

Determinantes das estratégias de actuação organizacional

ANTÓNIO CAETANO * / JORGE VALA **

Tradicionalmente, a literatura sobre as reacções comportamentais a condições organizacionais adversas tem considerado essencialmente dois tipos de respostas por parte dos membros de uma organização: o *turnover* e o absentismo. Estas duas modalidades comportamentais têm sido analisadas sobretudo como uma resposta à insatisfação no trabalho.

Os resultados das pesquisas mostram, contudo, que a relação entre a insatisfação e o *turnover* não é muito forte, sendo as correlações obtidas geralmente inferiores a .40 (e.g., Mobley, 1977; Vroom, 1964). Estes resultados sugerem que a influência da satisfação sobre o abandono ou saída da organização será mediatizada por outras variáveis (e.g., Porter e Steers, 1973; Staw, 1980), ou que, para além da satisfação, outras variáveis estarão associadas à decisão de saída. Relativamente ao absentismo, a sua relação com a satisfação é também moderada, uma vez que este pode não ser voluntário, mas determinado por factores fora do controlo dos indivíduos (e.g., Vroom, 1964), isto para lá do facto de as medidas de absentismo serem muito controversas (e.g., Miguez e Bonami, 1988).

Em nosso entender, as estratégias de actuação organizacional deverão ser equacionadas de forma mais ampla, sendo o *turnover* e o absentismo apenas

duas das respostas possíveis num leque mais vasto de opções comportamentais nas organizações. De facto, recentemente, Rusbult *et al.* (1982, 1988) propuseram um modelo integrativo das respostas dos actores organizacionais, assim como um leque amplo de variáveis preditivas dessas respostas. Assim, parece oportuno não só alargar o conceito de respostas comportamentais a condições organizacionais adversas, como alargar a análise dos factores que lhes subjazem.

Na linha de trabalhos anteriores de outros autores (Farrell, 1983; Rusbult *et al.* 1988), propomos, nesta pesquisa, analisar as estratégias de actuação organizacional dos quadros de uma empresa de serviços e explicar os determinantes dessas estratégias através de variáveis não só de nível intra-individual, mas também sociopsicológico.

SAÍDA, VOZ, LEALDADE E NEGLIGÊNCIA

Com base nas reflexões de Hirschman (1970) sobre a resposta das empresas, organizações e Estados ao seu declínio, Rusbult *et al.* (1982) tipificam quatro padrões comportamentais de reacção à insatisfação no trabalho: saída, voz, lealdade e negligência.

A *saída* consiste num comportamento activo que conduz a uma separação da organização e à procura de um emprego diferente. A *voz* manifesta-

* Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)

** Instituto de Ciências Sociais e Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)

-se através de comportamentos activos e da discussão construtiva dos problemas da organização com vista a resolvê-los ou a propor sugestões de solução. A *lealdade* exprime-se através de comportamentos relativamente passivos que consistem em aguardar que as situações evoluam positivamente, dando suporte público e privado à organização. A *negligência* consiste em reduzir o esforço e o empenhamento organizacional ao mínimo, ausentando-se real ou simbolicamente, mostrando-se complacente com a falta de qualidade do trabalho e com a deterioração da situação da organização ou usando o tempo de trabalho para assuntos pessoais, sem correr riscos de punição. Esta tipologia recupera, pois, em certa medida, as questões do *turnover* e do absentismo que ficam, em parte, subsumidas nas categorias de saída e negligência, respectivamente.

De acordo com os autores desta proposta (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988), estas quatro categorias de opções comportamentais posicionam-se de forma sistemática relativamente a duas dimensões ortogonais: actividade/passividade e construtividade/destrutividade. Esta última é definida em «termos do impacto nas relações empregado/organização e nas fontes imediatas de insatisfação, e não em termos do seu valor funcional mais geral» (Rusbult *et al.*, 1988: 602). Por sua vez, a dimensão activo/passivo refere-se «ao impacto de uma acção sobre um problema e não ao carácter de uma resposta em si própria» (idem). Assim, a voz e a lealdade são construtivas, enquanto a saída e a negligência são destrutivas. A voz e a saída situam-se no pólo activo, enquanto a lealdade e a negligência são mais passivas e difusas.

VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DAS OPÇÕES COMPORTAMENTAIS

Segundo o modelo de Rusbult *et al.* (1988), as pessoas optam por um ou outro daqueles padrões comportamentais em função de três variáveis relevantes na literatura anterior sobre o *turnover*: o nível de *satisfação geral* com o trabalho, o grau de *investimento no trabalho* e a *qualidade das alternativas* de emprego. Os resultados empíricos de três estudos realizados por Rusbult *et al.* (1988) mostram que estas variáveis têm um impacto significativo, embora com pesos diferentes, sobre as opções dos inquiridos. Com base na mesma tipo-

logia (saída, voz, lealdade e negligência), Withey e Cooper (1989) realizaram também dois estudos longitudinais com vista a analisarem os factores determinantes de cada uma daquelas respostas à insatisfação. Consideraram três tipos de variáveis independentes: o *custo da acção*, a *eficácia da acção* e a *atractividade do contexto* em que decorre a acção. O custo da acção refere-se aos custos directos e indirectos associados a cada um dos tipos de comportamento. A eficácia da acção integra a satisfação prévia, a possibilidade de melhoria e o *locus de controlo*. A atractividade do contexto exprime a implicação organizacional e a qualidade das alternativas. Em síntese, os resultados das pesquisas de Rusbult *et al.* (1988) e de Withey e Cooper (1989) suportam o valor preditivo das variáveis independentes e revelam que estas têm um impacto diferenciado sobre cada um dos tipos de resposta. Além disso, os estudos sugerem que as quatro reacções analisadas não serão independentes e poderão estar relacionadas entre si, dando origem a sequências comportamentais típicas, como, por exemplo, se com a lealdade não se resolve o problema, pode passar-se a reagir com voz e, no caso de a situação não mudar, a pessoa pode começar a actuar com negligência ou sair.

QUADRO 1

Variância explicada (R² ajustados) da saída, voz, lealdade e negligência no estudo 2 de Rusbult et al. (1988) e no estudo 1 (amostra de licenciados) de Withey e Cooper (1989)

	Saída Externa	Voz	Lealdade	Negligência
Rusbult <i>et al.</i> (1988)	34%	8%	12%	3%
Withey e Cooper (1989)	26%	5%	13%	12%

UMA PROPOSTA DE REANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE ACTUAÇÃO ORGANIZACIONAL

O modelo proposto por Rusbult *et al.* (1988), e que os próprios autores apresentam como um modelo geral susceptível de incorporar novos

preditores e padrões comportamentais adicionais, parece, pois, apresentar um valor heurístico relevante para a análise do comportamento organizacional, pelo que será utilizado nesta pesquisa como quadro de referência geral. A orientação da nossa pesquisa diverge, contudo, daquele modelo em alguns aspectos que interessa explicitar.

Em primeiro lugar, consideramos importante introduzir, ao nível dos padrões comportamentais, uma quinta categoria que não se confunde conceptualmente nem empiricamente com as anteriores: a *saída interna*, ou seja, procurar activamente mudar de departamento ou de serviço, sem abandono da organização.

Em segundo lugar, ao nível da tipologia propriamente dita, parece-nos que as opções comportamentais que a integram têm um alcance mais vasto do que aquele que é proposto pelos autores. Do nosso ponto de vista, aquelas opções não exprimem apenas respostas à insatisfação no trabalho, constituindo antes um conjunto de estratégias de actuação nas organizações. No complexo processo de ajustamento do indivíduo à organização, estas estratégias surgem como meios que as pessoas utilizam para prosseguirem os seus objectivos, e a que recorrerão provavelmente com maior frequência em situações de insatisfação. O próprio contexto interno de gestão e a cultura organizacional podem estimular ou reforçar mais uma ou outra destas estratégias como a mais desejável do ponto de vista da organização, o que, geralmente, se materializa através do processo de socialização organizacional e das tácticas, implícitas ou explícitas, utilizadas para o realizar (Van Maanen e Schein, 1979). A voz, por exemplo, é, geralmente, e desde o início da socialização, alvo de um reforço negativo em contextos fortemente burocratizados, independentemente de se tratar ou não de reacções à insatisfação no trabalho. Assim, em nosso entender, as opções comportamentais são mais expressão do processo de interacção entre o indivíduo e a organização do que um resultado de factores intra-individuais apenas. De facto, como refere Schein (1980), «a relação entre o indivíduo e a organização é interactiva, desenvolvendo-se através da influência mútua e das trocas mútuas para estabelecer e restabelecer um contrato psicológico viável» (p. 99). O facto de estudos longitudinais realizados por Withey e Cooper (1989) sugerirem sequências comportamentais significa, em nosso entender, que, no processo interactivo

com a organização, as pessoas vão ensaiando as estratégias que mais facilitam o ajustamento mútuo, podendo eventualmente vir a cristalizar-se naquela, ou naquelas, que melhor corresponde ao seu contrato de «inclusão parcial» (Katz e Kahn, 1966) na organização, ou vir a romper esse contrato, como no caso da saída externa. Aliás, pessoas que optaram pela saída numa organização podem vir a utilizar a voz na organização para onde mudaram. Assim, conforme o contrato psicológico implícito que o indivíduo vai assumindo e redefinindo com a organização, ele pode vir a optar por qualquer uma das estratégias comportamentais no desempenho das suas funções e nas relações de trabalho. As questões que se colocam são: «Como realizar as expectativas individuais sem deixar de corresponder às expectativas da organização?» e, havendo dificuldades em consegui-lo, «até onde é aceitável a discrepância?». Cada estratégia, real ou simulada, pode revelar-se mais ou menos adequada nas diversas fases de socialização, em diversos contextos de interacção, em diferentes culturas e em diferentes estruturas.

Pensamos, pois, que a insatisfação poderá ser um dos factores básicos que influenciam os padrões comportamentais das pessoas, mas pensamos também que estas procuram prosseguir objectivos próprios e que, nessa medida, a sua escolha é mediada por uma análise, ora mais racional ora mais normativa, das condições que lhes dizem directamente respeito, internas e externas à organização. Será, portanto, necessário considerar outras variáveis independentes.

Focámos já dois aspectos que nos distinguem do modelo de partida. Passamos agora a enumerar um terceiro. Consideramos que é conveniente ter presente que o indivíduo não está isolado na organização e que o processo de socialização, implícita ou explícita, de que é alvo, se desenrola num contexto grupal e social, simultaneamente normativo e modelador. A participação nessa interacção é mediada em grande parte por processos de comparação social (e.g., Festinger, 1954; Suls e Miller, 1977; Walster *et al.*, 1978), quer interna quer com agentes externos. A nível organizacional, assumirá particular relevância a privação relativa decorrente de processos de comparações interindividuais ou intergrupais (e.g., Martin, 1981; Stouffer *et al.* 1949, Vala *et al.*, 1987). Neste contexto, o conceito de privação relativa pode corresponder à seguinte pergunta: «Em que medida aquilo que recebo da organi-

zação e aquilo que esta me exige é mais, igual ou menos do que aquilo que os outros recebem e aquilo que a organização lhes exige?». Formulamos a hipótese de que a privação relativa reforça a legitimidade percebida das opções comportamentais que os actores organizacionais desenvolvem, sejam elas construtivas ou não do ponto de vista da organização.

Uma outra variável que consideramos importante diz respeito às identidades sociais em contexto organizacional. Segundo a teoria da identidade social (Tajfel e Turner, 1987), as pessoas tendem a classificar-se e a classificar os outros como membros de grupos ou categorias sociais e os esquemas categorizantes utilizados podem ser bastante diversificados, levando à construção de identidades mais ou menos distintivas. De acordo ainda com aquela teoria, as pessoas tendem a actuar, num determinado contexto, em congruência com as dimensões mais salientes da sua identidade social. A relevância do conceito de identidade social para a análise dos fenómenos organizacionais e, especificamente, para a análise dos comportamentos individuais e grupais nas organizações tem sido objecto de vários estudos quer teóricos (Ashforth e Mael, 1989) quer teórico-empíricos (Sainsaulieu, 1985; Vala *et al.*, 1987). Entender as estratégias de actuação organizacional como dependentes da saliência das dimensões da identidade social que se reportam aos contextos de trabalho pode constituir uma via nova na conceptualização daquelas estratégias.

Assim, baseando-nos embora nos trabalhos de Rusbult *et al.* (1988) e de Withey e Cooper (1989), propomos um modelo de análise (Fig. 1) que articula diferentes níveis de análise. Este modelo de análise integra cinco tipos de variáveis independentes: respostas afectivas, eficácia e custos das estratégias, percepção do mercado de trabalho, comparações sociais interindivíduos e intergrupos e identidades profissionais.

Respostas afectivas. Integramos nesta categoria a satisfação geral e a satisfação com as características específicas do próprio trabalho. Pressupomos que quanto maior for a satisfação maior será a probabilidade de emergirem comportamentos de voz e de lealdade, e que quanto menor ela for maior será a disponibilidade para comportamentos de negligência e de saída externa e interna.

Eficácia e custos das estratégias. Considerando que cada opção comportamental é objecto de apren-

dizagem por parte dos actores organizacionais, a *eficácia* refere-se aos resultados passados obtidos com cada opção, isto é, ao seu reforço positivo ou negativo anteriormente recebido da organização. Pressupomos que quanto maior tiver sido o reforço positivo obtido, com cada opção comportamental, mais disponível estará essa opção. No caso da saída externa, considera-se não o reforço da opção em si, mas sim o resultado da «ameaça» de a usar ou a sua simulação. Por outro lado, cada opção pode ser percebida como implicando *custos directos* (recompensas monetárias) e *indirectos* (desenvolvimento profissional, prestígio social, tipo de trabalho), o que nos leva a pressupor que quanto maiores forem os custos associados a cada opção, menor será a probabilidade de ela vir a ser utilizada. Além disso, considera-se ainda a percepção do *locus* de controlo ao nível organizacional. Supomos que à maior internalidade está associada a voz e a saída interna e externa, enquanto a lealdade e a negligência estarão dependentes de menor internalidade.

Percepção do mercado de trabalho. A *qualidade* percebida das alternativas de emprego é também uma variável que pode mediatizar a elicitação das estratégias em estudo. Contudo, além da qualidade das alternativas, pensamos que é importante analisar a sua *quantidade* real e as *oportunidades* percebidas. Assim, quanto melhores forem as alternativas, e quanto maior for o seu número, mais provável será a saída externa e, eventualmente, a voz; pelo contrário, quanto menos qualidade tiverem as alternativas, e quanto menor for o seu número, mais o sujeito procurará resolver o problema internamente, quer através da saída interna quer através da negligência.

Comparação social. A comparação social integra aqui a percepção da equidade intra e inter-organizacional. A nível intra-organizacional, consideram-se as comparações com outras pessoas do departamento, com outras pessoas do mesmo grupo profissional e ainda as comparações com outros departamentos. A equidade percebida destas comparações é conceptualizada através do conceito de privação relativa. A nível interorganizacional, consideram-se as comparações com outras empresas da mesma área de serviços do sector público e do sector privado.

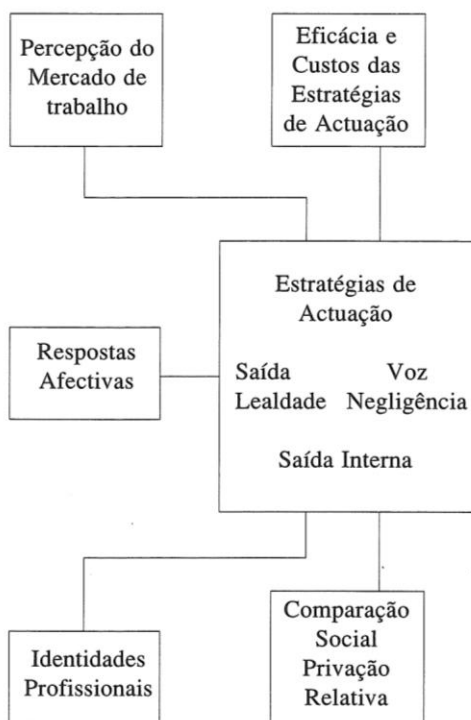
Pressupomos que quanto maior for a percepção da privação relativa, mais prováveis serão a negligência, a saída externa e a saída interna. Quanto

menor for a privação relativa, mais disponíveis estarão a lealdade e a voz. Por sua vez, quanto menor for a percepção da equidade interorganizacional mais provável será a saída externa, a voz e a negligência. Quanto maior for a percepção desta equidade, mais provável será a lealdade. Pressupomos ainda que a percepção da equidade interorganizacional não terá efeitos directos sobre a saída interna.

Identities profissionais. Analisam-se três dimensões da identidade em contexto de trabalho: identidade com o respectivo grupo profissional, com o departamento e com a organização. Pressupomos que quanto maior for a identidade com a profissão maior será a disponibilidade para a saída externa e menor será para a lealdade; quanto maior for a identidade com o departamento ou com a organização, menor será a disponibilidade para a saída externa e maior será para a lealdade. Além disso, quanto menor for a identidade com o departamento, mais provável será a saída interna.

FIGURA 1

Estratégias de actuação organizacional: modelo de análise utilizado



MÉTODO

Sujeitos

Participaram neste estudo 117 técnicos superiores, do sexo masculino, pertencentes a uma empresa de serviços.

Procedimentos

Os dados foram recolhidos pelos autores através de um questionário estruturado, respondido individualmente em grupos de 15 a 20 sujeitos.

O questionário foi construído a partir da literatura relevante sobre o problema e com base num estudo qualitativo prévio que envolveu três entrevistas de grupo, num total de 30 sujeitos, e 15 entrevistas individuais.

Construção e operacionalização das variáveis

Variáveis dependentes

Em todas as questões, os inquiridos manifestavam o seu grau de acordo através de uma escala de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente).

Saída externa. Utilizaram-se dois indicadores que averiguavam a intenção de abandono próximo da organização, como, por exemplo, «relativamente à hipótese de vir a abandonar a empresa, você está presentemente a procurar sair». Os dois indicadores ($\alpha = .73$) foram agregados para operacionalizar o índice de saída externa.

Voz. Construiu-se um índice de voz através da agregação de dois indicadores ($\alpha = .74$). Exemplo: «Procura falar com o seu superior imediato para discutir problemas que o afectam».

Lealdade. Operacionalizou-se um índice de lealdade através da agregação de dois indicadores ($\alpha = .64$). Exemplo: «Tem confiança no seu futuro na empresa e espera que os problemas se venham a resolver».

Negligência. Criou-se um índice de negligência através da agregação de dois indicadores ($\alpha = .65$). Exemplo: «Os problemas acabam por diminuir o seu interesse pelo trabalho que realiza».

Saída interna. Utilizaram-se dois indicadores, que foram agregados ($\alpha = .35$) para a criação de um índice de saída interna. Exemplo: «Relativamente à hipótese de vir a abandonar o departamento em que se encontra, você está presentemente a procurar sair».

Variáveis independentes

Respostas afectivas. A *satisfação geral* foi medida através do indicador «tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na empresa, você está» (1 – extremamente insatisfeito; 5 – extremamente satisfeito). As *satisfações específicas* foram averiguadas através de 17 questões sobre os aspectos mais salientes do trabalho na organização, como, por exemplo, «em que medida está satisfeito com o sistema de avaliação do trabalho?» ou «em que medida está satisfeito com a autonomia do trabalho que realiza?» Os *items* foram submetidos a uma análise factorial, com rotação Varimax, tendo sido extraídos três factores que, globalmente, explicam 60% da variância. O factor I diz respeito à satisfação com a política de gestão de recursos humanos, o factor II exprime a satisfação com as características do trabalho, e o factor III refere-se à satisfação com o ambiente de trabalho. Na análise estatística utilizaram-se os *scores* factoriais correspondentes a cada factor.

Percepção do mercado de trabalho. Utilizaram-se quatro medidas da percepção do mercado de trabalho: *oportunidades* de trabalho percebidas, *ofertas concretas* recebidas, *qualidade* das ofertas recebidas, *valor* percebido das competências próprias no mercado de trabalho.

As *oportunidades* percebidas foram averiguadas através da agregação de três indicadores ($\alpha = .74$), do tipo «quanto tempo acha que precisaria para encontrar um emprego, na sua especialidade, igual ou melhor do que o que tem hoje», relativos a salário e benefícios sociais, ambiente de trabalho e de gestão e *oportunidades* de desenvolvimento profissional. A escala de respostas tinha quatro posições: 1 – até três meses, 4 – mais de nove meses.

As *ofertas* recebidas foram averiguadas através de um indicador em que se perguntava: «Quantas ofertas de trabalho recebeu nos últimos seis meses?».

A *qualidade* das alternativas foi operacionalizada através de um indicador em que se inquiria o grau de satisfação provável no caso de ter aceite a melhor das ofertas de trabalho.

O *valor* percebido das competências próprias foi averiguado através do seguinte *item*: «Em sua opinião, quanto é que você vale no mercado de trabalho nacional da sua especialidade, em valores ilíquidos mensais?»

Eficácia e custos das estratégias de actuação organizacional. Averiguou-se a *eficácia* percebida específica a cada uma das estratégias de actuação e a *eficácia* geral ou *locus* de controlo organizacional. A *eficácia* específica foi averiguada através de um indicador relativo a cada uma das variáveis dependentes. Exemplo da *eficácia* da voz: «As propostas que faz para a resolução de problemas que o afectam têm, geralmente, efeito prático no sentido desejado?» (1 – nenhum, 5 – muito).

O *locus de controlo organizacional* foi operacionalizado através de quatro indicadores ($\alpha = .83$), nos quais se inquiriam os sujeitos sobre o grau de influência (1 – nenhuma, 5 – muitíssima) que conseguiam exercer sobre as promoções, o funcionamento do seu departamento, o clima das relações com o seu superior e o montante das recompensas monetárias que recebiam.

Os *custos* foram averiguados através de quatro indicadores para cada uma das variáveis dependentes. Exemplo dos *custos* da voz: «Face a problemas, o facto de você fazer propostas e apresentar soluções por sua iniciativa, que custos pode ter para si nesta empresa, em termos de recompensas monetárias?». Utilizaram-se indicadores idênticos relativamente ao desenvolvimento profissional, ao prestígio social e ao tipo de trabalho que realiza. Os *custos* associados a cada variável dependente foram operacionalizados através da média aritmética dos quatro indicadores respectivos. Os alfas dos *custos* da saída externa, da voz, da lealdade, da negligência e da saída interna, são, respectivamente: .65, .74, .77, .79 e .68.

Comparação social. Com base no estudo qualitativo acima referido, definiram-se dois níveis de comparação social relevantes para os sujeitos: comparações intra-organizacionais e comparações interorganizacionais. As comparações intra-organizacionais incidiram sobre três entidades: o próprio departamento, outros departamentos e o grupo profissional em toda a organização. A comparação interorganizacional incidiu sobre dois alvos: empresas públicas e empresas privadas de serviços do mesmo sector de actividade.

As comparações intra-organizacionais foram analisadas através do conceito de privação relativa, o qual foi operacionalizado segundo a proposta de Vala *et al.* (1987). Nesta operacionalização, os ganhos e os investimentos do próprio são comparados com os ganhos e os investimentos de outra

entidade (individual ou grupal). Deste modo, construiu-se um índice para a *privação individual intradepartamental*, outro para a *privação interdepartamental* e o terceiro para a *privação individual intragrupo profissional*. Cada índice é calculado através da diferença entre a *ratio* do tipo «ganhos do próprio/investimentos do próprio» e a *ratio* «ganhos do outro/investimentos do outro». Quanto mais negativo for o valor do índice, maior será a percepção de privação.

Ao nível interorganizacional, as comparações incidiram sobre cinco indicadores: salários, incentivos, benefícios sociais, oportunidades de carreira e oportunidades de promoção. Exemplo: «Na nossa empresa nós temos: incentivos, etc.» (1 – nada adequados, 5 – muitíssimo adequados), «quadros como nós no sector privado da mesma actividade têm: incentivos», etc. (1 – nada adequados, 5 – muitíssimo adequados). Para cada indicador criou-se um índice, subtraindo do *score* atribuído à empresa o *score* do alvo de comparação. Assim, em cada indicador, quanto mais positivo for o valor resultante da subtracção, maior será a equidade percebida. Para operacionalizar as comparações, agregaram-se os cinco índices obtidos relativamente a cada alvo.

Identities profissionais. As identidades com a organização, com o departamento e com a profissão foram averiguadas através de dois indicadores para cada uma. Exemplo da identidade com o departamento: «Eu sou uma pessoa que considero importante o departamento em que estou inserido» (1 – nada, 5 – totalmente). Os alfas de Cronbach dos indicadores correspondentes a cada uma das identidades são, respectivamente, .80, .81 e .85.

RESULTADOS

Os dados foram analisados através de análises de regressão múltipla (*stepwise*) e os resultados apresentam-se no Quadro 2. Utilizaram-se dois modelos de análise: enquanto o primeiro considera apenas as variáveis a que recorreram Rusbult *et al.* (1988) e Withey e Cooper (1989), o segundo compreende, para além daquelas, novas variáveis relativas aos processos de comparação social e de identidade profissional. Assim, para cada variável dependente, ou seja, para cada estratégia comportamental, foram realizadas duas análises de regres-

são múltipla, correspondentes ao primeiro e ao segundo modelo. No caso de se verificar um incremento da variância explicada do primeiro para o segundo modelo, isso significa que as dimensões socio-psicológicas que introduzimos acrescentam alguma inteligibilidade às estratégias comportamentais dos actores organizacionais.

Uma leitura global dos resultados apresentados indica que as variáveis relativas aos processos de comparação social, concretamente, as comparações interdepartamentais, contribuem para um incremento da variância explicada no caso da estratégia de saída externa. Por sua vez, a identidade profissional, nomeadamente a não identificação com o departamento, faz subir a variância explicada de .34 para .41, na estratégia de saída interna. Quanto à estratégia de negligência, apesar do não incremento da variância explicada, ela surge também dependente das comparações interdepartamentais.

Passamos agora a uma leitura dos resultados relativos a cada estratégia, considerando aqueles que foram obtidos para o segundo modelo.

Saída externa. Os resultados mostram que a saída externa é fundamentalmente determinada pela insatisfação, pela percepção de que as alternativas no mercado de trabalho são positivas e pela privação percebida quando se compara o departamento em que se trabalha com outros departamentos da empresa.

Voz. A satisfação com as características do trabalho que realizam leva a que os sujeitos sejam mais activos e participativos, propondo soluções para os problemas que os afectam. Além disso, quanto melhor avaliam as alternativas no mercado de trabalho, mais os sujeitos estão dispostos a intervir activamente.

Lealdade. Os comportamentos de lealdade face à organização surgem aqui apenas determinados por factores de ordem afectiva: quanto mais satisfeitos com as características do seu trabalho e quanto mais satisfeitos com o modelo de gestão de recursos humanos, maior será a adesão e o suporte que dão ao funcionamento da organização.

Negligência. As estratégias de actuação negligente surgem determinadas por três tipos de factores: as respostas afectivas, a eficácia das estratégias e a privação relativa. Ao nível das respostas afectivas, é a insatisfação geral que contribui fortemente para a utilização desta estratégia de actuação. A negligência é também tanto mais utilizada quanto

mais ela tenha sido percebida no passado como tendo sido eficaz, isto é, como tendo conduzido aos resultados pretendidos. Finalmente, quanto maior for a percepção de privação, ao comparar-se o próprio departamento com outros departamentos da empresa, maior é a probabilidade de se activar a negligência.

Saída interna. Os resultados mostram que a

saída interna é influenciada por dois tipos de factores: respostas afectivas e identidade profissional. Ao nível afectivo, é a não satisfação com o trabalho que conduz à disponibilidade para implementar esta estratégia. Em termos de identidade profissional, quanto menos esta estiver associada ao departamento em que se trabalha, maior será a disponibilidade para mudar internamente.

QUADRO 2

Resultados das análises de regressão múltipla das variáveis independentes sobre as estratégias comportamentais (coeficientes beta estandardizados e R^2 ajustados)

Variáveis independentes	Saída exter.		Voz		Lealdade		Negligência		Saída interna	
	M 1	M 2	M 1	M 2	M 1	M 2	M 1	M 2	M 1	M 2
Respostas afectivas										
. satisfação <i>geral</i>										
. satisfação com a <i>gestão de R. H.</i>	-.36	-.27			.28	.28	-.48	-.48	-.27	-.24
. satisfação com as características do <i>trabalho</i>			.38	.38	.38	.38			-.52	-.52
. satisfação com o ambiente de trabalho										
Percepção do mercado de trabalho										
. oportunidades percebidas										
. oportunidades concretas										
. <i>qualidade</i> das alternativas	.44	.33	.27	.27						
. valor das competências próprias										
Eficácia e custos das opções										
. locus de controlo										
. eficácia da saída externa										
. eficácia da <i>voz</i>							-.26			
. eficácia da lealdade										
. eficácia da <i>negligência</i>							.29	.29		
. eficácia da saída interna										
. Custos das opções:										
exit interno							.21			
Variância explicada do modelo 1 (R^2 ajustado)	$R^2=.32$		$R^2=.21$		$R^2=.23$		$R^2=.40$		$R^2=.34$	
Comparação social										
. privação relativa										
intradepartamental										
interdepartamental		-.47						-.30		
intragrupo profissional										
. comparação interorganizacional										
com empresas públicas de serviços										
com empresas privadas de serviços										
Identidades profissionais										
. com a organização										
. com o <i>departamento</i>										
. com a profissão										-.32
Variância explicada do modelo 2 (R^2 ajustado)		$R^2=.39$		$R^2=.21$		$R^2=.23$		$R^2=.39$		$R^2=.41$

DISCUSSÃO

Os resultados apresentados sugerem-nos dois níveis de reflexão que procuraremos articular.

1. O primeiro, remete para o conceito de estratégia comportamental e para a sua operacionalização. Retomando as reflexões iniciais, o estudo realizado apoia a hipótese de que vale a pena pensar os comportamentos organizacionais numa perspectiva mais ampla do que aquela que é sugerida pela inter-relação da insatisfação-*turnover*-absentismo.

Ao alargarmos o âmbito das estratégias comportamentais ganhamos não só em termos conceptuais, mas também fenomenológicos. O facto de cada uma das estratégias operacionalizadas ser diferentemente explicada, por conjuntos de factores também diferentes, apoia a hipótese de que se trata de tipos comportamentais distintos. Por outro lado, e em termos de operacionalização, deve notar-se que a lealdade e a voz são as estratégias menos explicadas, o que poderá dever-se a insuficiências na sua operacionalização ou à sua associação a outros factores. Por ora consideramos apenas a primeira hipótese, pois já nas pesquisas anteriores a variância explicada era relativamente pequena. De facto, a lealdade, tal como é definida e operacionalizada por Rusbult *et al.* (1988), e retomada por nós, tem um forte carácter de passividade e de silêncio (Kolarska e Aldrich, 1980), o que lhe confere uma conotação assaz ambígua. Por sua vez, a voz, como sugerem Withey e Cooper (1989), corresponde a comportamentos muito mais complexos do que os utilizados na sua operacionalização, pois, para além de se exprimir através de propostas de resolução dos problemas, pode manifestar-se na realização efectiva de acções concretas e pode ser individual ou colectiva. Estes construtos precisam, por conseguinte, de ser melhor trabalhados em futuras pesquisas.

Registe-se ainda que, tratando-se de um estudo sincrónico, não nos foi possível analisar a ideia de que as estratégias de actuação organizacional podem ser sequenciais, no sentido em que cada actor pode começar por utilizar uma delas, como, por exemplo, a voz ou a lealdade, e, no caso de não ser bem sucedido, passar a utilizar outra. Por isso, parece-nos importante que o modelo venha a ser também utilizado em estudos longitudinais.

O que, neste primeiro nível de reflexão, importará então sublinhar, é a necessidade de se avançar

a nível teórico para a construção de tipologias de comportamentos organizacionais mais amplas, menos redutoras e mais compreensivas do que aquelas em que a literatura da psicologia das organizações tem recorrentemente «fechado» a acção individual e colectiva em contexto organizacional.

2. No que se refere ao segundo nível de reflexão, ele incide sobre as variáveis explicativas das estratégias dos indivíduos nas organizações.

A este nível, os resultados obtidos permitem salientar os seguintes aspectos: as respostas afectivas ou estados emocionais desempenham uma influência considerável nas estratégias de actuação organizacional; estas estratégias não são, porém, independentes de variáveis sócio-cognitivas como a comparação social e as identidades profissionais. As variáveis relativas à racionalidade do agente, racionalidade esta operacionalizada em termos de custos-benefícios, aparecem como menos relevantes do que se poderia esperar, embora esta observação deva ser ponderada pelo peso que cabe à percepção do mercado de trabalho nalgumas estratégias.

Que os estados emocionais, a avaliação do mercado de trabalho e a *ratio* eficácia/custos desempenham um papel modelador das estratégias organizacionais não será novidade, até pelos resultados já obtidos nos estudos de que partimos. No entanto, sublinhar que a actividade cognitiva, simbólica e emocional dos actores organizacionais não é um puro processo intra-individual, mas também um resultado de factores que relevam da interdependência dos membros da organização, isto sim, constitui um aspecto que vale a pena sublinhar no quadro da psicologia organizacional. Ora, os resultados obtidos apontam, em três das cinco estratégias, a relevância de uma abordagem das estratégias organizacionais no quadro de uma psicologia social das organizações. A consolidação desta hipótese implica, contudo, a consideração de novas variáveis que não foram aqui examinadas – as modalidades de socialização, as estruturas organizacionais, as culturas e as estratégias grupais. No que se refere a esta última variável, deve referir-se que a conceptualização e operacionalização das estratégias analisadas foi sempre efectuada a nível individual, enquanto que elas assumem muitas vezes o carácter de estratégias grupais ou colectivas, umas vezes abertas, como a voz, outras silenciosas como a lealdade e a negligência.

A análise do comportamento organizacional procura atender às variáveis contextuais internas e externas, mas permanece enfeudada a um modelo de homem intra-individual, que as contribuições da psicologia social já permitiram ultrapassar noutros domínios de análise. Ao introduzirmos, nesta pesquisa, os processos de comparação social e as identidades profissionais, procuramos contribuir para uma visão mais psicossocial dos comportamentos e das estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. (1965) – «Inequity in social exchange», in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*, vol 2, 267-299, New York: Academy Press.
- ASHFORTH, B. E. e MAEL, F. (1989) – «Social identity theory and the organization», *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- FARRELL, D. (1983) – «Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study», *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., e SNYDERMAN, B. (1959) – *The motivation to work*, New York: Wiley.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970) – *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- KATZ, D. e KAHN, R. L. (1966) – *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- KOLARSKA, L., e ALDRICH, H. (1980) – «Exit, voice, and silence: consumers' and managers' responses to organizational decline», *Organization Studies*, 1, 41-58.
- LIMA, M. L., VALA, J. e MONTEIRO, M. B. (1988) – «Os determinantes da satisfação organizacional: confronto de modelos», *Análise Psicológica*, 3-4 (VI), 441-457.
- LOCKE, E. A. (1969) – «What is job satisfaction?», *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-36.
- MARTIN, J. (1981) – «Relative deprivation: A theory of distributive justice in an era of shrinking resources», in L. L. Cummings e B. Staw, (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, Greenwich, Conn: JAI Press.
- MIGUEZ J. e BONAMI, M. (1988) – «Comportamentos de ausência, quadros de análise e suas operacionalizações», *Cadernos de Ciências Sociais*, 6, 3-29.
- MOBLEY, W. H. (1977) – «Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover», *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-40.
- PORTER, L. W. e STEERS, R. M. (1973) – «Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism», *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- ROSSE, J. G. e HULIN, C. L. (1985) – «Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-47.
- RUSBULT, C. E., ZEMBRODT, I. M., e GUNN, L. K. (1982) – «Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements», *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1230-1242.
- RUSBULT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, G. e 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 Review*, 31, 3, 599-627.
- SCHEIN, E. H. (1980) – *Organizational Psychology* (3th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- STAW, B. M. (1980) – «The consequences of turnover», *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-73.
- STAW, B. M. (1984) – «Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables», *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- STOUFFER, S. A., SUCHMAN, E. A., DEVINNEY, L. C. e WILLIAMS, R. M. (1949) – *The american soldier* (Vol. 1), Princeton: Princeton University Press.
- SULS, J. M. e MILLER, R. L. (Eds.) (1977) – *Social comparison processes*, New York: Wiley.
- VALA, J., MONTEIRO, M. B. e LIMA, L. (1987) – «Conflitos intergrupais em contexto organizacional: problemas de investigação e de intervenção. Estudo de um caso», *Análise Social*, 23, 801-818.
- VAN MAANEN, J. e SCHEIN, E. H. (1979) – «Toward a theory of organizational socialization», in B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. I, (pp 209-264), Greenwich, CT: JAI Press.
- VROOM, V. H. (1964) – *Work and motivation*, New York: Wiley.
- WALSTER, E., WALSTER, G. W., BERSCHIED, E. (1978) – *Equity: Theory and research*, Boston: Allyn & Bacon.
- WITHEY, M. J. e COOPER, W. H. (1989) – «Predicting exit, voice, loyalty, and neglect», *Administrative Science Quarterly*, 34: 521-539.

RESUMO

Analisam-se os determinantes das estratégias comportamentais dos actores organizacionais. Consideram-se cinco estratégias comportamentais: saída externa, voz, lealdade, negligência e saída interna. Construiu-se um modelo de análise que integra os seguintes tipos de variáveis independentes: respostas afectivas, percepção do mercado de trabalho, eficácia e custos das respostas, comparação social e identidade profissional. Realizou-se um estudo empírico, através de questionário, no qual participaram 117 quadros superiores duma organização. Os resultados mostram que o modelo tem um poder heurístico assinalável: a variância explicada de cada uma das estratégias comportamentais referidas é, respectivamente, de 39%, 21%, 23%, 39% e 41%. Discute-se o alcance das inovações introduzidas face a modelos precedentes.

ABSTRACT

Determinants of organizational members' behavioral options have been analysed in a field study. Five behavioral options have been investigated: exit, voice, loyalty, neglect and internal exit. A hundred and seventeen graduates working in a service organization have participated in this study. Data analysis was conducted according to a model that includes five independent variables: affective reactions, labor market perception, options' effectiveness and costs, social comparison, and professional identity. The explained variance of the behavioral options ranges from 21% to 41%. The discussion points out to the relevance of the social comparison and the professional identity, in addition to precedent models, to the study of the behavioral options.