de identificação na organização em que trabalham. Assim, é menos provável que os colaboradores se envolvam em comportamentos de voz se eles não se identificarem com a sua organização. Os resultados obtidos são coerentes com estudos anteriores, desenvolvidos sobre a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz. Por exemplo, Detert e Burris (2008) identificaram uma relação positiva entre a identificação à organização e os comportamentos de voz. A literatura evidenciou também que os indivíduos que têm níveis mais elevados de identificação, esforçam-se mais em prol da organização (Van Dyne et al., 1994).

Da mesma forma, os nossos resultados indicam que níveis mais elevados de identificação estão positivamente relacionados, quer a níveis mais elevados dos processos de elaboração cognitiva, associada ao planeamento da ação dos indivíduos, quer a mais elevados níveis de envolvimento com o trabalho e customização deste. Ou seja, a magnitude desta identificação terá implicações para o individuo e para a organização, pois afetam a natureza do comportamento do trabalhador e as suas respostas às exigências organizacionais. Consistente com estes resultados é o estudo de Cheney (1983) no qual refere que a identificação com a organização ajuda a "dar sentido à nossa experiência, na organização de nossos pensamentos, para alcançar decisões e na ancoragem do eu" (p.342).

No que diz respeito aos processos de elaboração cognitiva, os resultados evidenciam uma associação positiva com os comportamentos de voz. Na verdade, com base na evidência empírica resultante deste estudo, podemos afirmar que o facto dos comportamentos de voz se constituírem como comportamentos que contribuem para a melhoria dos procedimentos existentes e que são muitas visam a desafiar o *status quo* da organização, é legítimo que os trabalhadores sintam uma segurança psicológica de forma a poderem envolver-se nas alternativas possíveis dos comportamentos de voz ativa, significando, assim, que os indivíduos se vão envolver num processo de decisão deliberada, avaliando os resultados prováveis desses comportamentos (Detert & Burris, 2007), exigindo avaliações como parte do seu planeamento.

Relativamente à customização do trabalho, a hipótese foi suportada pelos nossos dados, indicando uma relação positiva e significativa com os comportamentos de voz. Assim, podemos afirmar que os colaboradores que procuram proactivamente oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho, melhoram o seu ajustamento à organização e estão mais motivados para dar os seus contributos em benefício próprio e da organização.

Neste sentido, considerando que a customização do trabalho acontece, quando os indivíduos percebem que têm liberdade para agir e que existem meios para atuar (Wrzesniewski e Dutton, 2001) cabe aos gestores públicas por um lado, promover mais autonomia nas tarefas e um clima de segurança psicológica (referida na literatura como a dimensão em que os indivíduos se sentem livres e seguros para expressar pensamentos e ideias no local trabalho, Chiaburu e Baker, 2006) e por outro, fomentar o desenvolvimento de competências e da aprendizagem dos seus subordinados, com o intuito de se desenvolver uma maior customização do trabalho nas organizações.

Por último, os nossos resultados indicam que o papel mediador da elaboração cognitiva, medida através da regulação de objetivos por via do planeamento, medeia de forma significativa a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz. Da mesma forma, relativamente ao papel da customização do trabalho, nesta relação de mediação, os nossos resultados, também, demonstraram que esta tem um papel significativo na relação da identificação organizacional com os comportamentos de voz, confirmando desta forma as nossas hipóteses.

Neste sentido podemos concluir que a identificação organizacional é preditora dos comportamentos de voz, sendo o seu impacto explicado pelos processos de elaboração cognitiva e pela customização do trabalho.

Limitações e pesquisas futuras

O presente estudo tem algumas limitações, que devem ser abordadas. Uma limitação refere-se ao facto de os dados terem sido recolhidos num único momento, o que não nos permite estabelecer relações de causalidade. Sendo, por isso, aconselhável replicar estes resultados em estudos que apresentem um carácter longitudinal. Outra das limitações que identificamos está relacionada com o facto de os dados terem sido recolhidos a partir de um único instrumento, permitindo-nos apenas aceder a dados auto reportados. Neste sentido, teria sido interessante, por exemplo medir os comportamentos de voz recorrendo à perceção dos dirigentes ou de outros colegas de forma a obtermos resultados de diferentes fontes para além do próprio indivíduo. Outra das limitações diz respeito à especificidade da amostra. As instituições públicas têm exigências específicas, nomeadamente em termos das expectativas que existem sobre a dedicação ao trabalho e à organização por parte da organização. Neste sentido, futuros estudos devem testar este modelo em amostras mais heterogéneas de forma a possibilitar uma generalização dos resultados.

Para além do estudo dos mecanismos que explicam a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz, seria pertinente estudar também possíveis fatores moderadores desta relação em investigações futuras. Por exemplo, consideramos interessante estudar o papel da segurança psicológica percebida (Edmonson, 1999) ou clima de medo (Ashkanasy e Nicholson, 2003), que está relacionada com a medida em que os indivíduos se sentem livres e seguros para expressar os seus pensamentos e ideias no trabalho (Kahn, 1990; May, Gilson e Harter, 2004); da autoestima definida como sendo as crenças de um indivíduo sobre o seu próprio valor e das suas capacidades no trabalho (Pierce et al, 1989); da autonomia, que diz respeito à liberdade do indivíduo para ser seu próprio mestre no domínio das tarefas atribuídas (Ashforth, 1989).

Por outro lado, Kreiner e Ashforth (2004), apoiados nas ideias de Elsbach (1999), utilizaram um modelo expandido para abordar a identificação organizacional que descreve quatro diferentes condições que caracterizam a relação dos indivíduos com suas organizações, manifestando-se em quatro dimensões: identificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutral organizacional, consideramos pertinente o estudo do

impacto destas diferentes formas de ligação à organização no desenvolvimento dos comportamentos de voz.

Considerando que a literatura tem vindo a referir que o silêncio é um comportamento consciente dos funcionários para se expressarem ou simplesmente para nada dizer (Tangirala e Ramanujam, 2008) ou ainda que é um produto de resignação entre os funcionários devido a uma perceção de que a sua voz cai em “saco roto” (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998; Van Dyne et al, 2003), seria pertinente futuramente estudar os preditores e os processos que levam ao silêncio por parte dos colaboradores e perceber se os fatores que influenciam este tipo de estratégia dos indivíduos são diferentes.

Ainda, uma vez que indivíduos com diferentes características podem responder de forma diferenciada aos comportamentos orientados para a mudança, investigações futuras poderão considerar a possibilidade de variáveis pessoais, como por exemplo, o nível educacional, categoria profissional e idade.

Por último, tendo em conta que as organizações públicas têm características de trabalho muito próprias nomeadamente no que diz respeito às tarefas, tipos de contratos de trabalho, à gestão de topo ou ao ambiente de trabalho, seria curioso replicar o nosso modelo a uma organização do setor privado de forma a ser possível fazer uma comparação sobre a identificação organizacional e os comportamentos de voz entre organizações com características distintas.

Contributos teóricos, empíricos e implicações práticas

Perante as organizações do setor público com uma estrutura tão complexa, onde cada vez mais se procura uma filosofia de gestão baseada na inovação, qualidade dos serviços e partilha de informação, os nossos resultados poderão trazer implicações importantes para os gestores públicos que desejam estimular e promover comportamentos de voz.

Particularmente, o nosso estudo poderá contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que contribuem para a participação dos funcionários públicos em atividades orientadas para a mudança que visam melhorar os processos de trabalho, facilitar as tarefas diárias e inovar nos serviços prestados aos cidadãos.

Por outro lado, considerando que o estudo dos processos que explicam a relação entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz, e não apenas a concorrência destas variáveis, este estudo poderá contribuir para o enriquecimento da literatura visto que estes processos são por vezes sugeridos mas não têm sido empiricamente medidos.

Da mesma forma, que este estudo concentrando-se na análise do impacto de variáveis pouco estudadas empiricamente (customização do trabalho e elaboração cognitiva) nesta literatura e na literatura em geral, poderá igualmente contribuir para uma melhor compreensão destas variáveis.

Os resultados sugerem que a identificação organizacional é um fator importante para que os indivíduos exibam comportamentos de voz. Por isso, com o intuito de fomentarem os comportamentos de voz os gestores devem recorrer a estratégias que aumentem ou tornem saliente a identificação do indivíduo com a organização, por exemplo “intervindo quer ao nível da conceção do trabalho, apostando em trabalhos enriquecidos e com tarefas variadas, quer ao nível das práticas de GRH, privilegiando a existência de sistemas de recompensas adequadas ao desempenho dos indivíduos, de oportunidades de promoção e de ações de formação que contribuam para o seu desenvolvimento profissional” (Tavares e Caetano, 2008, p.178).

Por outro lado, considerando que os indivíduos que se envolvem com o seu trabalho estão mais motivados para mudar o projeto dos seus trabalhos, escolhendo tarefas, negociando conteúdos de trabalho diferentes e atribuir significado às suas funções, os gestores devem criar condições para que os indivíduos possam desencadear os processos de elaboração cognitiva e customizar o seu trabalho, por exemplo promovendo maior autonomia na execução das tarefas.

Uma vez que os indivíduos que modelam ativamente o seu trabalho têm maior probabilidade de iniciarem comportamentos de voz, os gestores deverão utilizar estratégias que influenciam a motivação e a capacidade do indivíduo em modelar o seu trabalho e que crie condições para que os colaboradores o possam fazer.

Jones (1986) verificou que as práticas de socialização conduzem a uma maior orientação para a inovação relativamente à forma como os indivíduos entendem e desempenham os seus papéis na organização, sugerindo que a forma como os indivíduos são integrados na organização também pode condicionar a sua motivação para modelarem ativamente o seu comportamento.

Conclusão

Para concluir, os resultados obtidos com o estudo aqui apresentado mostram que os comportamentos de voz podem ser explicados pelo nível de identificação organizacional dos colaboradores. O sentimento de pertença à organização e incorporação desta no autoconceito do indivíduo leva-o a customizar o seu trabalho de forma a aumentar o seu ajustamento à organização, bem como a encetar processos mentais elaborados de planeamento da sua ação na organização.

A investigação aqui apresentada sugere que estes são dois dos mecanismos responsáveis pelo impacto da identificação organizacional nos comportamentos proactivos orientados para a mudança, como a voz.

Deste modo pensa-se ter contribuído para um melhor conhecimento das relações que os profissionais estabelecem com a organização em que trabalham e de que modo esta identificação pode ter impacto no planeamento das suas ações futuras, como prever e promover comportamentos construtivos para os grupos de trabalho e para a organização

Reconhecendo a natureza complexa dos fenómenos em análise e não desvalorizando as limitações deste trabalho, este estudo tem importantes implicações práticas para os gestores e entidades públicas.

Referências

- Adler, P. and Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Ashford S., N. Rothbard, S. Piderit and J. Dutton. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Ashford, S.J. & Barton, M.A. (2007). Identity based issue-selling. In A. Bartel, S. Blader & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the modern organization*, 223-244, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization. *Academy of Management Review*, vol.14, no1, 20-39.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., e Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Ashkanasy, N. & Nicholson, G. (2003). Climate of Fear in Organizational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory. *Australian Journal of Psychology*, Vol. 55, nº 1, 24-29.
- Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: The incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87: 81–86.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomenal. *Psychological Bulletin*, 91: 3-26.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117: 497-529.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G (2012). Fuel of the Self-Starter: How Mood Relates to Proactive Goal Regulation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, nº1, 134-150.
- Bowen, F.; Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, Vol 40, issue 6, 1393 – 1417.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degra-dation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Boroff, K.E., and D. Lewin (1997) “Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis.” *Industrial and Labor Relations Review*, 51: 50-63.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T., & Bjorgvinsson, S. (1998). The moderating effect of self-esteem in reaction to voice: Converging evidence from four studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 394-407.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Buchanan, B., II. (1974). “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 1974. 19, 533-546.

- Burris, Ethan R.; Detert, James R.; Chiaburu, Dan S (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, Vol 93(4), 912-922.
- Caetano, A. e S. Tavares (2000), Tendências da mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas, em A. Gomes, A. Caetano, J. Keating e M. Cunha (Eds), *Organizações em transição*. Coimbra : Imprensa da Universidade.
- Chaiken, S., Liberman, A., & Eagly, A. H. (1989). Heuristic and systematic information processing within and beyond the persuasion context. In J. S. Uleman, & J. A. Bargh (Eds.) *Unintended thought* (pp. 212–252). New York: Guilford Press.
- Chen, Chung-An A., and Jeffrey L. Brudney. 2009. A cross-sector comparison of using nonstandard workers: Explaining use and impacts on the employment relationship. *Administration and Society*.41:313–39.
- Cheney, G. (1983a). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50: 342-362.
- Chiaburu D. S.; Baker V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors? The Moderating Effect of Emotion Regulation, *Organization Management*, vol. 36 no. 6 722-758.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2007). Goal orientation research across levels: the role of motives and context. Symposium co-chair at the 22nd Annual Conference of the Society for Industrial & *Organizational Psychology* (SIOP), April 27-29, New York.
- Chiaburu, D.S., Marinova, S.V., & Van Dyne, L. (2008). Should I do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors. In L.T. Kane and M.R. Poweller (Eds.), *Citizenship in the 21st century* (pp. 127-153). New York: *Nova science Publishers*.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 467–484.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601–622.
- Detert, James R.; Burris, Ethan R (2007) Leadership Behavior and Behavior and Employee Voice: is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4, 869–884.
- Dutton, J. and S. Ashford (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18, 3, 397-428.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., e Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dutton, J., S. Ashford, L. Wierba, R. O’Neill and E. Hayes (1997) Reading the Wind: How Middle Managers Read the Context for Issue Selling. *Strategic Management Journal*, 18, 5, 407-423.
- Edmonson, A. C. (1999). 'Psychological safety and learning behaviour in work teams'. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-83.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7, 207-230.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200.

- Erez, M., & Earley, C. (1993). *Culture self-identity and work*. New York: Oxford University Press.
- Farh, J.L. & Farh, C.I.C (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Farh, J.L, Lee C, Farh ,C.I.C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173–1180.
- Farrell, D. (1983), Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Folger, R., & Knovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior*. Belmont: Wadsworth.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084–1102.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 271–340). Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815-846.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.
- Graham, J. W. (1986). Organizational Citizenship Informed by Political Theory. Paper presented at the Annual Meeting of the *Academy of Management*, Chicago, IL, August.
- George, J. M. (1990), Personality, affect, and behavior in groups, *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.
- Gobet, F., Richman, H.B., Staszewski, J.J., & Simon, H.A. (1997). Goals, representations and strategies in a concept attainment task: The EPAM model. In D.L. Medin (Ed.), *The psychology of learning and motivation*: Vol. 37 (pp. 265-290). San Diego, CA: Academic Press.
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mind-sets. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition* (Vol. 2, pp. 53–92). New York, NY: Guilford Press.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.
- Greenberg, J. & Edwards, M. (Eds.). (2009). *Voice and silence in organizations*. Bingley, UK: Emerald Publishing Group.
- Hall, D. T., Schneider, B., e Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Haslam, R. A., Hide, S., Gibb, A. G., Gyi, D. E., Pavitt, T., Atkinson, S., et al. (June de 2005). Contributing factors in construction accidents. *Applied Ergonomics* , 36 (4), pp. 401-415.
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T. & Haslam, C. (Eds.) (2009). Social identity, health and well-being. Special Issue of *Applied Psychology: An International Review*, 58, 1-192
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.

- Harrison, S.H., Sluss, D.M., & Ashforth, B.E. (2011). Curiosity adapted the cat: The role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 96: 211-220.
- Hirschman A.O (1970) Exit, Voice and Loyalty. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- In: Mellahi Kamel, B. S P., Li Baibing (2010) A study of the relationship between, exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India, *human relations*, 349-369.
- Hirst, G., van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Hogg, M.A., and D.J. Terry (2000). Social identity and self-categorization in organizational contexts, *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic Motivation and Emotion, 29, 297–325.
- Johnson, B.T., and Eagly, A. H. (1989). Effects of involvement on persuasion: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 106(2), 290-314.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self efficacy and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kamdar, D., McAllister, D.M. & Turban, D.B. (2006). All in a day's work: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 841-855.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Knippenberg, D. e E. Schie (2000), Foci and correlates of organizational identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 73,137-147.
- Kreiner, G. E., e Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Leana, C.R., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009) Work process and quality of care: Encouraging positive job crafting in childcare classrooms. *Academy of Management Journal*, forthcoming. Vol. 52, No. 6, 1169–1192.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326–336.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83: 853–868.
- Lewin, D. & Peterson, R. B. (1999). *Behavioral Outcomes of Grievance Activity*, *Industrial Relations*, Vol. 38, pp. 554-576.
- Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamaki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 241–248.
- Liu, W., Zhu, R., Yang, Y. (2010). I Was you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005), Goal regulation across time: The effects of feedback and affect, *Journal of Applied Psychology*, 90, 453–467.
- Luchak A.A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41, 115–34.
- Mael, F. A., e Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Behavior*, 13, 103-123.

- Mael, F. A., e Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 12, 813-824.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and N. P. Podsakoff (2011), "Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?," *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 559-592.
- McAllister, Daniel J., Kamdar D., Morrison, W. E. (2007). Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge. *Journal of Applied Psychology* 5, 1200–1211.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1) 11-37.
- Mellahi, K., Buldwar. P. S., Li B. (2010) A study of the relationship between, exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India, *human relations*, 349-369.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. In: Mellahi, K., Buldwar. P. S., Li B. (2010) A study of the relationship between, exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India, *human relations*, 349-369.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Miller, V.D., M. Allen, M.K. Casey, and J.R. Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13, 626–658.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40: 1453–1476.
- Moorman, R. H. Organ, D. W. & Niechoff, B. P. (1991). Do Fairness perceptions influence employee citizenship? A report of two studies on the relationship between three dimensions of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Paper presented of the annual meeting of the academy of management*, Miami Beach.
- Morrison, E.W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9, 131-155.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E.W, Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A barrier in pluralistic world; *Academy of Management Review*, vol 25, n° 4, 706-725.
- Morrison EW, Phelps CC (1999) Innovation at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal* 42(4): 403–419.
- Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S. L., Kamdar, D. (2011), Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology*, 1, 183-191.
- Mowday, R., R. Steers e L. Porter (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Naus, F., van Iterson A., Roe R (2007), Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations* 60, 683–718.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 528-537.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78: 949–959.
- Platow, M. J., Filardo, F., Troselj, L., Grace, D. M., & Ryan, M. K. (2006). Non-instrumental voice and extra-role behaviors. *European Journal of Social Psychology*, 36, 135-146.
- Parker, S.K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future. SIOP Organizational Frontiers Series*. New York, NY: Psychology Press.
- Petty, R.E. and Wegener, D.T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. In S. Chaiken and Y. Trope (Eds.), *Dual process theories in social psychology* (pp. 41-72). New York: Guilford Press.
- Pierce, J. L, Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622–648.
- Pollitt, Christopher e Geert Bouckaert, (2000). *Public Management Reform*, Oxford: Oxford University Press.
- Podsakoff, N. P., S. W. Whiting, P. M. Podsakoff, and P. Mishra (2011), Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 2, 310-326.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, 351–363.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., e Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49, 235-262.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, e P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Ristig, K. (2008). An Empirical Investigation of the Relationship between Trust, Voice, and Proactive Personality. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.
- Robinson, S.R., & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., e Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 405–421.

- Seibert, S. E., Kramer, M. L., & Grant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Schneider, B., Hall, D. T., e Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlations of changing organizational identification. *Human Relations*, 24, 397-416.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A. & Pirttilä-Backman, A. (2011). Change-oriented organizational citizenship behavior: An interactive product of openness to change values, work unit identification and sense of power, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85, 1, p. 136–155.
- Shore, L. M., Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731–744.
- Siqueira, M. M. M. & Padovam, V. A. R.(2004) Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, vol 4, no 2, p 201-209.
- Simon, H. A. (1976). Administrative behavior (3rd ed.). *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Volume 21: Social psychological studies of the self: Perspectives and programs: 261-302. San Diego: Academic Press.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Tangirala, S., Ramanujam, G. (2008). Exploring Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 6, 1189–1203.
- Tavares, S. M. (2009). Fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação. *Tese de doutoramento em psicologia social e organizacional - especialidade em Comportamento Organizacional*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (cap. 11:347-377). Lisboa: Escolar Editora.
- Tavares, S., Caetano, A., e Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho família. *Revista Psicologia*, 21, 133-149.
- Tavares, S., e Caetano, A. (2008). O que pode condicionar a intensidade da identificação organizacional: Características pessoais, características do trabalho e características organizacionais. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A.C. Martins (Eds.). *Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (vol. III, pp.159-180). Lisboa: Edições Colibri.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789-796.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97-105.
- Tesser, A. and Shaffer, D.R. (1990). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 41, 479-523.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D., (2012). Development and validation of the job crafting scale, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, 555-564.

- Tyler, T. R., e Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioural engagement. Philadelphia: Psychology Press.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85, 996–1003.
- Van Dick, R., U. Wagner, and G. Lemmer (2004). Research note: The winds of change – Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121-138.
- Van Dick, R., & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243_/259.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17): 215–285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994), Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765–802.
- Van Dyne, L., LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *The Academy of Management Journal*, 37, nº4, 765-802.
- Van Dyne, L., Kamdar D., Joireman J. (2008). In Role Perceptions buffer the negative impact of low LMX and Helping and Enhance the positive impact of high LMX on Voice. *Journal of applied psychocoly* 6, 1196-1207.
- Van Dyne, S. Ang and I. C. Botero (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40 0022-2380.
- Van Knippenberg, D., e van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- VanZelst, R. H., & Kerr. W. A. 1953. Workers' attitudes toward merit rating. *Personnel Psychology*, 6: 159-172.
- Venkataramani, V., & Tangirala, S. 2010. When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology*, 95: 582-591.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Citizens' perceptions of organizational politics and ethics in public administration: A five-year study of their relationship to satisfaction with services, trust in governance, and voice orientations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 285-305.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I. (2011), Organizational Citizenship Change-oriented Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics, *Journal of Public Administration Research*, 2-24.
- West, M. A. (1990), The social psychology of innovation in groups. In M. A. West e J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*, Psychological and Organizational Strategies. *John Wiley & Sons*, Chichester, pp. 309-333.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe (2001), *Managing the Unexpected*. Jossey-Bass, San Francisco, CA. Podsakoff, P.M., Perce, J.R., (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1, 125-139.

- Withey MJ, Cooper WH (1989) Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zhou, J. and J. M. George (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal* ,44, nº4, 682-696.