



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Aceitam-se sugestões: a relação de troca indivíduo-organização e os comportamentos de voz  
– o papel mediador da identificação organizacional

Patrícia Alexandre Mendonça e Silva

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

Orientadora:

Doutora Susana Tavares, Professora Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2012



## Agradecimentos

*«O Sucesso é um desporto colectivo. Demonstra gratidão a todos os que colaboram nas tuas vitórias.»*

Carlos Hilsdorf

E é exactamente por isto que aproveito este espaço para mostrar o meu reconhecimento e gratidão a todas as pessoas que contribuíram para eu saborear este momento.

Dou o meu destaque inicial às pessoas que permitiram que a minha vida chegasse a este ponto – os meus pais. Perco-me logo em lágrimas de agradecimento (ou de crocodilo como diria o meu pai) quando reflecto em tudo o que estas duas pessoas contribuíram para ser a pessoa que hoje sou, e alcançar o que alcanço. De longe as coisas materiais são o mais importante, mas sem essa colaboração também não teria sido possível. Mas o essencial foi a educação e disciplina, a responsabilidade e maturidade, a alegria e a descoberta, o prazer de aproveitar tudo o que tenho e saber agradecer pelo que recebo – basicamente são os maiores... responsáveis por tudo o que sou.

Agradeço também aos restantes familiares que fazem parte da minha vida. Mano lindinho, pelas nossas atitudes tão típicas de irmãos, mas ao mesmo tempo tão nossas. Aos avózinhos que contribuem para o meu sucesso com o seu carinho, atenção e preocupação; tios e primos que têm sempre uma palavra de incentivo quando vêm o meu cansaço, e aqueles amigos que acabam por ser família por trazerem tantas coisas boas à vida.

Por falar em amigos... começo por agradecer a todos: os que fazem e os que já fizeram parte deste núcleo de pessoas tão apreciadas, e que igualmente me marcaram e me tornaram quem sou. Os que já não fazem parte, mas que em algum momento fizeram, estão guardados na memória juntamente com as brincadeiras, choradeiras entre outras circunstâncias espectaculares que recordo com saudade. Os que fazem parte, agradeço por aquecerem os meus dias e iluminarem as minhas noites, com os seus sorrisos, problemas, gargalhadas, abraços, ou com um simples café nocturno tão aguardado depois do dia de trabalho. Os que fazem parte, transmitiram-me a confiança e motivação que tanto ansiava no início de cada dia de trabalho. Os que fazem parte tentam perceber o que faço, o que estou a escrever, como estou a passar os dias. Os que fazem parte conhecem as minhas frustrações, a minha ansiedade e acima de tudo, distinguem o meu medo de falhar da minha auto-confiança. E é a estes, que fizeram e fazem parte, que agradeço neste momento tão especial, garantindo-lhes que esta vitória só foi alcançado porque eles fizeram e fazem parte.

Com isto agradeço aos meus colegas de faculdade, principalmente ao grupo que me acompanhou desde o primeiro ano. Fomos os “compinchas” uns dos outros. Os amigos do quotidiano e os que melhor nos entendiam em altura de aflição. Um grandioso obrigado por me terem tornado a rapariga de trabalho que sei que sou, e por terem abrilhantado com o vosso conhecimento, unicidade e primor o que agora desenvolvo. Obrigado à Filipa, que sem hesitar perguntava se precisava de ajuda, leu o meu trabalho, e ajudou-me no que precisei (até quando estava a própria a estoirar de trabalho). Um muito obrigado também à Ana Filipa, que foi um grande depósito onde deleitava as minhas frustrações, e recarregava as minhas baterias para mais um bom bocado de estudo (obrigado por maneres intacta a minha sanidade mental).

Agradeço também ao André por ser a pessoa especial e incondicional que cresceu comigo nos últimos seis anos de vida e a quem também devo uma percentagem de quem sou, para o bom e para o mau.

Um grande obrigado ao Tiago, especialmente por me ter ajudado, abstractamente, a terminar a dissertação. Agradeço por ser o meu melhor amigo, que se preocupou, me deu atenção e que me deu “na cabeça” as vezes que foram precisas (muitas por sinal). Foi incansável até eu terminar e confiou sempre, mais do que eu, nas minhas capacidades. Não hesita quando confia em mim, e ajuda-me nos momentos mais paralisantes.

Não menos importante é a enorme gratidão que tenho para com a Professora Susana Tavares e todo o apoio que me deu para esta última caminhada até ao final do Mestrado. Todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico merecem, nas diferentes proporções que a vida nos dá, gratidão e respeito, mas como orientadora, a professora teve um papel essencial e único no término da dissertação. Obrigado pela ajuda, pelo esclarecimento de dúvidas, pela definição de prazos (que muitas vezes são subvalorizados, mas que para mim são de extrema importância para o sucesso), pela sua organização pessoal e pela atenção que me deu, nomeadamente nesta fase final.

Um obrigado a todos os participantes destes estudo e ao professor Francisco que também contribui, juntamente com a professora Susana, para a recolha de dados.

Em último agradeço a Deus pelo que conquistei até agora, pedindo-lhe para me dar força e motivação para conquistar muito mais. Este é o momento em que a minha vida recomeça e anseio as surpresas que ela traz consigo.

## Resumo

Os comportamentos de voz dos trabalhadores promovem a mudança e a inovação através da identificação de problemas, das opiniões e sugestões que os indivíduos dão e que são orientadas para a melhoria organizacional. Esta investigação pretendeu estudar o impacto da relação de troca entre o indivíduo e a organização nos comportamentos de voz do trabalhador, e quanto dessa relação pode ser explicado pelo nível de identificação organizacional (IO). A este estudo responderam 373 participantes de diversas organizações portuguesas. Foi realizada uma análise do modelo de mediação múltipla através de bootstrap para o cálculo dos efeitos indirectos. Os resultados sugerem que as relações de troca social estão associadas a uma maior identificação organizacional e, por sua vez a um maior uso de voz por parte dos colaboradores. Por outro lado, a percepção de que a relação que o indivíduo estabelece com a organização é sobretudo de troca económica está associada a níveis mais baixos de IO e consequentemente ao menor uso de comportamentos de voz. Aparentemente, este não é o único mecanismo de explicação da influência da troca económica na voz, uma vez que o efeito de mediação é parcial. Os nossos resultados sugerem que os gestores que pretendem aumentar os comportamentos de voz que estimulam a inovação e a mudança organizacional devem promover as relações de troca social em detrimento das relações de troca económica entre o indivíduo e a organização a par da utilização de táticas que aumentem a sua identificação à organização.

Palavras-chave: troca social; troca económica; comportamentos de voz; identificação organizacional.

Classificação nas categorias definidas pela American Psychological Association (PsycINFO Classification Categories and Codes): 3620 Personnel Management & Selection & Training; 3660 Organizational Behavior.

### *Abstract*

Voice behaviors promote organizational change and innovation since individuals point to problems, give opinions and offer suggestions oriented for organizational improvement. This research studied the impact of the nature of the individual -organizational exchange on workers' voice behaviors, and how much of this relationship could be explained by the level of organizational identification (OID). Three hundred and thirty seven workers from several Portuguese organizations participated in this study. We used bootstrap to calculate the indirect effects of the multiple mediation model. Our results suggest that social exchange relationships are associated with greater organizational identification and in turn with greater use of voice. On the other hand, when the individual's perception about the relationship established with the organization is primarily of economic exchange, with the individual has lower levels of OID, and consequently to report less voice behaviors. Apparently, this is not the only mechanism to explain the influence of economic exchange on voice, since the effect of the mediation is partial. Our results suggest that managers who pretend to increase' voice in order to promote organizational innovation and change should stimulate social exchange relationships between the individual and the organization over economic exchange relationships and, jointly, make use of tactics to increase their identification with the organization.

Keywords: social exchange; economic exchange; voice behaviors; organizational identification.

Classification as defined by American Psychological Association (PsycINFO Classification Categories and Codes): 3620 Personnel Management & Selection & Training; 3660 Organizational Behavior.

## Índice

1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1 – Os comportamentos de voz .....	1
1.2 – Relações de Troca indivíduo-organização e os comportamentos de voz .....	8
1.3 – A contribuição da Identificação organizacional para a compreensão da relação entre as trocas indivíduo-organização e os comportamentos de voz .....	12
2 – MÉTODO .....	17
2.1 – Amostra .....	17
2.2 – Medidas .....	17
2.2.1 – Comportamentos de voz .....	17
2.2.2 – Identificação organizacional .....	17
2.2.3 – Troca social e troca económica .....	17
2.2.4 – Variáveis demográficas de controlo .....	17
3 – RESULTADOS .....	19
3.1 – Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo .....	19
3.2 – Teste de Hipóteses .....	20
4 – DISCUSSÃO .....	23
4.1 – Discussão geral .....	23
4.2 – Limitações e Pesquisas Futuras .....	25
4.3 – Contributos e Implicações prática .....	26
4.4 – Conclusão .....	29
5 – Referências Bibliográficas .....	30

## **Índice de Quadros**

Quadro 1: Estatística descritiva, intercorrelações entre as variáveis e consistência interna das medidas usadas .....	19
Quadro 2: Efeitos directos das variáveis estudadas .....	20

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Resultados do Modelo Empírico testado .....	21
---	----

## 1 - INTRODUÇÃO

Cada sociedade aprende a viver com uma certa quantidade de comportamento disfuncional (Hirschman, 1970). É importante, cada vez mais, as organizações contarem com os colaboradores para mudar, evoluir, detectar problemas e saber ultrapassá-los para que superem não só a competição crescente, mas a si próprias.

Os comportamentos dos colaboradores são fundamentais para que processos de inovação e mudança ocorram com tranquilidade e surtam o efeito desejado. Neste sentido, é fulcral ter em conta os comportamentos de voz dentro da organização. Estes caracterizam-se por serem discricionários, e portanto extra-papel. São exemplos deste tipo de comportamentos: apresentar problemas, expor ideias ou propor sugestões, sempre com o intuito fulcral de trazer mudança para organização, e conseqüentemente, contribuir para o seu sucesso.

Deste modo, nesta investigação pretendemos responder a duas perguntas cruciais. Em primeira instância, se o tipo de relação de troca que o indivíduo estabelece com a organização influencia a sua vinculação laboral, e conseqüentemente o tipo de comportamentos que o colaborador opta por utilizar na realidade organizacional? Por conseguinte, questionamo-nos também de que forma podemos potenciar os comportamentos activos e construtivos que implicam a mudança organizacional dirigida para o sucesso?

### 1.1 – Os comportamentos de voz enquanto estratégias de actuação organizacional

Em 1970, Albert Hirschman escreve em primeira mão que os indivíduos têm, basicamente, duas opções para responder activamente à deterioração da qualidade da sua relação com a organização ou da avaliação que fazem do desempenho (absoluto ou comparativo) desta. Por um lado, os colaboradores podem deixar a organização – opção *Saída* -, o que traz conseqüências nefastas para o indivíduo e para a organização, impulsionando a gestão a procurar formas para corrigir as falhas e atribuir significados a este abandono. Por outro lado, os membros das organizações podem optar por expressar a sua insatisfação directamente à gestão, a outra autoridade hierarquicamente superior a esta, ou realizar um protesto geral endereçado a alguém que se preocupe em ouvir – opção *Comportamentos de Voz* (p.4). Neste caso, a gestão deve envolver-se na procura das causas e na reflexão-acção sobre as possíveis “curas” para a insatisfação.

Este autor acrescenta ainda que, a resposta dos colaboradores às situações de deterioração da sua relação ou do desempenho organizacional com as estratégias de Saída ou com os Comportamentos de Voz, depende da relação de vinculação do indivíduo à organização ou aquilo a que Hirschman chamou inicialmente de *Lealdade*.

Este estudo pretende assim analisar o papel mediador da Identificação Organizacional da relação entre o tipo de relação de troca que o indivíduo estabelece com a organização e o desenvolvimento de comportamentos de voz. Para isso, começamos por explicar o conceito de voz e respectivas definições que se encontram na literatura da área, bem como operacionalizações da mesma. Num momento seguinte, são apresentados os antecedentes desta estratégia de actuação organizacional. Focamo-nos então nas variáveis que propomos como preditoras desta variável, nomeadamente a qualidade da relação de troca do indivíduo à organização. É considerado ainda o papel mediador que a identificação organizacional pode ter na relação entre o tipo de troca que se estabelece entre o indivíduo e a organização e os comportamentos de voz. Os resultados e discussão serão apresentados, bem como as limitações e os contributos teóricos, empíricos e práticos deste trabalho.

Com base no trabalho de Hirschman foram, e são, variadíssimos os autores que trabalharam, e trabalham, a questão de como os colaboradores reagem face ao declínio organizacional, adaptando-se às várias realidades com que se vão deparando, e optando por diferentes estratégias de actuação organizacional (e.g. Farrell & Rusbult, 1992; Gehlbach, 2006; Lee & Whitford, 2007; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988; Turnley & Feldman, 1999). Por exemplo, em 1983 Rusbult e Zembrodt propuseram um modelo expandindo as estratégias de actuação para quatro: Saída, Voz, Lealdade e Negligência (EVLN). A lealdade é aqui definida como a reacção construtiva, embora passiva, em que os empregados ficam pela organização à espera de condições de melhoria, os colaboradores leais são aqueles que recusam a saída, sofrendo em silêncio, e confiantes que a situação irá melhorar brevemente (Hirschman, 1970). A negligência define-se como a redução do interesse ou esforço por parte do colaborador, atraso crónico ou absentismo, uso do tempo da empresa para negócios pessoais e aumento da taxa de erro. Estes autores, apoiados por estudos subsequentes (Caetano & Vala, 1994; Farrell & Rusbult, 1992; Gorden, 1988; Naus, Iterson, & Roe, 2007; Rusbult et al., 1988) propuseram que as reacções à insatisfação diferem em função de duas dimensões primárias: destrutivismo *versus* construtivismo, e actividade *versus* passividade. Reacções activas envolvem tentativas directas para lidar com condições insatisfatórias no trabalho, enquanto as atitudes passivas se referem aos problemas entre mãos por parte dos colaboradores. Rusbult e colegas (1988) definiram de um modo mais holístico e abrangente que a dimensão activa/passiva se refere ao impacto da acção do colaborador sobre um problema e não ao carácter da resposta em si própria, e a dimensão construtiva/destrutiva diz respeito ao impacto que o comportamento pode ter nas relações empregado/organização e

nas fontes imediatas de insatisfação, não sendo por isso respeitante ao seu valor funcional mais geral.

Uma vez que são os comportamentos de voz e saída que fornecem *feedback* à organização para melhorar (Hoffman, 2006), nesta investigação debruçar-nos-emos nos primeiros – comportamentos de voz –, tendo em conta o seu carácter construtivo e activo, como supramencionado.

Segundo Van Dyne e LePine (1998) a voz são comportamentos promotores realizados pelos colaboradores com a intenção de melhorar a sua organização, e não meramente criticá-la. Estes autores acrescentam que ter comportamentos de voz significa que os colaboradores fazem sugestões inovadoras orientadas para a mudança e recomendam alterações dos procedimentos padrão, mesmo quando outros discordam. Deste modo, é importante entendermos que implicações concretas os comportamentos de voz apresentam para a organização, pois quando realizados de modo incorrecto, poderão trazer consequências negativas tanto para o colaborador que decidir empregá-los, como para a organização respectiva. Deste modo, a ideia geral desta investigação é responder à pergunta: porque é importante fomentar os comportamentos de voz nas organizações de hoje?

O comportamento de voz por parte dos colaboradores tem consequências tanto para as organizações como para os indivíduos (Ancona & Caldwell, 1987).

Relativamente ao primeiro efeito mencionado, os comportamentos de voz, sendo orientados para a mudança, questionam de alguma forma o *status quo* da organização e a sua forma de funcionar no que concerne às suas práticas e às suas políticas (Detert & Burris, 2007). Porém, estes comportamentos activos e construtivos promovem a adaptação aos ambientes dinâmicos ao facilitar a mudança e o melhoramento contínuo (LePine & Van Dyne, 1998, 2001). Adicionalmente, a voz ajuda as chefias a reconhecerem e a lidarem com os problemas de funcionamento da organização (Whiting, Podsakoff, & Pierce, 2008) pois quando os colaboradores não optam por fazer uso deste tipo de comportamentos, “guardando para si”, em silêncio, os problemas, sugestões e melhorias que têm para acrescentar, não fornecem aos superiores “material” que lhes permita alterar as condições adversas que se fazem sentir. Os investigadores argumentam ainda que os comportamentos de voz podem levar a melhores decisões, asseguram que os problemas são identificados e endereçados, e facilitam a aprendizagem colectiva (Detert e Burris, 2007; Morrison & Milliken, 2000). Assim, a cooperação dos colaboradores é fundamental para alcançar processos de alteração organizacional com sucesso, e perceber que o modo como esta cooperação pode ser suportada

no contexto de mudança organizacional, terá consequências relevantes para o sucesso da empresa (Michel, Stegmaier, & Soontag, 2010).

No que concerne às consequências dos comportamentos de voz para os indivíduos, Whiting et al. (2008) verificaram o impacto positivo destes na avaliação de desempenho. Assim denotaram que quando o desempenho na tarefa e os comportamentos de ajuda por parte de um colaborador são baixos, a pessoa que o avalia recebe pouco benefício por este ter comportamentos de voz. Posto isto, estes comportamentos são considerados desafiantes em vez de afiliativos. Neste sentido, a voz é apenas valorizada quando apresentada por indivíduos percebidos por fornecerem outras contribuições importantes à organização. Por outras palavras, se o indivíduo for visto como alguém que, para além de usar a voz, tem também um bom desempenho de papel e outros comportamentos de cidadania organizacional, os seus comportamentos de voz serão vistos como afiliativos e não desafiantes. Também Van Dyne e LePine em 1998, nas suas investigações longitudinais, sugeriram que há relação entre os comportamentos extra-papel, neste caso a voz, e as avaliações de desempenho por parte dos supervisores aos seus colaboradores, de tal modo que, apesar da falta de recompensas formais, os resultados mostram que o comportamento discricionário característico dos comportamentos de voz é recompensado por avaliações de alto desempenho.

Scott & Bruce (1994) acrescentaram que a inovação começa com o reconhecimento e geração de novas ideias ou soluções que desafiam práticas passadas e procedimentos operacionais padronizados, e que, por outro lado, se os indivíduos geram ideias e soluções mas não estão dispostos a falar e partilhá-las com os outros, o processo de inovação pára (LePine & Van Dyne, 1998). Daí ser tão importante os trabalhadores terem comportamentos de voz, que são comportamentos orientados para a mudança, e estarem dispostos a arriscar perturbar o *status quo* da organização e mesmo as suas relações interpessoais, pelo menos a curto-prazo. Isto porque estes comportamentos exigem que os indivíduos despendam esforços para falar e expressar as sugestões que possam ter (LePine & Van Dyne, 2001).

Adicionalmente, reforçamos a ideia de que os comportamentos de voz incluem um elemento de risco e custo para os indivíduos (Hsiung, 2012) visto que as sugestões para a mudança podem implicar problemas com as práticas passadas, fazendo com que observadores (sejam os colegas de trabalho sejam os supervisores) possam reagir negativamente à ideia que a mudança é necessária vendo a voz como uma forma de queixa ou crítica (Stamper & Van Dyne, 2001).

É assim essencial entendermos de que modo se pode fomentar os comportamentos de voz. Estes são sobretudo importantes em situações em que a organização mais necessita de uma mudança positiva para reduzir o declínio, e conseqüentemente, ser bem-sucedida.

Os comportamentos de voz podem ser considerados um tipo específico de comportamento de cidadania organizacional<sup>1</sup>, que envolve a apresentação de sugestões com o objectivo de promover a melhoria dos procedimentos ou processos usados pela organização, assim como outras ideias que, apesar de desafiarem a forma como a organização funciona no presente, são construtivas e têm por objectivo aperfeiçoar a organização (Van Dyne & LePine, 1998) sendo por isso um comportamento positivo por parte do trabalhador (Hsiung, 2012). Por outras palavras, a voz dos colaboradores numa organização é definida como a comunicação discricionária de ideias, sugestões, ou opiniões com intenção de melhorar o funcionamento organizacional ou da unidade.

São exemplos de voz “sugerir melhoramentos organizacionais, fazer sugestões construtivas, sugerir ideias para como os outros da unidade devem proceder, persuadir os outros a aceitar ideias, opiniões, e direcções” (LePine & Van Dyne, 2001, p. 327).

LePine e Van Dyne (2001) distinguem ainda que os comportamentos de voz dizem respeito ao desempenho contextual dos indivíduos na organização (ao invés do desempenho de tarefa) pois, tal como o nome indica, os actos específicos da voz são semelhantes ao longo da maioria dos trabalhos, são difíceis de pedir em avanço e, portanto, tendem a ser discricionários, ou extra-papel. Porém, estes podem ser vistos exactamente como “contrariadores de papel” (Staw & Boettger, 1990, p.556) devido ao desafio que fazem ao *status quo* da organização e àqueles que se encontram no poder (Detert & Burris, 2007; LePine & Van Dyne, 1998). Assim, e à semelhança do que foi mencionado anteriormente, sabe-se que a voz é um comportamento de promoção pois é pró-activo, fazendo com que *as coisas* aconteçam, mas por outro lado é também desafiante porque identifica problemas e baseia-se na apresentação de ideias orientadas para a mudança organizacional (Stamper & Van Dyne, 2001; Van Dyne, Graham, & Dienesh, 1994).

De referir, que não ter comportamentos de voz é diferente de optar por empregar o silêncio – são constructos separados conceptualmente (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Do mesmo modo, altos níveis de silêncio por parte de determinado colaborador não implica este ter poucos comportamentos de voz. Neste sentido, Van Dyne e colegas (2003) propuseram três

---

<sup>1</sup> Organ (1988) (citado por Stamper & Van Dyne, 2001) definiu cidadania organizacional como: «comportamento individual que é discricionário, reconhecido não directamente ou explicitamente pelo sistema formal de recompensas, e que no seu todo promove o funcionamento eficaz da organização».

tipos de voz que os colaboradores podem utilizar na organização: voz aquiescente, voz defensiva e voz pró-social. São exemplos do primeiro tipo de voz – aquiescente – expressar ideias apoiadas baseadas na resignação e concordar com o grupo devido à baixa auto-eficácia para fazer a diferença; são exemplos do segundo tipo de voz – defensiva – expressar ideias que alterem a atenção baseada no medo e propor ideias que se foquem nos outros para proteger o *self*; e são exemplos do terceiro tipo de voz – pró-social – expressar soluções para problemas baseados na cooperação e sugerir ideias construtivas para a mudança de modo a beneficiar a organização. De notar que neste trabalho considerámos a voz pró-social na operacionalização e conceptualização dos comportamentos de voz.

Hirschman (1970) definiu o conceito de voz como qualquer tentativa para mudar, em vez de escapar, de situações desagradáveis, quer através de petições individuais ou colectivas directamente ao órgão de gestão empresarial, através do apelo a uma autoridade com maior poder, ou através de vários tipos de acções e/ou protestos, incluindo aqueles que pretendem mobilizar a opinião pública. Neste seguimento, Farrell e Rusbult (1992) definiram os comportamentos de voz como os métodos informais de articulação de interesses e mecanismos formais para tentar trazer uma mudança positiva à organização. Podem também ser manifestados através de comportamentos activos e da discussão construtiva dos problemas da organização com vista a resolvê-los ou a propor sugestões de solução (Caetano & Vala, 1994). Uma vez que o papel dos comportamentos de voz é gerar estratégias e pressões para reverter o declínio organizacional, traduz-se em acções concretas: discutir problemas com os supervisores e colegas de trabalho, tomar medidas para resolver problemas, sugerir soluções, procurar ajuda de agentes exteriores ou denunciar irregularidades (Farrell & Rusbult, 1992).

Neste trabalho, e na sequência do postulado no início, tratamos a voz como um comportamento orientado para a mudança, devido ao seu carácter de actividade e construção positivo quando empregue de modo correcto nas organizações, sendo antes importante entender quais os factores preditores deste comportamento.

A literatura tem evidenciado que indivíduos com níveis mais elevados de satisfação com o trabalho e com a organização que os emprega, são aqueles que têm mais frequentemente comportamentos de voz, apresentando propostas de melhorias ou reclamações (Caetano & Vala, 1994; Dalton & Todor, 1982; Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011; Ping, 1997; Rusbult & Farrell, 1992; Rusbult, Farrel, Rogers, & Mainous, 1988; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982). Estes resultados têm vindo a ser explicados com base na ideia de que os empregados que estão mais satisfeitos com os seus trabalhos, se se sentirem mais optimistas acerca das suas oportunidades para melhorarem as condições dos mesmos, e

consequentemente se sentirem motivados para restaurarem a sua relação com a organização para condições que lhes são mais favoráveis. Porém, a influência da satisfação nos comportamentos de voz não é consensual. Hammer, Landau e Stern (1981) alegam que, sob as circunstâncias apropriadas, a insatisfação com o trabalho pode estimular o uso dos mecanismos de voz. Já Rusbult e colegas (1988) sugerem que a insatisfação faz com que os colaboradores aumentem as intenções de ter comportamentos de voz mas que há progressões temporais na forma de resposta dos colaboradores, de tal modo que é mais provável que a lealdade, enquanto estratégia de actuação organizacional seja uma resposta inicial, sendo só depois seguida da voz, num momento posterior, devido ao seu carácter pró-activo perante a não resolução da insatisfação. Dowding, Hohn, Mergoupis e Van Vugt (2000) concluíram igualmente a importância que o tempo tem para a escolha por parte de determinados comportamentos em detrimento de outros. Estes afirmam no seu trabalho, que as pessoas podem ter comportamentos de voz e saída simultaneamente, mas podem também escolher a voz, e se posteriormente ainda não estiverem satisfeitos com a resposta organizacional, optar por sair. Já os resultados de Leck e Saunders (1992), ainda respeitantes à satisfação dos colaboradores, levaram a que estes autores abordassem esta variável enquanto antecedente dos comportamentos de voz de modo mais radical, uma vez que embora os resultados sejam concordantes com a premissa que empregados satisfeitos respondem com mais comportamentos de voz na tentativa de alterar a organização, ao contrário dos insatisfeitos, também sugerem na sua interpretação geral, que estes não são respostas à insatisfação, mas pelo contrário, são resultado da satisfação.

As pessoas que mais se identificam com a organização são também aquelas para quem a saída organizacional representa uma ameaça ao seu auto-conceito. Ou seja, são pessoas que estão “emocionalmente investidas” no que diz respeito à permanência na organização, e nesse sentido (com base nos argumentos de Hirschman, 1970 e Rusbult et al., 1982, 1988) espera-se que apresentem mais comportamentos de voz.

De acordo com Saunders, Sheppard, Knight e Roth, em 1992, supervisores mais acessíveis e responsivos apresentam maior probabilidade de terem colaboradores a seu cargo que utilizem com maior frequência os comportamentos de voz. Pelo contrário, quando os empregados estão mais inseguros sobre como abordar os seus supervisores e a respectiva reacção, apresentam menor probabilidade de ascender a sua voz.

Como mencionado anteriormente, a voz organizacional é um comportamento desafiante, na medida em que questiona situações e ocorrências adversas que podem pôr em causa o estatuto do colaborador. Tucker, Turner, Hershcovis, Chmiel e Stride (2008) avaliaram o papel importante que os colegas de trabalho podem desempenhar encorajando os restantes a falar relativamente a assuntos respeitantes à segurança, segundo esta especificidade de investigação. Estes autores verificaram que o suporte percebido pelos colegas medeia na totalidade a relação entre a percepção de suporte organizacional e os comportamentos de voz dos colaboradores.

## **1.2 – Relações de Troca indivíduo-organização e os comportamentos de voz**

Schein (1980, p.126), citado por Caetano e Vala (1994), diz que “a relação entre o indivíduo e a organização é interactiva, desenvolvendo-se através da influência mútua e das trocas mútuas para estabelecer e restabelecer o contrato psicológico viável”. A relação de troca ocorre quando há um sentimento de obrigação em direcção ao parceiro de troca, e este é visto como justificativo para as escolhas de actuação do indivíduo na organização (Van Knippenberg, Van Dick, & Tavares, 2007). Contudo, esta relação entre o indivíduo e a organização pode ocorrer de duas formas particulares que, à partida, irão determinar comportamentos laborais distintos por parte dos indivíduos que as percepcionarem também de forma diferente. Deste modo, a teoria da troca explica como as pessoas obtêm recursos com valor. Estes recursos podem ser económicos, bens, serviços, informação, estatuto ou amor, de acordo com Foa e Foa (1974). Os teóricos desta área afirmam que os indivíduos aprendem a estabelecer relações de troca com os outros quando acreditam que a troca recíproca de benefícios com valor pode ocorrer (Flynn, 2005). A distinção entre a natureza dos benefícios leva a que os indivíduos percepcionem o tipo de troca que o indivíduo estabelece com a organização também de diferente modo. A literatura menciona que os colaboradores podem desenvolver trocas de natureza socio-emocional ou económica (Shore, Lynch, Tetrick, & Barksdale, 2006), denominando-se troca social e troca económica, respectivamente.

Blau (1964) refere que a troca social diz respeito às acções que os indivíduos incorrem voluntariamente (comportamentos discricionários) na expectativa de virem a ser recompensados por isso. A Troca Social “envolve o princípio de que uma pessoa faz um favor a outra, havendo uma expectativa geral de algum retorno futuro mas a sua natureza exacta não é definida e estipulada antecipadamente” (p. 93). Este tipo de troca é de alta qualidade quando existe reciprocidade entre as duas partes envolvidas. No contexto organizacional, são usados como “moeda de troca” por parte da organização, tanto recursos tangíveis, como recompensas

monetárias, promoções, oportunidades e formação, como recursos intangíveis, como o encorajamento, o reconhecimento e o apoio emocional. Por outro lado, os colaboradores retribuem com desempenho, pontualidade, comportamentos de cidadania organizacional, lealdade e atitudes e comportamentos a favor da organização (Cole, Schaninger, & Harris, 2002). Neste sentido, de acordo com Cole e colegas (2002), cada participante no processo de troca social oferece aos outros determinadas moedas como benefícios ou resultados. O câmbio destas moedas é a base da relação de troca e o valor destas é julgado pelo recipiente da mesma. É improvável que uma das partes retribua se a moeda de troca tiver pouco valor para si (Gouldner, 1960). Neste sentido, o valor atribuído a qualquer moeda, ou recurso recebido, depende das características e das necessidades do indivíduo. Cole e seus colegas referem ainda que as moedas oferecidas pelos trabalhadores representam o que o colaborador faz num esforço para retribuir os benefícios fornecidos pelo líder, organização ou equipa.

Ao contrário da Troca Social, “o protótipo de uma transacção económica assenta num contrato formal que estipula as quantidades exactas a serem trocadas” (Blau, 1964, p. 93). Assim, os termos da troca económica são transaccionais e tipicamente (mas nem sempre) negociados. Cada episódio deste tipo de troca é um evento isolado que beneficia ambas as partes bilateralmente embora não necessariamente de forma igual (Kuwabara, 2011) Isto é, em contexto laboral, uma relação indivíduo-organização que se baseia neste tipo de troca irá certamente favorecer ambos, muito embora o carácter deste benefício não seja igual para as partes. Shore et al. (2006) advogaram que a troca económica diz respeito às transacções entre as partes que não são vistas a longo-prazo e num contínuo, mas que representam interacções discretas e orientadas para o aspecto instrumental da relação.

Posto isto, Shore, Bommer, Rao e Seo (2009) argumentaram que quando a relação entre o indivíduo e a organização é regulada sobretudo pela troca económica, o colaborador percebe a sua relação com a organização como incorporada num conjunto de obrigações financeiras e materiais a troco do desempenho adequado das tarefas do trabalho e do preenchimento dos requisitos restritos associados à descrição formal do seu papel. Deste modo, a troca económica é impessoal e não implica investimento na relação por parte de ambos os intervenientes.

A investigação de Kuwabara (2011) mostra resultados contraditórios ao que tem vindo a ser estudado, pois embora os estudos empíricos anteriores demonstrem que a troca económica e a troca social são incompatíveis devido ao modo distal com que se apresentam e definem, determinadas formas de troca económica podem reforçar laços de coesão. Também Shore et

al. (2006) advogam que estes dois tipos de troca são independentes, podendo coexistir na relação indivíduo-organização.

Por conseguinte, em relações de troca económica, os requisitos do trabalho e expectativas são especificados antecipadamente, permitindo aos indivíduos avaliar os custos e benefícios pessoais associados com a troca e calibrar as suas contribuições de acordo com esta apreciação (Stamper & Van Dyne, 2001). Já na troca social os participantes não priorizam equivalências no valor, oposto à troca económica, em que é claramente definido o que será trocado e em que altura a reciprocidade irá ocorrer (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997 citados por Cole et al., 2002). Portanto, “apenas a troca social tende a gerar sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança; a troca puramente económica não o faz” (Blau, 1964, p. 94). Blau (1964) acrescenta também que a “troca social envolve obrigações não específicas, cujo cumprimento depende da confiança” (p. 113).

Nesta linha, Seers, Petty e Cashman (1995) atribuíram ênfase às relações de troca social no trabalho e sugeriram que estas trocas baseadas na reciprocidade são preditivas dos comportamentos dos indivíduos no local de trabalho. Por outras palavras, quando a relação entre o indivíduo e a organização é baseada na troca social, os colaboradores expandem a sua visão da relação além de parâmetros específicos, *quid pro quo*, e incluem recursos intangíveis e tangíveis baseados em noções de reciprocidade gerais e não específicas (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Existe então uma maior probabilidade de estes exercerem esforços extra, usarem o seu julgamento para facilitar a resolução de problemas, e desempenharem comportamentos não requisitados, porque eles confiam que o seu empregador irá reconhecer as suas contribuições e retribuí-las em algum momento no futuro (Stamper & Van Dyne, 2001). Já Millward e Hopkins (1998), citados por Stamper e Van Dyne (2001), demonstraram que quando os colaboradores vêem a sua relação como baseada primariamente na troca económica, o seu desempenho pauta-se pelos níveis mínimos dos termos acordados.

Loi, Mao e Ngo (2009), ainda argumentaram que a troca social e económica são duas variáveis intervenientes através do qual a troca membros-líderes afecta o compromisso afectivo dos empregados e as intenções de saída, isto porque os resultados do seu estudo revelaram que a troca social e a troca económica foram mediadores entre a relação de troca líderes-membros, o compromisso afectivo, e as intenções de saída, desencadeando atitudes de reciprocidade por parte dos empregados em direcção à organização. Deste modo, diferenciaram os tipos de troca revelando que, enquanto a troca social organizacional tem uma relação mais forte com o compromisso afectivo do que com a intenção de saída, a troca

económica organizacional relaciona-se mais fortemente com a vontade do trabalhador em abandonar o seu local de trabalho.

“Os empregados podem experimentar vários graus de troca económica e de troca social com a sua organização e cada um desses processos de troca podem ter uma influência única no comportamento do indivíduo” (Shore et al., 2006, p. 843). Neste estudo é previsto que o tipo de troca que se estabelece entre o indivíduo e a organização, influencie as estratégias de actuação organizacional utilizadas pelo mesmo, face a uma situação adversa no contexto laboral. Define-se assim a hipótese geral de que indivíduos que estabelecem diferentes tipos de relação de troca com a organização empregam distintas estratégias de actuação organizacional, nomeadamente no que concerne aos comportamentos de voz.

Se os interesses das organizações e dos trabalhadores puderem estar alinhados, a eficácia a longo-prazo e o bem-estar de ambas as partes podem estar seguros, e pode ser esperado dos colaboradores o desenvolvimento de atitudes favoráveis relativamente à organização (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMatro, 1990; Murphy, Wayne, Liden, & Erdogan, 2003; Naus et al., 2007). Até porque, estudos anteriores mostraram que os colaboradores geralmente retribuem o tratamento organizacional favorável com mais atitudes positivas e altos níveis de desempenho (Shore, Boomer, Rao, & Seo, 2009).

Na sequência do já referido, uma relação indivíduo-organização baseada numa elevada troca social representa um alto nível de investimento da organização e de confiança no colaborador, o que irá gerar sentimentos de obrigação mais fortes neste para desenvolver comportamentos a favor da sua organização (Shore et al., 2006). Shore et al. (2006) acrescentam através dos seus resultados que a troca social foi um preditor significativo e positivo dos comportamentos de cidadania organizacional, sugerindo a importância da mesma, para encorajar os comportamentos que suportam os objectivos da organização.

Um exemplo ilustrativo da troca social no contexto laboral pode ser verificado no estudo de Tucker e colegas, em 2008, realizado a 213 condutores de autocarros do Reino Unido. Averiguaram que, quando os supervisores e gestores mostram preocupações acerca da segurança dos colaboradores, valorizando as suas sugestões para melhorar a segurança, os mesmos desenvolvem crenças de que a sua organização tem uma orientação positiva relativamente à segurança. Inversamente, quando trocas relacionadas com segurança são inconsistentes, os trabalhadores terão menos vontade de partilhar ideias ou de serem pró-activos. Assim, os investigadores afirmam que, os “comportamentos de voz relacionados com a segurança por parte dos colaboradores são uma importante moeda de troca social.” (p. 321).

É então previsto no actual estudo, que quanto mais os indivíduos caracterizam a sua relação com a organização como uma relação baseada na troca social, maior será a tendência para existirem comportamentos de voz, na medida em que estes são utilizados como moedas de troca aquando a tentativa do indivíduo para saldar a sua dívida com a organização. Postula-se assim a seguinte hipótese:

H1<sub>a</sub>: A troca social está positivamente associada aos comportamentos de voz.

Noutro sentido, quando os empregados consideram que a sua relação com a organização tem uma natureza que assenta sobretudo numa troca económica, estes focalizam-se nos retornos imediatos e tangíveis que a organização lhes fornece em troca do seu desempenho laboral. No seguimento do exposto nas linhas anteriores sabe-se que alguns empregados desenvolvem a sua troca com a organização baseada numa orientação económica a curto-prazo. Isto acontece particularmente durante esta era de globalização quando as firmas lutam para manter um alto nível de flexibilidade de emprego e contratam um grande número de trabalhadores a prazo (Loi et al., 2009).

Shore et al. (2006) verificaram que a troca económica se relacionava significativamente e de forma negativa com o compromisso organizacional afectivo com os comportamentos de cidadania organizacional. Quando o empregado considera que os aspectos económicos da relação de trabalho são a base primária da troca que estabelece com a organização, o seu modo de retorno irá ajustar-se com este tipo de relação e respectivas transacções.

Isto prevê que quando a relação indivíduo-organização é sobretudo caracterizada pela troca económica, isso gera menos comportamentos de voz na medida em que estes não são utilizados como moeda da transacção por parte do indivíduo, uma vez que o conteúdo de troca será tangível, objectivo e dentro do papel formal inerente à sua função na organização – características que não estão associadas ao carácter discricionário dos comportamentos figurados na voz. Assim, é hipotetizado que:

H1<sub>b</sub>: A troca económica está negativamente associada aos comportamentos de voz.

### **1.3 – A contribuição da identificação organizacional para a compreensão da relação entre as trocas indivíduo-organização e os comportamentos de voz**

De acordo com Hirschman (1970) a resposta dos indivíduos a uma situação de deterioração na organização depende do tipo de vinculação afectiva que o indivíduo tem com a mesma. Pesquisas recentes têm enfatizado a importância que o grau de identificação do indivíduo com

a organização tem em predizer a boa vontade dos empregados para interagirem e cooperarem na organização (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002).

De acordo com Tajfel e Turner (1986) as pessoas tendem a actuar, num determinado contexto, em congruência com as dimensões mais salientes da sua identidade social. Quando um indivíduo se define a si próprio como membro de uma organização, quando associa emoções positivas a essa pertença, e quando essa pertença é central para o seu auto-conceito, podemos dizer que é um indivíduo com elevada identificação organizacional (Tavares, 2009). Ainda, quando isto acontece o indivíduo percebe-se como estando interligado psicologicamente ao destino da organização, partilhando-o e experienciando os seus sucessos e fracassos. A identificação organizacional é, portanto, uma forma específica da identificação social onde o indivíduo se define em termos da sua pertença à organização onde trabalha. Este conceito refere-se à percepção de unicidade com a organização (Mael & Ashforth, 1992). Ainda a teoria da identidade social indica que os indivíduos tendem a escolher actividades congruentes com os aspectos mais salientes das suas identidades. Quando se identificam com uma organização tendem a incorporar as características de identidade desta na imagem que têm de si próprios (Ashforth & Mael, 1989) e têm uma maior tendência a apoiá-la de várias formas, mais concretamente, contribuindo de forma activa para os objectivos organizacionais (Ashforth & Mael, 1992; Blader & Tyler, 2009).

Deste modo, quanto mais as pessoas se identificam com a organização, mais os valores, normas e interesses desta são incorporados no auto-conceito do indivíduo (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

A identificação organizacional leva os indivíduos a experienciarem os interesses da empresa como auto-interesses, podendo portanto motivar fortemente o indivíduo a canalizar os seus esforços em nome do colectivo, e estando o indivíduo mais alinhado com a busca dos interesses da organização (Fisher & Wakefield, 1998).

Quando o indivíduo está altamente identificado com a organização, significa que este se define incorporando esta pertença na sua identidade. Deste modo, os sucessos organizacionais irão ser celebrados como sucessos do indivíduo, e por isso, este último irá optar pelo uso de comportamentos que promovam o êxito e não o fracasso da organização, porque isso é importante para o enaltecimento da sua auto-estima.

Sabe-se ainda que a identificação organizacional torna os indivíduos mais competitivos com as outras organizações, o que faz com que haja maior probabilidade de que estes empreguem comportamentos de voz para ajudarem a melhorar a competitividade e desempenho da sua organização (Fisher & Wakefield, 1998).

Ashforth e Mael, em 1989, postularam que níveis elevados de identificação organizacional por parte dos colaboradores levam a actividades que sejam congruentes com as identidades dos mesmos, apresentando como consequência, a escolha de actividades congruentes com os aspectos salientes das suas identidades e o apoio às instituições que incorporam essas identidades. Como exposto anteriormente, os comportamentos de voz fazem parte das atitudes que os colaboradores têm em prol da sua organização. Foi neste seguimento que Fuller e colegas (2006) identificaram claramente no seu estudo, a associação positiva entre a identificação organizacional e os comportamentos de voz.

Os resultados do estudo de Tangirala e Ramanujam (2008) mostram que as pessoas evidenciam mais comportamentos de voz quando se sentem simultaneamente mais identificadas com a organização e quando têm níveis elevados de controlo pessoal.

Também Morrison e colegas (2011) verificaram que os indivíduos com maior nível de identificação eram aqueles que tendencialmente partilharam mais opiniões, sugestões, recomendações e ideias para ajudarem a organização a ter um melhor desempenho. Ainda neste estudo, os resultados evidenciaram que estes comportamentos de voz eram mais frequentes quando os indivíduos estavam inseridos em grupos com crenças partilhadas de que os comportamentos de voz eram seguros e eficazes.

Ainda neste seguimento, Lipponen, Bardi e Haapamäki (2008) denotaram que os indivíduos altamente identificados com a sua organização eram preferencialmente aqueles que faziam maior uso dos comportamentos de voz, quando os valores pessoais estavam direccionados para a abertura à mudança.

Podemos então esperar que altos níveis de identificação organizacional estejam associados ao uso, por parte dos colaboradores, de comportamentos de voz enquanto estratégia de actuação organizacional face a situações adversas. Desenvolve-se assim a hipótese que:

H<sub>2</sub>: A identificação organizacional está positivamente associada aos comportamentos de voz.

A qualidade de troca social tem vindo a ser medida através, nomeadamente, da Percepção de Suporte Organizacional - PSO (Tavares e Caetano, 2007) e da troca entre Líderes e Membros – LMX (Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008).

Estudos anteriores mostram que a qualidade de troca social está positivamente associada a um aumento de vinculação afectiva do indivíduo à organização, quer medida através da identificação organizacional (Sluss et al., 2008; Tavares & Caetano, 2007), quer medida através do compromisso afectivo (Hom et al., 2009).

Assim, a qualidade da troca social é um sinal de que a organização valoriza o indivíduo, satisfazendo as suas necessidades de auto-estima, aprovação e suporte emocional (Eisenberger et al., 1986). Neste sentido, a qualidade da troca social aumenta a auto-estima associada à pertença organizacional e estimula a identificação laboral. É assim hipotetizado que:

H<sub>3a</sub>: A troca social está positivamente associada à identificação organizacional.

Até muito recentemente a maior parte dos estudos centraram as suas atenções no impacto da troca social nas atitudes e comportamentos dos indivíduos na organização, descurando o impacto que a troca económica poderá ter para a sucesso e/ou declínio organizacional (para excepções ver Gakoviz & Tetrik, 2003; Shore et al., 2006, 2009). Estudos anteriores mostraram que a troca económica está negativamente associada à vinculação afectiva à organização, nomeadamente ao compromisso afectivo (Shore et al., 2006, 2009), quer em trabalhadores a tempo parcial quer em trabalhadores a tempo inteiro (Gakoviz & Tetrick, 2003). “A troca económica é impessoal e não implica investimento na relação, nem por parte do empregado, nem por parte da organização” (Shore et al., 2009, p.702), sugerindo que o colaborador e a organização não terão comportamentos discricionários quando percebem a sua relação como sendo transaccional e instrumental.

Flynn (2005) sugere também que as “trocas negociadas”, típicas das transacções económicas, em que os termos de troca são discutidos abertamente e a troca de benefícios é directa e muitas vezes imediata (p.738), estão presentes sobretudo quando a identidade pessoal do indivíduo está saliente, em detrimento das suas identidades colectivas (ou seja, da sua identificação organizacional), ou quando o indivíduo está sobretudo orientado para agir em função dos seus interesses pessoais em detrimento dos objectivos colectivos.

Donde se espera que:

H<sub>3b</sub>: A troca económica está negativamente associada à identificação organizacional.

Neste estudo vamos analisar o papel mediador da identificação organizacional na relação entre as trocas indivíduo-organização e a exibição dos comportamentos de voz. Face ao que foi dito anteriormente é então de esperar que os indivíduos que caracterizam a sua relação com a organização como uma relação pautada pelas trocas sociais, se identifiquem mais com estas e que, por isso, estejam mais motivados a identificarem problemas e sugerirem novas formas de os ultrapassar. Em contraponto, é de esperar que os indivíduos que consideram que a sua relação com a organização é de natureza sobretudo instrumental, tendo por base a troca económica, advogam que a pertença à organização é menos central para a forma como se

auto-definem (baixa identificação organizacional) e, por isso, reportam menos comportamentos construtivos para a mudança organizacional, como são os comportamentos de voz.

Postula-se então uma última hipótese geral em que a relação entre o tipo de troca indivíduo-organização e a exibição de comportamentos de voz é explicada pelo nível de identificação do indivíduo com a organização em que trabalha, propondo especificamente que:

H<sub>4</sub>: A identificação organizacional é mediadora da relação entre o tipo de troca que regula a relação indivíduo-organização e os seus comportamentos de voz.

## 2 – MÉTODO

### 2.1 - Amostra

Participaram neste estudo 373 colaboradores de diversas empresas portuguesas, através da resposta em papel a um questionário. Foram tidos em conta os seguintes pré-requisitos de participação: terem mais de 18 anos e trabalharem por conta de outrem há mais de três anos.

Dos participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 63 anos, 53,6% era do sexo feminino, trabalhando, em média, há 11 anos na actual empresa. Relativamente ao nível de escolaridade, 13,9% tem uma pós-graduação, 30,6% tem um curso médio ou superior, 38,6% terminou os estudos até ao 10º, 11º ou 12º e 16,9% concluiu os estudos até ao 9º ano. Em média, o rendimento líquido mensal que os colaboradores mencionaram, incluindo benefícios e prémios, foi de 1084,14€, sendo que a sua maioria (74,5%) tem contrato de trabalho por tempo indeterminado ou pertence aos quadros, enquanto 24,1% está numa função de chefia.

### 2.2 – Medidas

#### 2.2.1 - Comportamentos de voz

Foram medidos com 4 itens ( $\alpha=.82$ ) através de uma escala de 7 pontos que varia entre 1) Nunca e 7) Sempre, adaptados da escala de Naus, Iterson, e Roe (2007) que na altura apresentou boa consistência interna ( $\alpha=.86$ ). São exemplos desta medida os itens «Face a situações adversas... discuti problemas com a minha chefia e tentei encontrar soluções em conjunto» e «Face a situações adversas... apresentei sugestões com vista a resolver situações problemáticas».

#### 2.2.2 - Identificação organizacional

Foi medida com 5 itens ( $\alpha=.84$ ) usando-se a escala de 7 pontos de Mael e Ashforth (1992) que varia entre 1) Discordo Totalmente e 7) Concordo Totalmente, que apresentou boa consistência interna ( $\alpha=.87$ ) no estudo destes autores. São exemplos desta medida os itens «Quando eu falo desta empresa / instituição geralmente digo “nós” e não “eles”» e «Os sucessos desta empresa / instituição são também os meus sucessos».

#### 2.2.3 - Troca Social e Troca Económica

A relação de troca que o indivíduo estabelece com a organização foi medida através da escala de Troca Social e Económica provenientes e adaptadas do estudo de Shore, Lynch, Tetrick, e Barksdale (2006), e foi medida numa escala de 7 pontos em que 1) representa

Nunca e 7) Sempre. Assim como as restantes, também estas escalas apresentaram boa consistência interna ( $\alpha=.78$  – Troca Económica e  $\alpha=.87$  Troca Social). Os itens «Eu só tenho vontade de fazer mais por esta empresa / instituição quando vejo que eles farão mais por mim» e «Aquilo que eu espero mesmo desta empresa / instituição é ser pago pelo meu esforço» são exemplos usados para medir a variável Troca Económica que continha 3 itens ( $\alpha=.66$ ), enquanto que dos 4 itens ( $\alpha=.79$ ) da Troca Social são exemplos «Eu tento zelar pelos interesses desta empresa/instituição porque eu posso contar com ela para cuidar de mim» e «A minha relação com esta empresa / instituição é baseada na confiança mútua». Segundo os autores, as escalas focam-se especificamente na natureza da relação de troca entre o empregador e o empregado, partindo da perspectiva do último (Shore et al. 2006). Efectuámos uma análise exploratória e verificámos que os itens destas escalas saturam em factores distintos (ver Anexo 1).

#### **2.2.4 - Variáveis de controlo**

Os questionários dos participantes incluíam também informações demográficas usadas para controlar os resultados na nossa análise como o sexo e antiguidade na organização. Respeitantes à primeira variável, muitos dos estudos a que tivemos acesso, e onde o sexo era equacionado, não apresentaram relações significativas com os comportamentos de voz (e.g. Cannings, 1992; Turnley et al., 1999; Stamper & Van Dyne, 2001; Fuller et al., 2006; Detert & Burris, 2007; Naus et al., 2007; Morrison et al., 2011; Whiting et al., 2011; Hsiung, 2012). Porém, Van Dyne e LePine (1998) verificaram na sua investigação que o sexo influenciava significativamente não só os comportamentos de voz auto-reportados pelos participantes em dois momentos distintos da investigação, mas igualmente os comportamentos de voz reportados pelos pares e pelos supervisores, sendo os homens aqueles que empregavam maior uso destes comportamentos em comparação com as mulheres. Consistentes com estes resultados, foram aqueles apresentados no estudo de LePine e Van Dyne (1998), onde os comportamentos de voz também apresentaram relação estatisticamente significativa com o género dos participantes, mostrando igualmente que foram os homens a empregar maior uso destes em comparação com as mulheres. Tendo em conta estas incertezas encontradas nas investigações anteriores decidimos analisar os efeitos desta variável – sexo - no presente estudo.

Controlou-se igualmente o efeito da variável antiguidade, não considerada na literatura anterior verificada, partindo do pressuposto que os anos que uma pessoa trabalha na organização poderão influenciar a exibição de comportamentos de voz.

### 3 - RESULTADOS

#### 3.1 – Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

No Quadro 1 encontram-se calculadas as médias, os desvios-padrão, as correlações e as consistências internas das medidas utilizadas neste estudo, antes de testarmos as hipóteses apresentadas anteriormente.

Quadro 1.

Estatística Descritiva, Intercorrelações entre as variáveis e Consistência Interna das medidas usadas

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
1 Comportamentos de voz	4.81	1.30	(.82)					
2 Identificação Organizacional	4.88	1.36	.41 <sup>***</sup>	(.84)				
3 Troca Social	4.55	1.35	.28 <sup>***</sup>	.67 <sup>***</sup>	(.79)			
4 Troca Económica	3.88	1.45	.28 <sup>***</sup>	-.34 <sup>***</sup>	-.18 <sup>***</sup>	(.66)		
5 Sexo <sup>a</sup>	1.54	.50	-.05 n.s.	.05 n.s.	-.00 n.s.	-.12 <sup>*</sup>	-	
6 Antiguidade	11.02	9.34	.02 n.s.	.09 n.s.	-.14 <sup>*</sup>	-.01 n.s.	-.01 n.s.	-

Nota. N=373. As consistências internas estão entre ( ).

<sup>\*\*\*</sup>  $p \leq 0,001$       <sup>\*\*</sup>  $p \leq 0,01$       <sup>\*</sup>  $p \leq 0,05$

<sup>a</sup>1 = Masculino; 2 = Feminino

Pela observação dos resultados apresentados no Quadro 1 podemos dizer que a troca social está positivamente associada aos comportamentos de voz ( $r = -.28^{***}$ ) e a troca económica está negativamente associada a estes comportamentos ( $r = -.28^{***}$ ), suportando respectivamente as hipóteses 1a e 1b. Os resultados mostraram também que a Identificação Organizacional está positivamente associada com os comportamentos de voz ( $r = .41^{***}$ ), e assim a Hipótese 2 é corroborada. Do mesmo modo, as Hipótese 3a e 3b foram igualmente

apoiadas pelos resultados, na medida em que a troca social está positivamente associada com a identificação organizacional dos colaboradores ( $r = .67^{***}$ ) e a troca económica negativamente associada com esta variável ( $r = -.34^{***}$ ). Como também se pode verificar no Quadro 1, as variáveis de controlo não mostraram ter relações estatisticamente significativas com os comportamentos de voz, pelo que, por razões de parcimónia não foram introduzidas no modelo de regressão.

### 3.2 - Teste de Hipóteses

Para testarmos a hipótese de mediação (hipótese 4), analisámos um modelo de mediação múltipla com *bootstrap* dos efeitos indirectos apresentado por Preacher e Hayes (2008). Esta análise foi feita utilizando a macro mediação múltipla, apelidada de *MEDIATE* para SPSS de Hayes e Preacher (2011). As estimativas de *bootstrap* apresentadas são baseadas em 5.000 amostras geradas por *bootstrap*. Os efeitos foram estimados procedendo à correcção de enviesamento (Bias corrected, BC) usando intervalos de 95% de confiança. Os *missings* encontrados foram eliminados *listwise*.

#### Quadro 2.

##### Efeitos directos das variáveis estudadas

	Identificação Organizacional			Voz		
	Coef.	<i>t</i>	<i>p</i>	Coef.	<i>t</i>	<i>p</i>
Troca social (efeito total)				.24***	4.80	.001
Troca social	.63***	16.09	.001	.05	.72	.47
Troca económica (efeito total)				-.22***	-4.67	.001
Troca económica	-.22***	-5.95	.001	-.15**	-3.17	.002
Identificação Organizacional				.30***	4.57	.001

Nota. \*\*\* $p \leq 0,001$     \*\* $p \leq 0,01$     \* $p \leq 0,05$

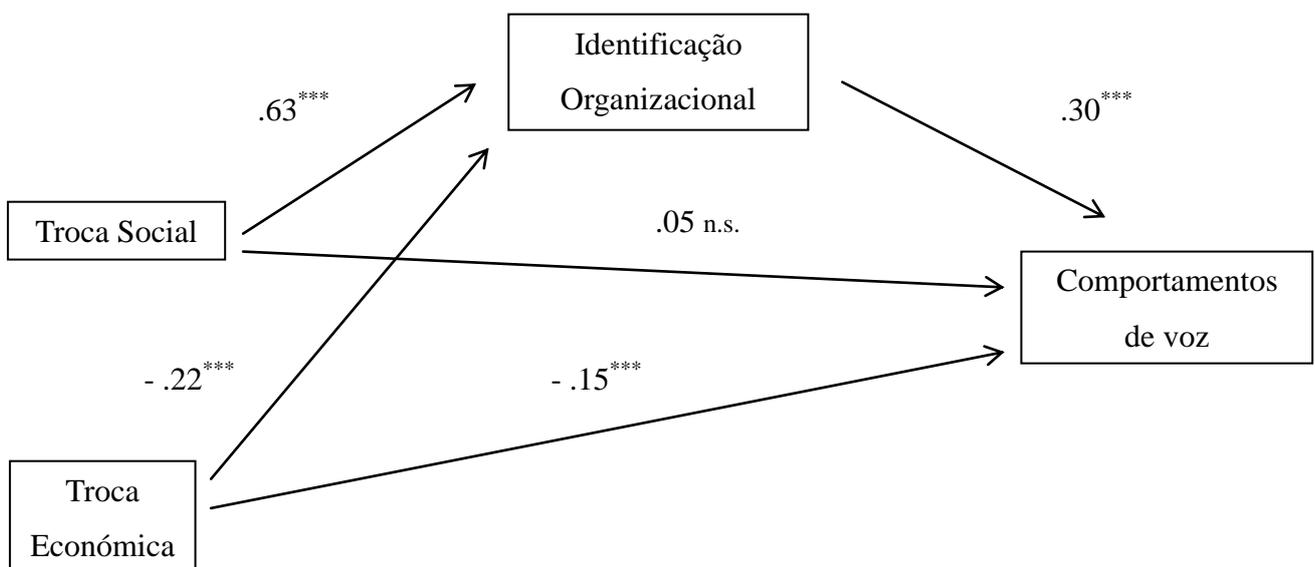
O Quadro 2 apresenta os efeitos directos das variáveis por nós estudadas. Pela leitura do mesmo observa-se que, o efeito total da troca social nos comportamentos de voz é .24,  $p < .001$ . No entanto, este efeito deixa de ser estatisticamente significativo quando se introduz no

modelo a variável mediadora identificação organizacional ( $B = .05, p = .47$ ) o que aponta para a existência do efeito de mediação. De facto, o efeito indirecto da troca social nos comportamentos de voz através da identificação organizacional, controlando o efeito da troca económica, tem um ponto estimado de .19 e um intervalo de confiança BC bootstrap de 95% que se situa entre .09 e .30, ou seja, é estatisticamente significativo.

No que concerne à troca económica, o efeito total desta variável nos comportamentos de troca é de  $B = -.22, p < .001$ . Quando se introduz no modelo de regressão a identificação organizacional este efeito diminui em magnitude ( $B = -.15$ ) mas continua a ser estatisticamente significativo ( $p = .002$ ). Assim, apesar do efeito indirecto da troca económica na voz através da IO, controlando o efeito da troca social, ter um ponto estimado de  $-.07$  situado num intervalo de confiança BC bootstrap de 95% entre  $-.12$  e  $-.03$  (ou seja é estatisticamente significativo), esta mediação é apenas parcial. Estes resultados sugerem que, ao contrário da troca social, provavelmente este não será o único caminho de influência da troca económica nos comportamentos de voz.

Na Figura 1 podemos ver de modo ilustrativo o modelo empírico testado nesta investigação. Este modelo explica cerca de 18% da variância dos comportamentos de voz ( $R^2$  ajustado = .18;  $F(3,340) = 26.04, p < .001$ ).

Figura 1. Resultados do Modelo Empírico testado





## 4 – DISCUSSÃO

### 4.1 – Discussão geral

Segundo Caetano e Vala (1994) “as opções comportamentais são mais expressão do processo de interação entre o indivíduo e a organização do que um resultado de factores intra-individuais apenas” (p. 126), daí haver uma dependência substancial da relação estabelecida entre o colaborador e a organização.

O presente estudo tem como objectivo contribuir para a investigação da Psicologia Comportamental, no que concerne às estratégias de actuação organizacional utilizadas pelos indivíduos face a uma situação empresarial adversa. Neste sentido, pretendeu-se analisar os efeitos que os tipos de relação de troca existente entre os indivíduos e a sua organização empregadora têm nos comportamentos de voz utilizados pelos mesmos, tendo em conta o papel mediador que a identificação organizacional exerce na explicação desta associação.

Os resultados obtidos indicam que tanto a troca social como a identificação organizacional estão positivamente associadas com os comportamentos de voz, enquanto a troca económica está associada negativamente com estes. No mesmo sentido, a troca social está associada positivamente com a identificação organizacional, enquanto a económica está negativamente associada com a mesma variável. Estes resultados são consistentes com as hipóteses formuladas na primeira parte deste trabalho. Assim verificou-se que quanto mais o indivíduo considera que a relação que tem com a organização pode ser descrita como sendo uma relação de troca social, mais elevado é o seu nível de identificação organizacional, o que, por sua vez, está associado a níveis mais elevados de comportamentos de voz. Portanto, o impacto da troca social na voz é explicado por uma maior identificação dos trabalhadores com a organização.

Relativamente ao efeito indirecto da troca económica na voz através da identificação organizacional controlando o efeito da troca social, verificou-se que quanto mais o indivíduo percebe a relação que tem com a organização como sendo uma relação de troca económica, menor é o seu nível de identificação organizacional, o que, por sua vez, está associado a níveis reduzidos de comportamentos de voz. Assim, a análise dos efeitos indirectos indica que a identificação organizacional é mediadora do impacto da troca social e económica nos comportamentos de voz, mas enquanto se pode dizer que ela explica totalmente a relação entre a troca social e a voz, apenas explica parcialmente a relação entre a troca económica e estes comportamentos.

A presente investigação vai ao encontro das pesquisas anteriores que enfatizaram a importância da natureza das relações de troca indivíduo-organização na determinação das atitudes e dos comportamentos dos indivíduos na organização e do respectivo sucesso organizacional (Shore et al., 2006, 2009). Cole e colegas, em 2002, verificaram que uma vez que a subsistência de uma organização se baseia, muitas vezes, nas trocas sociais dos seus membros, parece importante explorar as interações complexas que se estabelecem entre os indivíduos e as variáveis que compõem a sua rede social. É neste seguimento que podemos afirmar que os resultados encontrados contribuem para esta corrente teórica, na medida em que sustentam a ideia de que estes dois elementos de relação indivíduo-organização – a troca social e a troca económica – se relacionam de forma diferenciada com o nível e vinculação do indivíduo à organização, bem como ao desenvolvimento de comportamentos activos de mudança que, de alguma forma, podem desafiar o *status quo* da organização.

Assim, pode-se afirmar que a relação de troca é preditora dos comportamentos de voz, sendo o seu impacto explicado pelo nível de identificação organizacional do colaborador. De notar que o fenómeno que se experiencia hoje em dia, respeitante ao *downsizing* crescente e aumento da insegurança laboral, pode fazer com que as relações de troca entre o indivíduo e a organização venham a ser cada vez menos de troca social (que estão na base dos contractos psicológicos relacionais) e cada vez mais de troca económica (que estão na base dos contractos psicológicos transaccionais). Esse facto pode levar, não só à diminuição de vinculação afectiva dos indivíduos às organizações que os empregam, mas também a que estes estejam menos motivados a desenvolverem comportamentos pró-activos de mudança organizacional, a identificar problemas e a sugerirem formas alternativas de os resolver, como acontece com os comportamentos de voz. Em suma, as empresas devem evitar que haja perda das amarras de identificação por parte dos seus colaboradores, para que estes contribuam de forma positiva e construtiva para o bem-estar laboral, mesmo quando estão perante uma situação adversa.

Salientamos assim que os comportamentos de voz se tornam cada vez mais importantes como vantagem competitiva, e pensa-se que o sucesso organizacional esteja cada vez mais dependente das iniciativas pessoais e dos comportamentos orientados para a mudança (Fuller et al., 2006). Hsiung (2012) afirmou ainda que as organizações, inevitavelmente, necessitam das ideias e pensamentos dos seus colaboradores para acelerar a inovação e enaltecer a eficácia organizacional.

Adicionalmente, foi postulado que “as mudanças registadas no cenário macro e micro organizacional nos confrontam com a necessidade de repensarmos a vinculação dos

indivíduos às organizações” (Tavares, 2001, p. 332). É com base nesta afirmação que sobressaímos a importância dos gestores investirem nas relações de troca social que estabelecem com os seus colaboradores. Isso irá contribuir para o sucesso ou para a prevenção do declínio organizacional.

É também importante saber que há mais probabilidade de os colaboradores darem voz aos seus pensamentos relativamente a um alvo com que se identificam fortemente (Liu, Zhu & Yang, 2010). De notar que relações de troca preponderantemente económica irão levar os colaboradores a terem comportamentos que correspondam unicamente à descrição de papel definido *a priori*, logo não irão empregar comportamentos em prol da organização visto que não sentem necessidade de retribuir com atitudes positivas extra, nem dar voz às suas ideias.

#### **4.2 – Limitações e Pesquisas Futuras**

É importante revelar as limitações ponderadas para este estudo.

Por um lado, o facto de estarmos perante um estudo correlacional não permite estabelecer relações de causalidade sobre os resultados obtidos. Isto significa que não se pode determinar de modo conclusivo a direccionalidade das relações encontradas. A direcção dos resultados propostos por Shore e colegas (2006) são consistentes com esta limitação, uma vez que sugerem que o tipo de vinculação do indivíduo à organização condiciona a percepção de troca que se estabelece entre ambas as partes, o que consequentemente influencia os comportamentos de cidadania organizacional. De notar que a mediação do presente estudo sugere uma relação contrária, em que a percepção do tipo de relação de troca que se estabelece entre o indivíduo e a organização influencia a magnitude da vinculação do indivíduo à organização. Estes resultados divergentes podem ser contornados no caso de se optar por um desenho de estudo experimental ou longitudinal em estudos futuros.

Por outro lado, uma vez que foram utilizados dados auto-reportados e apenas um instrumento de medida para todas as variáveis, devemos ter consciência da probabilidade de que os resultados deste estudo possam estar enviesados devido à variância comum entre as variáveis. Esta limitação pode ser contornada caso as pesquisas futuras incluam a recolha de dados dos supervisores e colegas (Hsiung, 2012), pois tal como Van Dyne e LePine (1998) verificaram, os comportamentos de voz são percebidos de maneira diferente quando avaliados pelos próprios colaboradores, pelos pares ou pelos supervisores.

Em contraste com a limitação mencionada, é importante notar que o método de análise de dados utilizado, é tido como vantagem para a interpretação dos resultados uma vez que a sua utilização permite uma melhor generalização. Sendo um método computacional intensivo que

envolve repetidas amostragens da base de dados de origem, admite a utilização de dois mediadores inseridos no mesmo momento e não por etapas causais – tal como o método antigo sugerido por Baron e Kenny (1986) -, e possibilita a quantificação do efeito indirecto, não assumindo a distribuição normal das variáveis – tal como o método sugerido por Sobel (1982, 1986).

No seguimento dos pontos fortes desta investigação, e à semelhança de outros estudos (e.g. LePine & Van Dyne, 1998) que recolheram os dados dos participantes de uma ampla variedade de organizações, também neste optámos por utilizar esta metodologia de recolha. Isto permitiu excluir a possibilidade de que os resultados possam ser exclusivos de um tipo de trabalho particular ou organização e possam suportar a generalização dos resultados para uma ampla variedade de cenários e configurações organizacionais.

“A identificação organizacional focaliza-se em diferentes alvos, podendo o indivíduo ter múltiplas identificações organizacionais, dependendo da auto-categorização efectuada” (Tavares, 2001, p. 315). Em estudos futuros seria interessante explorar se as duas dimensões da relação de troca do indivíduo-organização - troca social e troca económica – se relacionam de forma diferenciada com a identificação que o indivíduo pode desenvolver com diferentes alvos no seio da organização.

De notar também que dentro de uma organização os colaboradores podem formar relações de troca distintas com diferentes partes, incluindo os seus supervisores imediatos, e a organização que os emprega (Cropanzano & Mitchell, 2005). Neste sentido, constata-se que no presente estudo esta situação não foi contemplada uma vez que não é possível identificar a quem estão dirigidas as relações de troca identificadas. Pode ser, desse modo interessante, em estudos futuros analisar se diferentes relações de troca social e económica com os diferentes agentes organizacionais podem interagir de maneira a explicar de forma mais detalhada em que situações os indivíduos optam pela voz como estratégia de actuação face a uma situação vivenciada como de declínio organizacional.

Estando a IO por vezes associada a uma maior resistência à mudança organizacional (Tavares, 2001), em estudos futuros seria desejável analisar o papel de alguns factores moderadores que expliquem o que leva os indivíduos que se identificam muito com a organização a, nessas situações, optarem por uma estratégia de conformismo ao invés de desenvolverem comportamentos de preocupação, de inovação e de mudança.

### **4.3 - Contributos e Implicações práticas**

De seguida apresentamos os contributos teóricos e empíricos desta investigação. Por um lado, explora o processo que explica o impacto das diferentes implicações da relação de troca indivíduo-organização nos comportamentos de voz e não só as suas associações. Por outro lado, amplia os conhecimentos da literatura de troca, de identificação e de comportamentos de voz.

As seguintes implicações práticas acrescentam o que é que os gestores devem fazer (com base nos resultados) para aumentarem os comportamentos de voz dos seus colaboradores?

Como mencionado na primeira parte desta investigação, quando o indivíduo percebe a sua relação de troca com a organização como sendo de cariz social, aumenta o seu sentimento de obrigação para com a mesma e conseqüentemente, os seus comportamentos ajustam-se a esta necessidade de retribuir ao parceiro de troca. É importante os gestores terem consciência destas relações, na medida em que o seu encorajamento, através do alto investimento organizacional no colaborador e confiança no mesmo, gera sentimentos de obrigação mais fortes mantendo os membros das equipas responsáveis pelos comportamentos extra-papel, activos e construtivos a favor da organização. (Cole et al., 2002). Deste modo, é a troca de favores e recursos tangíveis e essencialmente não tangíveis, sem um prazo definido de retribuição mas comutados continuamente, que permitem à organização extrair mais do seu empregado do que o definido *a priori*.

Ainda no sentido das relações de troca que o indivíduo estabelece com a organização, é importante haver uma diminuição da tendência para o carácter instrumental destas relações, e a gestão deve ser a primeira a reflectir como fazer esta alteração de modo a aumentar a eficácia organizacional. Sabendo que a percepção de troca económica diz respeito às transacções entre as partes que não são vistas a longo-prazo e num contínuo, não implicam investimento por parte de ambas as entidades da relação, mas são discretas e orientadas para o aspecto económico, não devem ser esperadas na realidade organizacional sob pena de desempenhos por parte do colaborador que fiquem aquém do expectável, visto que este apenas realiza os mínimos acordados. Deste modo, aquando o estabelecimento de relação colaborador-organização, os gestores devem investir na troca de recursos que não se baseiem nos aspectos económicos, mas que pelo contrário tenham um carácter socio-emocional, como por exemplo, promover a formação, ajudar nos aspectos extra profissionais, como a família e o lazer do colaborador, ou fazer promoções regulares. É quase certo que, posto isto, os colaboradores irão retribuir à organização com atitudes e comportamentos positivos.

Como foi mencionado anteriormente, este tipo de relações de troca irão influenciar o nível de vinculação que o indivíduo sente para com a organização. Assim, é desejado que os

indivíduos se identifiquem fortemente com a firma que os emprega na medida em que esta identificação irá contribuir positivamente e activamente para o cumprimento dos objectivos organizacionais (Mael & Ashforth, 1992). Mais uma vez os gestores devem saber os factores preditores que levam os colaboradores a estarem mais vinculados, e de igual modo, saber aqueles que constringem a ligação.

Deve ser também uma prioridade actuar ao nível do clima organizacional, de modo a evitar o clima de medo e promover o clima de participação e abertura à mudança, tão fundamental para que os colaboradores optem por utilizar estes comportamentos discricionários e pró-activos.

Para isto, será necessário igualmente actuar ao nível da liderança. O comportamento de voz, segundo Hsiung (2012) é uma manifestação da autenticidade do colaborador, sendo que este autor propõe no seu estudo, que será através da liderança autêntica que teremos uma organização também ela genuína, desde os níveis hierárquicos superiores, até à base empresarial. É argumentado que sendo os líderes autênticos capazes de espalhar estados de afectos positivos e desenvolver trocas sociais positivas com os seus seguidores, então é este contágio de emoções e processos de transacção que motivam os subordinados, ajudando-os a tornarem-se mais activos na expressão de opiniões e resolução de problemas organizacionais. Estes resultados permitem-nos dar atenção à importância que a teoria da troca social tem aquando o uso da voz como estratégia de actuação organizacional face a uma situação adversa.

Os resultados de Burris, Detert e Chiaburu (2008) sugerem que os líderes seriam inteligentes se reduzissem os comportamentos da sua parte que aumentam a separação psicológica, com o objectivo de diminuir a voz dos empregados. Estes necessitam de garantir que o seu clima de grupo é de tal modo, que os membros sentem colectivamente que podem ter voz com sucesso e fazendo-o não serão castigados ou ignorados (Morrison et al. 2011). Para iniciar a sinceridade e honestidade dos colaboradores, os líderes organizacionais devem primeiro exhibir a sua autenticidade e actuar como *role models* (Hsiung, 2012).

Seria assim interessante, por um lado, formar as chefias para promoverem, ouvirem e integrarem o *feedback* dado pelos colaboradores, e por outro lado, formar os colaboradores para saberem ter comportamentos de voz eficazes, como por exemplo, através do correcto uso da assertividade. Há assim uma série de pressupostos que devem ser tidos em conta por parte da gestão de cada empresa. Os colaboradores de todos os níveis necessitam de ser formados para receber e dar voz à informação relevante, isto porque também são responsáveis por tornarem os problemas conhecidos em primeira instância. Assim, as acções que devem ser

tidas em conta por parte da gestão para treinar e formar os seus colaboradores a ter eficazes comportamentos de voz representam passos difíceis mas importantes para ajudar os gestores a receber e agir sobre o *feedback* ascendente que precisam para que a sua organização se mantenha de *boa saúde* (Detert & Burris, 2007).

#### **4. 4 - Conclusão**

Com as recentes mudanças governamentais no contexto socio-económico do nosso país, prevê-se que o sentimento de vinculação organizacional dos trabalhadores venha a ser afectado. Os sentimentos de insegurança e de desconforto poderão condicionar a forma como as pessoas percebem a sua relação de troca com a organização, alterando o equilíbrio entre a dimensão mais instrumental de troca económica e a dimensão mais relacional da troca social. Tomadas em conjunto estas tendências podem ser potencialmente desastrosas para as organizações pois elas podem afectar, não só a identificação dos indivíduos da organização como a sua motivação para intervir actuando nesta.

Este estudo é inovador e tem importantes contributos para a área do comportamento organizacional uma vez que, embora já tenha sido proposto por investigadores deste âmbito a existência da mediação analisada (e.g. Morrison, Wheeler-Smith e Kandar, 2011; Van Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007), esta, todavia, não tinha sido empiricamente estudada. Considerámos importante fazê-lo na medida em que a literatura refere as vantagens para o bem-estar e sucesso organizacional do exercício dos comportamentos de voz, pois eles promovem a inovação e a mudança de organização permitindo que esta suplante algumas situações que, de outra forma, poderiam levar ao seu declínio. Assim, os resultados do nosso estudo sugerem que o tipo de relação de troca que se estabelece entre o indivíduo e a organização que o emprega – troca económica e troca social – condiciona a sua identificação com esta organização, o que o predispõe para adoptar de forma diferenciada comportamentos activos construtivos orientados para a mudança organizacional e para a garantia do seu sucesso.

## 5- Referências Bibliográficas

- Ancona, D. & Caldwell, D. (1987). Management issues facing new product teams in high technology companies. Em D. Lewin, D. Lipsky, e D. Sokel (Eds.). *Advances in industrial and labor relations* (Vol. 4, pp. 191-221). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blader, S. & Tyler, T.R. (2009). Testing and expanding the group engagement model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445-464.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burris, E. R., Detert, J. R. & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before living: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Caetano, A. & Vala, C. (1994). Estratégias de actuação organizacional. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, e A. Caetano. (Ed.). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 123- 137). Oeiras: Celta Editora.
- Cannings, K. (1992). The voice of the loyal manager: Distinguishing attachment from commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 261-272.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dalton, D. & Todor, W. (1982). Antecedents of grievance filing behavior: Attitude/behavioral consistency and the union steward. *Academy of Management Journal*, 25(1), 158-169.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*. 50(4), 869-884.
- Dowding, K., Hohn, P., Mergoupis, T. & Van Vugt, M. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, 469-495.

- Dukerich, J., Golden, B. & Shortell, S. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behavior of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., e Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Fisher, R. J. & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology & Marketing*, 15, 23-40.
- Flynn, F. J. (2005). Identity Orientations and forms of Social Exchange in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 737-750.
- Foa, V. G., & Foa, E. B. (1974). Societal Structures of the mind. Springfield, IL: Thomas.
- Fuller, J. B, Hester, F., 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(6), 815-846.
- Gakovix, A., & Tetrick, L. E. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649-666.
- Gehlbach, S. (2006). A formal model of exit and voice. *Rationality and Society*, 18(4), 395-418.
- Gorden, W. (1988) Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journals*, 1(4), 283-299.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
- Hammer, T., Landau, J. & Stern, R. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 561-573.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hoffman, E. (2006). Exit and voice: Organizational loyalty and dispute resolution strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.

- Hom, P. W., Tsui, A. S., Lee, T. W., Fu, P. P., Wu, J. B., Zhang, A. Y., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 277-297.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics, 107*, 349-361.
- Kuwabara, K. (2011). Cohesion, cooperation, and the value of doing things together: How economic exchange creates relational bonds. *American Sociological Review, 76*(4), 560-580.
- Leck, J. & Saunders, D. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 219-230.
- Lee, S. & Whitford, A. B. (2007). Exit, voice, loyalty and pay: Evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*, 647-671.
- LePine, J. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853-868.
- LePine, J. & 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*(2), 326-336.
- Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamäki, 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 want you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 21*, 189-202.
- Loi, R., Mao, Y., & Ngo, H. (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review, 5*(3), 401-422.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Michel, A., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010). I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management, 10*(1), 41-59.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*, 706-725.

- 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, 96*(1), 183-191.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., e Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations, 56*(1), 61-84.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations, 60*(5), 683-718.
- Ping, R. (1997). Voice in business-to-business relationships: Cost-of-exit and demographic antecedents. *Journal of Retailing Volume, 73*(2), 261-281.
- Rusbult, C., Zembrodt, I. & Gunn, L. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology, 43* (6), 1230-1242.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, (1983). Responses to dissatisfaction in romantic involvements: A multidimensional scaling analysis. *Journal of Experimental Social Psychology, 19*, 274-293.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*(3), 599-627.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 241-259.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*, 580-607.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A natural occurring quasi-experiment. *Group and Organization Management, 20*, 18-38.
- Shore, L. M., Lynch, P., Tetrick, L. E., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Psychology, 36*(4), 837-867.
- Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N., & Seo, J. (2009). Social and economic exchange in the employee-organization relationship: The moderating role of reciprocation wariness. *Journal of Managerial Psychology, 24*(8), 701-721.

- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 73*, 457-464.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312.
- Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. *Sociological Methodology, 16*, 159-186.
- Stamper, C. L. & Van Dyne, L. (2001). Works status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 517-536.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal, 33*, 534-559.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal, 51*, 1189-1203.
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Ed.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tavares, S. (2009). *O fenómeno da identificação organizacional: Contribuições para a sua explicação*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Organizacional. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Tavares, S., & Caetano, A. (2007). O que pode condicionar a identificação organizacional? O papel das características do trabalho, das práticas de GRH, da justiça distributiva e do suporte organizacional percebido. *Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional, 3*, 159-178.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations, 52*(7), 895-922.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal, 40*(5), 1089-1121.

- Tucker, S., Turner, N., Herscovis, M. S., Chmiel, N. e Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Psychology*, 13(4), 319-330.
- Van Kippenberg, D., Van Dick, R. & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and Withdrawal from the job. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 457-477.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Graham, J. E., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L. & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Knippenberg, D. e Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.

**Anexo 1**

Quadro 3. Análise exploratória da Troca Social e da Troca Económica

	Component	
	1	2
TS_1	,772	,002
TS_2	,798	-,001
TS_3	,776	-,076
TS_4	,763	-,196
TE_1	-,223	,763
TS_2	-,117	,746
TS_3	,145	,811

Nota. TS = Troca Social    TE = Troca Económica