



Artigos de Revisão



Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da Teoria da Troca Social: revisão sistemática e agenda de pesquisa

Daniella Sousa Silva*; Leonardo Victor de Sá Pinheiro*

*Universidade Federal do Piauí - UFPI.

*Autor para correspondência e-mail: daniellasousa016@gmail.com

Palavras-chave

Comportamento
Organizacional
Interação Social
Teoria da Troca Social

Keywords

Organizational Behavior
Social Interaction
Social Exchange Theory

Resumo: As relações no ambiente de trabalho, conforme a teoria da troca social, oferecem uma perspectiva para entender como as pessoas interagem e desenvolvem relacionamentos com seus supervisores e colegas. Desse modo, o presente estudo teve como objetivo sistematizar a literatura empírica que relaciona a teoria da troca social no contexto organizacional. Para tanto, foi realizada uma busca nas principais bases de dados (Scopus e Web of Science) para analisar as pesquisas publicadas nesse contexto com base na utilização do modelo 4W's de Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018). Foram identificadas 73 publicações que preencheram os critérios de inclusão, sendo 25 destes selecionados para a presente revisão, evidenciando a existência de estudos que corroboram acerca do assunto. Como resultado, dentre as interações sociais mais citadas pelos estudiosos, destacam-se pilares que afetam positivamente os relacionamentos laborais, como o comprometimento, a lealdade e a confiança dos funcionários em relação à organização, e despertam nos empregados comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho, desempenho eficaz, suporte e justiça organizacional, dentre outros. Este estudo não apenas reforça as relações e relevância da teoria da troca social, como também fornece suporte empírico para a compreensão das experiências e relacionamentos entre funcionários e seus supervisores ou colegas, bem como amplia o corpo de pesquisa sobre comportamento organizacional.

Social interactions in the workplace in the light of the social exchange theory: systematic review and research agenda

Abstract: Workplace relationships, according to social exchange theory, offer a perspective for understanding how people interact and develop relationships with their supervisors and colleagues. Thus, the present study aimed to systematize the empirical literature that relates social exchange theory in the organizational context. To this end, a search was conducted in the main databases (Scopus and Web of Science) to analyze the research published in this context based on the use of the 4W's model of Rosado-Serrano, Paul and Dikova (2018). 73 publications were identified that met the inclusion criteria, and 25 of these were selected for the present review, evidencing the existence of studies that corroborate about the subject. As a result, among the social interactions most cited by scholars, pillars that positively affect work relationships, such as commitment, loyalty and trust of employees towards the organization, and arouse in employees organizational citizenship behavior, job satisfaction, effective performance, support and organizational justice, among others, stand out. This study not only reinforces the relationships and relevance of social exchange theory, but also provides empirical support for understanding the experiences and relationships between employees and their supervisors or colleagues, as well as extends the body of research on organizational behavior.

Recebido em: 14/12/2022

Aprovação final em: 18/03/2023



Introdução

A teoria da troca social (TTS) está entre os paradigmas conceituais mais influentes para entender o comportamento no local de trabalho (CROPANZANO *et al.*, 2017). Neste contexto, Blau (1964) define a TTS como um processo de reciprocidade direta entre duas partes, em que as pessoas buscam retribuir àqueles que as beneficiam, embora a natureza exata do retorno não seja especificada, podendo não retribuir igualmente com os mesmos tratamentos que receberam, uma vez que a qualidade dessas trocas é influenciada pela relação entre as partes.

Ademais, as relações na TTS podem ser vistas, ainda, como uma troca de bens materiais e não materiais, durante o qual uma pessoa visa não apenas a maximização do lucro financeiro, mas também busca o equilíbrio entre seus custos, insumos e rendimentos, além dos ganhos de outros participantes (HOMANS, 1958). Assim, os indivíduos se envolvem nas interações com outras pessoas, porque são induzidas pelas expectativas de aceitar incentivos em troca da outra parte (LIANG, 2022). Contudo, para que tal processo de troca seja bem-sucedido, as partes envolvidas devem aderir às regras de reciprocidade ou troca (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

No âmbito laboral, pesquisas como a de Coyle-Shapiro *et al.* (2018), citado nos estudos de Liang (2022), vislumbraram que quando os funcionários percebem que sua organização não cumpriu suas obrigações, esses podem retirar suas contribuições e sugestões ou reagir contra ela. Logo, o princípio da reciprocidade da troca social destaca a relevância de relacionamentos no local de trabalho, como um processo mútuo de apoio, integração e investimento para funcionários e supervisores (RADEY; STANLEY, 2018).

Nessa perspectiva, as pessoas podem ser atraídas por uma organização, porque esperam receber recompensas satisfatórias dela, e almejam serem aceitas por ela (SHEN, 2022). Outrossim, Shen (2022) defende que por ser a troca social nas organizações um ato interativo entre duas partes, ambas podem ter diferentes percepções nesse processo, o que poderá impulsionar ainda mais as mudanças e o desenvolvimento da relação de troca, sendo necessária uma visão de mão-dupla.

Nesse sentido, pode-se inferir, por exemplo, que quanto mais os funcionários recebem apoio de seus supervisores, mais benéfico poderá ser o desempenho organizacional e o bem-estar dos mesmos (WANG *et al.*, 2022). Além do mais, estudos de Heron *et al.* (2018) destacam também as percepções de justiça como fortes influenciadores dos comportamentos e atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho.

Assim, diversos estudos (ALCOVER *et al.*, 2020; BOURAOUI *et al.*, 2019; CHAUDHARY *et al.*, 2022; CHO *et al.*, 2021; HERON *et al.*, 2018; JIN, McDONALD, 2017; SHEN, 2022; WANG; CHEN XIE, 2022; WANG *et al.*, 2022) evidenciaram o comportamento dos funcionários diante de características apresentadas pelos líderes e/ou supervisores no ambiente de trabalho e analisaram seus resultados. À vista disso, a maioria demonstrou que determinadas variáveis como: confiança, desempenho, comprometimento, satisfação no trabalho, lealdade, identificação organizacional, apoio do supervisor, justiça e sensação de cidadania organizacional impactam às relações sociais dentro de uma organização.

Dessa forma, considerando a relevância de uma melhor compreensão da TTS e seus impactos no ambiente de trabalho, o presente estudo teve como objetivo sistematizar a literatura empírica que relaciona a teoria da troca social no contexto organizacional, buscando explorar as diferentes percepções da relação de troca e seus papéis dentro da organização. Este estudo poderá proporcionar, ainda, subsídios teóricos e práticos para que novas estratégias sejam utilizadas e/ou reforçadas no ambiente laboral, possibilitando o direcionamento das principais relações evidenciadas.

Metodologia

O artigo de revisão sistemática pode ser usado como fundamento para investigações futuras, uma vez que resume de forma explícita o conhecimento atual, identifica novas questões de pesquisa e sugere novas direções em um determinado campo de pesquisa (PAUL; CRIADO, 2020).

Assim, esta revisão buscou sistematizar a literatura que relaciona a teoria da troca social no contexto organizacional, utilizando a pesquisa exploratória, bem como a abordagem qualitativa de



pesquisa. Para isso, foi aplicado o modelo 4 Ws (*What, Why, Where e How*) utilizado por Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018) na revisão sistemática intitulada *International franchising: literature review and research agenda* (2018).

Coleta dos dados e critérios de seleção (inclusão e exclusão)

Como critérios de inclusão optou-se por buscar somente artigos científicos e revisões sistemáticas sobre o tema, com a utilização das bases de dados: *Scopus* e *Web of Science (WOS)*. Primeiramente, foram selecionados artigos de revisão sistemática da *WOS* que abordavam a temática, buscando a expressão em português "teoria da troca social", entre aspas. Dessa forma, obteve-se o resultado de 7 artigos encontrados.

Em momento posterior, utilizou-se o filtro: ano de publicação, marcando-se a opção de 2017 a 2023, onde foi possível obter apenas 4 publicações. Destas 4, todas as publicações foram de revistas brasileiras, com fator de impacto atestado na base de dados: *JCR (Journal Citation Reports)*, com índice < 2,7.

Após concluídas as buscas em português, voltou-se à procura de artigos de revisão e/ou científicos no idioma inglês, utilizando-se a palavra-chave "*social exchange theory*", entre aspas, bem como, a palavra-chave: "*social*" AND "*exchange*" AND "*theory*", com o operador booleano "*and*", obtendo-se os mesmos resultados de 26 artigos nas duas pesquisas. Destes, 16 foram publicados entre os anos de 2017 a 2023. Contudo, quando se verificou o fator de impacto da revista, não foram constatados resultados com estrato A1.

Como o critério de avaliação da qualidade dos artigos seria o alto fator de impacto da revista com enquadramento no estrato A1 da *JCR*, os estudos encontrados na *Web of Science* não foram utilizados nesta revisão. Já quando utilizada a base de dados da *Scopus* foi possível verificar os seguintes resultados:

Quando utilizada a palavra-chave: "teoria da troca social", em português, entre aspas, sem filtros, bem como a palavra-chave: "teoria" AND "troca" AND "social" foi possível obter apenas 2 resultados. Destes, os 2 são artigos científicos, publicados nos anos de 2020 e 2022;

Quando usada a palavra-chave: "*social*" AND "*reange*" AND "*theory*", em inglês, entre aspas, com operador booleano e sem filtros, constatou-se 3.720 resultados. Destes, quando utilizados os filtros: área de estudo (*subject rea*), filtrando para as áreas: *business, management and accounting, social sciences, psychology, arts and humanities e decision sciences*, bem como, tipo de documento (*document type*), artigo e revisão, restaram 2.989 resultados.

Quando filtrados por ano de publicação, de 2017 a 2023, reduziu-se para 1.651 artigos;

Após os citados resultados, filtrou-se mais uma vez, excluindo-se a área: *arts and humanities e social sciences*, bem como os idiomas chinês, francês e espanhol, restando apenas, os idiomas português e inglês. Além disso, ainda foram usados filtros de palavras-chave (*keyword*), como "*article*", "*social reange theory*", "*relationship*", "*social reange*", "*human*", "*leadership*", "*employee*", "*perception*" e "*organizational citizenship behavior*", e incluído somente publicações em seu estágio final, excluindo-se *article in press*. Com isso, obteve-se o total de 746 resultados.

Com a quantidade de artigos publicados na *Scopus* ainda abundante, resolveu-se utilizar mais uma vez o filtro de área de estudo (*subject rea*), reduzindo-as para: *business, management and accounting, psychology e decision sciences*. A área de psicologia não foi excluída por ter relação direta com percepções e comportamentos humanos que poderiam ter sido trazidos da teoria da troca social, sendo fundamental para a pesquisa. Com isso, foram obtidos 93 artigos publicados.

Nesta nova filtragem, dos 93 artigos encontrados, foram selecionados aqueles publicados em revistas de grande impacto, sendo a verificação do fator de impacto realizada por meio do site da *Scimago Journal Rank* (indicador *SJR* no quartil Q1), tendo a base de dados eletrônica da *Scopus* utilizada como fonte de informação, com a última data de busca realizada em 08/02/2023. Assim, dos 93 artigos, 73 estavam no quartil Q1, 16 no quartil Q2, 3 no Q3 e 1 no quartil Q4.

A quantidade dos 73 artigos encontrados enquadrados no quartil Q1, discriminados por ano de publicação ficou assim distribuída: 1 estudo em 2023; 15 estudos em 2022; 9 estudos em 2021; 18



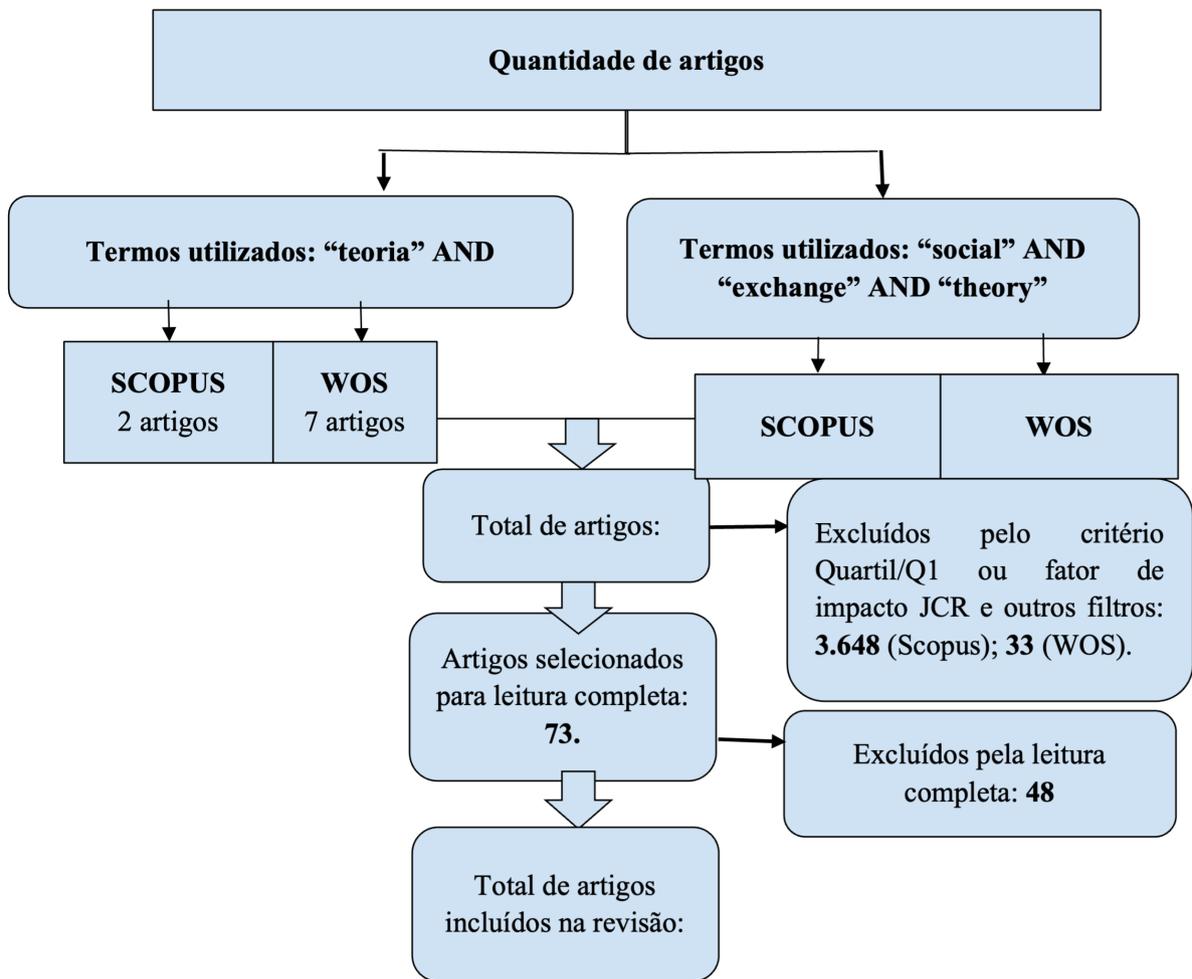
estudos em 2020; 6 estudos em 2019; 10 publicações em 2018; 14 publicações em 2017.

Dessa forma, estudos com publicações referentes a anos anteriores a 2017, assim como dissertações, teses, capítulos de livros ou trabalhos teóricos como editoriais ou resumos de conferências foram excluídos. Outrossim, foram excluídos os artigos classificados nos quartis Q2, Q3 e Q4.

Extração e síntese dos dados

Após a etapa de seleção e armazenamento dos artigos, definiu-se a forma de extrair os dados e sintetizar os resultados, realizando-se a leitura completa de cada publicação. Após a referida leitura, os estudos passaram por nova filtragem e, assim, 48 deles foram excluídos: 27 por não permitirem a leitura completa do artigo, somente do resumo e 21 por estarem fora do contexto organizacional, conforme resumo da Figura 1.

Figura 1 - Seleção dos artigos para revisão.



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Resultados e Discussão

Em relação aos resultados, o Quadro 1, sumariza o que se buscou investigar e quais foram as descobertas dos estudos selecionados para esta revisão. Logo, observa-se que diversos fatores afetam o comportamento dos indivíduos que compõem uma organização. Tais como o senso de justiça (CHAUDHARY, 2022; COLLINS, 2017; SHEN, 2022), o apoio do líder à inovação (WANG; CHEN; XIE, 2022), a liderança diferencial (GOK *et al.*, 2017, MROZ; YOERGER; ALLEN, 2018; WANG *et al.*, 2022;



ZHANG; DU; JIANG, 2022), o comprometimento organizacional (LIU; WANG; LIANG, 2020), a identidade organizacional (BRYANT; STEPHANIE, 2019), os relacionamentos colaborativos (SHAHEEN; AZADEGAN, 2020), a segurança organizacional (TUNG; CHEN; SCHUCKERT, 2017), bem como, os relacionamentos de troca líder-membro ou supervisor-funcionário (BRYANT; STEPHANIE, 2019, QUADE; MCLARTY; BONNER, 2019).

Quadro 1 - Síntese dos resultados.

	Autores	Objetivo	Principais resultados
1	AHMAD, Rehan <i>et al</i> (2023).	Revisar sistematicamente a literatura existente sobre a teoria da troca social e explorar direções futuras.	1. Constatou-se a necessidade de mais pesquisas sobre transações psicológicas, princípios de reciprocidade, relações de troca e o impacto de vários fatores no processo de troca.
2	SHEN, Yan (2022).	Identificar como um senso de justiça pode afetar a psicologia e o comportamento dos funcionários.	1. O contrato psicológico relacional teve um efeito preditivo positivo na identificação organizacional e o contrato psicológico transacional teve um efeito preditivo negativo na identificação organizacional; 2. A cognição dos subordinados sobre a justiça distributiva desempenhou um papel moderador na previsão do contrato psicológico para a identificação organizacional, e a cognição do supervisor sobre a justiça distributiva sobre o contrato psicológico do subordinado e a identificação organizacional não atingiu um nível significativo. Isso indica que houve uma diferença significativa entre a cognição de supervisores e subordinados sobre justiça distributiva.
3	WANG; Hui; CHEN, Xueshuang; XIE, Mingxing (2022).	Estudar a relação entre o comportamento inovador dos funcionários e o bem-estar no local de trabalho.	1. O comportamento inovador do funcionário está diretamente e positivamente relacionado ao bem-estar no local de trabalho; 2. O comportamento inovador do funcionário está indiretamente e positivamente relacionado ao bem-estar no local de trabalho por meio do apoio do líder à inovação e 3. A associação negativa entre o comportamento inovador e o bem-estar no local de trabalho por meio do ostracismo do colega de trabalho não são suportados. Discussão: As descobertas deste estudo enriquecem a literatura ao explorar o efeito de dois gumes do comportamento inovador dos funcionários no bem-estar no local de trabalho. As implicações práticas deste estudo são que os líderes nas organizações devem dar suporte à inovação aos funcionários.
4	ZHANG, Honglie; DU, Linshen; JIANG, Zhou; (2022)	Discutir a relação entre liderança diferencial e lealdade.	1. A liderança diferencial tem um efeito positivo na lealdade organizacional dos funcionários e na lealdade do supervisor, e o grau de "lealdade às organizações" é geralmente menor do que "lealdade aos supervisores"; sob estilo de liderança diferencial; 2. A lealdade de supervisão de <i>insiders</i> é muito maior do que a de <i>outsiders</i> , mas a influência e a diferença dos dois grupos (internos e externos) não têm um efeito significativo na lealdade organizacional.
5	CHAUDHARY, Shuja Ilyas <i>et al.</i> (2022).	Analisar os fenômenos de desvio e destruição do local de trabalho causados pelo desvio do local de trabalho na forma de enormes perdas psicológicas e financeiras para as organizações.	1. Há uma relação negativa entre a justiça organizacional e o desvio no local de trabalho, com suporte na teoria da troca social, que postula que os funcionários respondem à falta de justiça percebida na forma de comportamentos negativos no trabalho. 2. Há uma relação negativa entre justiça organizacional e a quebra do contrato psicológico. 3. Há uma relação positiva entre violação do contrato psicológico e o desvio no local de trabalho. 4. A quebra do contrato psicológico medeia a relação entre a justiça organizacional e o desvio no local de trabalho.



Quadro 1 - Síntese dos resultados (cont.).

6	WANG, Danni; LIU, Yuwen; HSICH, Ying-Che; ZHANG, Zhen (2022).	Investigar se a humildade expressa pelos líderes e o comportamento de ajuda dos membros da equipe influenciam-se reciprocamente ao longo do tempo e, em última análise, predizem o desempenho e a rotatividade subsequentes da equipe.	1.Os comportamentos de ajuda dos membros da equipe podem encorajar seus líderes a apreciar essas contribuições para ajudá-los. Assim, é mais provável que os líderes valorizem esses membros da equipe, ouçam suas ideias, apreciem seu feedback. Tomados em conjunto, os comportamentos de ajuda em equipe podem tornar os membros mais visíveis, competentes, valiosos e menos ameaçadores para os líderes. Logo, os líderes de equipe são mais propensos a expressar mais humildade por meio de suas interações com os membros da equipe que ajudam uns aos outros.
7	LI, Shiki; JAIN, Kriti; TZINI, Konstantina (2022).	Investigar o comportamento pró-supervisor antiético dos funcionários como uma consequência negativa do suporte percebido do supervisor	1.O apoio do supervisor percebido pode estimular o comportamento antiético no local de trabalho, quando beneficia o supervisor. 2. Os funcionários com alto nível de maquiavelismo podem, de fato, se envolver em comportamentos pró-supervisor antiético, ao sentir reciprocidade em relação a um supervisor de apoio. 3. O apoio episódico da supervisão é suficiente para desencadear comportamentos antiéticos dos funcionários.
8	LIBORIUS, Patrick; KIEWITZ, Christian. (2022).	Teorizar como a competitividade do liderado potencialmente impacta os efeitos positivos da humildade expressa pelo líder na confiança afetiva dos liderados no líder e subsequente rotatividade.	1.A presença de humildade expressa pelo líder foi positivamente relacionada à confiança afetiva dos liderados. 2. A ausência de humildade expressa pelo líder foi menos influente para liderados altamente competitivos do que para liderados pouco competitivos. Assim, a competitividade do funcionário atua não como amortecedor para os efeitos positivos da humildade expressa pelo líder, mas atua como amortecedor contra as ramificações negativas resultantes de líderes que expressam menos humildade.
9	ENYINDA, Chris <i>et al</i> (2021).	Postular que a gestão de conflitos em uma relação de marketing-vendas-serviço de empresa de eletrônicos B2B pode ser bem-sucedida se houver confiança, compromisso e reciprocidade.	Os resultados revelam que o fator mais importante que influencia o conflito é a tarefa, seguida pela comunicação, entre outros, e a melhor estratégia geral na gestão de conflitos é a colaboração/integração, seguida da confrontação. Além disso, o gerenciamento eficaz dos conflitos interdepartamentais pode levar à satisfação do cliente e melhorar o desempenho dos negócios na organização.
10	CHO, Jeewon; SCHILPZAND, Pauline; PATERSON, Ted; Huang (2020).	Ampliar a compreensão da liderança humilde como um importante estilo de liderança gerador de confiança que influencia o comportamento dos funcionários.	A liderança humilde e sua interação com a autonomia no trabalho do funcionário contribuem para que o supervisor sinta a confiança dele. Além disso, descobriu-se que o comportamento de liderança humilde, por meio de percepções aprimoradas de se sentir confiável, previu o desempenho da tarefa do funcionário avaliado pelo supervisor e o comportamento de cidadania organizacional em relação à organização.
11	LIU, Chenhui; WANG, Nengmin; LIANG, Huigang (2020).	Investigar a influência do guanxi supervisor-subordinado (SSG) e do comprometimento organizacional na gestão da segurança da informação.	1.O supervisor subordinado guanxi (SSG) exerce influência direta no comportamento de conformidade da política de segurança da informação, como também pode motivar os funcionários a seguir a política indiretamente, por meio do comprometimento organizacional. Ou seja, quanto mais forte for o comprometimento com a organização por parte do funcionário, menor será a probabilidade de atitudes desviantes de quebra da política de segurança da informação, como por exemplo, a venda de dados pessoais armazenados pela empresa.



Quadro 1 - Síntese dos resultados (cont.).

12	ALCOVER, Carlos-Maria; CHAMBEL, Maria José; ESTREDEER, Yolanda (2020).	Analisar as relações entre expectativa de incentivo monetário e comprometimento afetivo, além do papel mediador da orientação motivacional nessa relação, em funcionários de contact center.	O nível de recompensas contingentes ao desempenho (nível de equipe) orienta a motivação autônoma da equipe (nível de equipe), que, por sua vez, promove o comprometimento afetivo dos funcionários (nível individual). Os resultados têm implicações práticas para os gestores de recursos humanos e para intervenções destinadas a promover o comprometimento afetivo dos funcionários do contact center, levando em conta as recompensas contingentes ao desempenho.
13	SHAHEEN, Iana; AZADEGAN, Arash (2020).	Explorar as perspectivas em nível de empresa de quatro tipos de organizações sobre como os relacionamentos colaborativos são vistos, fortalecidos e aplicados na resposta a desastres.	As evidências sugerem que os relacionamentos colaborativos são vistos e fortalecidos de maneiras diferentes pelos quatro tipos. Enquanto as ONGs locais veem seu relacionamento com os outros como comunitário (não recíproco), as ONGs nacionais os veem como de troca (recíproco). As agências governamentais (locais e regionais) têm uma visão híbrida, uma combinação de comunal e de troca. As evidências sugerem que, durante o estágio inativo, as organizações constroem relacionamentos colaborativos que podem facilitar seus esforços durante o estágio de resposta. Durante o estágio de resposta, uma mudança geral em relação às relações comunitárias e distantes das relações de troca é observada em todos os quatro tipos.
14	BRYANT, Will; Merritt, STEPHANIE (2019).	Examinar até que ponto os funcionários estão dispostos a realizar comportamento pró-organizacional antiético para beneficiar um líder querido.	1. A relação troca líder-membro (LMX) mais alta foi associada a uma maior probabilidade de comportamento pró-organizacional antiético (UPB), porém, embora o LMX alto seja normalmente desejável, é possível que o LMX alto possa ser associado a alguns resultados negativos. 2. Quanto mais forte for o apego de um funcionário à organização, ou a um supervisor, mais propenso ao comportamento pró-organizacional antiético ele/ela estará; 3. Do ponto de vista motivacional, o comportamento pró-organizacional antiético pode ter tanto ou mais em comum com o comportamento de cidadania organizacional do que com outras formas de comportamento antiético; 4. Os funcionários que acreditam que são tratados de forma mais interpessoal e justa, podem ter menos probabilidade de se envolverem em UPB.
15	QUADE, Matthew; MCLARTY, Benjamin; BONNER, Julena. (2019)	Investigar se os supervisores que se preocupam mais com os lucros do que com o bem-estar dos funcionários são vistos pelos funcionários como bons parceiros de troca; bem como identificar como os funcionários percebem e respondem aos supervisores que tratam os resultados como mais importantes do que qualquer outra coisa.	1. Quando o relacionamento de troca líder-membro (LMX) for de baixa qualidade, isso implicará que o supervisor de alto nível de BLM (foco exclusivo do supervisor nos resultados ou lucros finais) resultará em níveis mais baixos de desempenho de tarefas do funcionário. Uma vez que o LMX está positivamente relacionado ao desempenho da tarefa do funcionário. 2. Os efeitos prejudiciais do BLM do supervisor são fortalecidos devido às percepções ruins do relacionamento LMX.
16	BRIEGER <i>et al</i> (2019)	Investigar os riscos de dependência do trabalho em organizações de responsabilidade social corporativa (RSC).	1. Empresas socialmente responsáveis influenciam positivamente o engajamento dos funcionários, uma vez que impactam de forma positiva na identificação organizacional do funcionário e na sua percepção de se envolver em um trabalho significativo, que os motiva a trabalhar mais. Além disso, foi verificado que quando o funcionário se preocupa com o bem-estar do público em geral (comunidade, nação ou o mundo), cria-se um vício no trabalho. 2. Quando há um efeito direto da RSC sobre o vício em trabalho, existe uma influência negativa, uma vez que os funcionários se identificam mais intimamente com a organização empregadora e tendem a ser dependentes do trabalho, negligenciando outras áreas da vida pessoal, como família e saúde.



Quadro 1 - Síntese dos resultados (cont.).

17	BOURAOUI, Khadija <i>et al</i> (2019).	Examinar a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC) e o comprometimento afetivo dos funcionários.	1.Os resultados revelam uma relação positiva e significativa entre a RSC e o comprometimento afetivo dos funcionários. A percepção do ajuste pessoa-organização, a identificação organizacional e o suporte organizacional percebido medeiam a relação entre a RSC e o comprometimento afetivo.
18	HERON, Laura; COSEANO, Robert; BRUK-LEE, Valentina (2018).	Examinar o conflito como um mediador da relação entre a justiça e a satisfação geral no trabalho.	1.Os resultados indicam que o conflito medeia a relação entre cada dimensão da justiça e a satisfação geral no trabalho e entre duas das três facetas examinadas da satisfação no trabalho. Os resultados fornecem, ainda, evidências da importância das percepções de justiça na determinação das atitudes e comportamentos dos funcionários hispânicos no local de trabalho.
19	MROZ, Joseph; YOERGER, Michael; ALLEN, Joseph (2018).	Determinar qual estilo de liderança é mais eficaz em vários tipos de reuniões no local de trabalho, do ponto de vista dos participantes da reunião, bem como quais fatores específicos do participante podem influenciar seu estilo de liderança preferido.	1.Os resultados demonstraram que os participantes consideraram os líderes participativos mais calorosos e competentes do que os líderes diretivos. Além disso, mostraram também que os adultos trabalhadores preferiram líderes participativos a líderes diretivos em todos os tipos de reuniões de trabalho. Também foi descoberto que o gênero do participante interagia com o estilo do líder, de modo que os homens classificados como líderes diretivos são mais calorosos do que as mulheres, mas homens e mulheres não diferem em suas avaliações de líderes participativos.
20	RADEY, Melissa; STANLEY, Lauren. (2018).	Compreender as experiências de supervisão dos trabalhadores recém-contratados.	1.Os resultados refletem as interações em quatro domínios: disponibilidade e acessibilidade do supervisor; consistência das informações fornecidas; nível de microgerenciamento; e nível de suporte. Os trabalhadores, independentemente de suas experiências, esperavam que os supervisores estivessem disponíveis, fossem conhecedores, microgerenciadores e apoiadores. Congruente com relacionamentos de autopropetuação e reforço, quase universalmente, os trabalhadores com experiências cooperativas tiveram suas expectativas atendidas em cada domínio, enquanto aqueles com experiências isoladas lutaram em cada área. Os resultados trazem, ainda, implicações para o treinamento para orientar as relações entre supervisores e trabalhadores recém-contratados: fornecer supervisores “práticos” e “verificar” os trabalhadores recém-contratados; fornecer microgerenciamento, incluindo acompanhamento periódico em visitas domiciliares; fornecer uma lista de verificação aprovada pela agência para orientar os trabalhadores nos processos de caso; e apoiar os trabalhadores.
21	GOK <i>et al</i> (2017).	Explorar uma importante condição limite da liderança ética, explorando como a consciência moral dos funcionários pode diminuir a necessidade de liderança ética.	1.Os resultados sugerem que líderes que tentam alterar o comportamento dos funcionários engajando-se em práticas éticas de liderança com todos eles, independentemente de suas características morais, podem estar perdendo tempo ao alocar mau recursos cognitivos, afetivos e de liderança valiosos. Como resultado, os líderes podem precisar buscar outras alternativas ou maneiras de reduzir a conduta desviante quando os funcionários já possuem altos níveis de consciência moral.
22	JIN, Myung; MCDONALD, Bruce (2017).	Investiga o papel mediador do suporte organizacional percebido na ligação entre o suporte do supervisor e o envolvimento do funcionário.	1.Os dados mostram que o apoio do supervisor afeta o engajamento dos funcionários direta e indiretamente por meio de sua influência no suporte organizacional percebido, o que influencia a variação no engajamento dos funcionários. Os resultados mostram ainda que o caminho que liga o suporte do supervisor ao suporte organizacional é moderado pelas oportunidades de aprendizado, de forma que os relacionamentos positivos são revigorados entre os indivíduos que relataram ter oportunidades de aprender e crescer em seu trabalho.



**Quadro 1 - Síntese dos resultados (cont.).**

23	COLLINS, Brian (2017).	Discutir como o efeito tipicamente positivo da justiça interacional é percebido em funcionários cínicos.	1.Os resultados sugerem que quando o supervisor trata os funcionários de forma justa, os subordinados se sentem valorizados pelo empregador. Por outro lado, quando tratados sem níveis adequados de respeito ou deixados desinformados, esses subordinados se sentem sem apoio. Em resumo, quanto mais o subordinado desenvolver uma atitude cínica em relação ao local de trabalho, menos esforços para ser interacionalmente justo será produzido. Isso sugere que o esforço que os supervisores despendem para serem interacionalmente justos não se traduzirá necessariamente em que seus subordinados se sintam apoiados.
24	DAHLING, Jason; GABRIEL, Allison; MACGOWAN, Rebecca (2017).	Demonstrar como as percepções do ambiente de feedback do supervisor (aspectos contextuais das relações de feedback do dia-a-dia) estabelece relações importantes entre essas percepções e a motivação, o bem-estar e o desempenho dos funcionários.	1.Os resultados demonstram que os funcionários que percebem um ambiente de feedback de suporte têm maior probabilidade de solicitar e receber feedback regular e de alta qualidade de seus supervisores, resultando em resultados desejáveis, como maior clareza de função, satisfação no trabalho, motivação e avaliações de desempenho. Logo, promover percepções de ambiente de feedback de apoio pode contribuir para trocas contínuas de feedback e sistemas de gerenciamento de desempenhos saudáveis.
25	TUNG, Vincent Wing Sun; CHEN, Po-Ju; SCHUCKERT, Markus (2017).	Examinar a influência da capacidade de resposta do funcionário e da segurança organizacional em relação ao comportamento de cidadania do cliente (CCB) na construção da satisfação, lealdade e valor percebido do cliente.	1.Verificou-se que tanto a capacidade de resposta do funcionário quanto a segurança organizacional moderam significativamente a satisfação, a lealdade e o valor percebido do cliente.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

De modo geral, os autores descobriram, por meio dos estudos, que os relacionamentos no local de trabalho estão cada vez mais complexos e que as melhores relações de trabalho costumam ser resultado da reciprocidade, levando a compreender que uma relação entre funcionário e supervisor, por exemplo, é baseada em um simples entendimento de troca mútua (CHAUDHARY *et al.*, 2022). É nesse sentido que, teoricamente, a troca mútua entre empregados e empregadores, funcionários e sua organização, bem como empresários e seus clientes ou parceiros, baseia-se na teoria da troca social.

Descobertas sobre a Teoria da Troca Social

A teoria da troca social (TTS) oferece fundamentos para a compreensão acerca de como as pessoas interagem e desenvolvem relacionamentos em diversos âmbitos da vida cotidiana (AHMAD *et al.*, 2023). Esta teoria foi proposta pela primeira vez pelo sociólogo George Homans (1958) em seu ensaio intitulado “comportamento social como troca”, que trouxe a ideia de que durante as interações sociais, os diversos comportamentos dos indivíduos são tipos de troca de bens materiais (transações econômicas) ou não materiais (psicologia social).

Em outro cenário, autores defendem que os indivíduos constroem relacionamentos que alimentam expectativas de que esforços e contribuições serão retribuídos, numa perspectiva de reciprocidade, concentrada na maioria das pesquisas encontradas (BLAU, 1964; CROPANZANO; MITCHELL, 2005; KORSGAARD *et al.*, 2010).

No contexto das organizações, pode-se inferir que as organizações têm usado a Teoria da Troca Social para entender as interações sociais e os relacionamentos entre supervisores e funcionários, bem como entre colegas no ambiente de trabalho, sendo utilizada, na sua maioria, com uma perspectiva instrumental de reciprocidade.

Nos estudos avaliados, foram encontradas conexões entre a teoria supracitada e a relação



humildade do líder e os efeitos sobre seus liderados, por exemplo. Neste caso, percebeu-se que líderes humildes geralmente constroem relacionamentos com seus funcionários que são marcados por altos níveis de confiança afetiva. Dessa forma, os líderes de alta humildade possuem uma propensão para receber novas informações ou obter novas perspectivas de outras pessoas, facilitando, assim, a comunicação aberta, que, por sua vez, afeta a confiança afetiva dos funcionários no líder (WANG *et al.*, 2022).

Outro aspecto relevante percebido nos estudos mostrou que a baixa humildade do líder tem efeitos divergentes nos liderados em função dos níveis de competitividade destes (WANG *et al.*, 2022). Neste contexto, as pesquisas revelaram o mesmo efeito interativo para liderados altamente competitivos e para pouco competitivos, ou seja, a presença de humildade expressa pelo líder era positivamente relacionada a funcionários tanto de alta competitividade, como de pouca competitividade, não interferindo na confiança afetiva em seu líder.

No entanto, a ausência de humildade expressa pelo líder foi menos influente para os funcionários liderados de alta competitividade do que para aqueles do grupo pouco competitivo. Assim, a competitividade demonstrada pelo funcionário atua não como um amortecedor para os efeitos positivos da humildade expressa pelo líder, mas atua como um amortecedor contra as ramificações negativas resultantes de líderes que expressam menos humildade (WANG *et al.*, 2022).

Ademais, muitos são os estudos que mostram os resultados de interações sociais no ambiente de trabalho, à luz da teoria da troca social. Brieger *et al.* (2019), por exemplo, trazem evidências que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) influencia positivamente a identificação organizacional de um funcionário, bem como sua percepção de se envolver em um trabalho significativo, o que, por sua vez, os motiva a trabalhar mais. Contudo, a mesma pesquisa traz o lado negativo da RSC, que pode fazer o indivíduo negligenciar outras esferas de suas vidas, como relacionamentos privados ou saúde, aumentando, assim, indiretamente o vício no trabalho, sob o enredo de adoção de práticas organizacionais voltadas para a proteção do meio ambiente e do bem-estar social.

O estudo de Brieger *et al.* (2019) também contribui para uma melhor compreensão da teoria no discurso da RSC. Exemplificando, se um funcionário que trabalha para uma empresa socialmente responsável pode aumentar sua auto-estima, receber forte apoio de colegas de trabalho e sentir-se tratado favoravelmente por seu empregador socialmente responsável, então ele retribui positivamente, ou seja, a reciprocidade deve ser ainda mais forte quando um funcionário socialmente orientado trabalha para uma organização socialmente responsável (BRIEGER *et al.*, 2019).

Dessa forma, isso pode resultar em atitudes de trabalho favoráveis, comprometimento e apoio organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho no trabalho (BRAMMER *et al.*, 2007; CROPANZANO; RUPP, 2008). Contudo, os resultados também sugerem desvantagens não intencionais de reciprocidade se a identificação elevada com o empregador e a percepção de trabalho significativo estimularem os funcionários a trabalhar mais (BRIEGER *et al.*, 2019).

Pesquisas, como a de Radey e Stanley (2018), examinaram as percepções dos trabalhadores sobre seus relacionamentos e experiências com seus supervisores. Os estudos buscavam reforçar as relações dentro da teoria da troca social para entender as experiências de supervisão dos trabalhadores recém-contratados. Os resultados refletem as interações em quatro domínios: disponibilidade e acessibilidade do supervisor; consistência das informações fornecidas; nível de microgerenciamento e nível de suporte. Assim, os trabalhadores, independentemente de suas experiências, esperavam que os supervisores estivessem disponíveis, fossem conhecedores, microgerenciadores e apoiadores (RADEY; STANLEY, 2018).

Por outro lado, pesquisas recentes de Liu, Wang e Liang (2020) trouxeram contextos que relacionavam a política de segurança da informação organizacional e o comprometimento de servidores de um governo chinês. Com base na Teoria da Troca Social e nas evidências empíricas existentes, os autores descobriram que a relação supervisor-subordinado desempenha um papel crítico na motivação do comportamento de conformidade à política de segurança da informação organizacional dos funcionários, sendo um determinante significativo do comportamento de



cidadania organizacional.

A título de exemplo, dado que os supervisores são mais propensos a dar a seus subordinados próximos favores especiais e avaliações de desempenho positivas além do que eles merecem, esses subordinados tendem a retribuir seus gerentes conduzindo comportamentos favoráveis, como comportamento de cidadania organizacional (LIU; WANG; LIANG, 2020). Tal fato fortalece as descobertas de Liu, Wang e Liang (2020), uma vez que a conformidade da política de segurança da informação organizacional pode ser considerada uma forma de comportamento louvável para retribuir favores dos supervisores.

Ademais, dentre as temáticas apoiadas na literatura de comportamento organizacional, pode-se destacar as percepções de justiça que influenciam fortemente os comportamentos e atitudes no trabalho. Neste campo, os estudos de Heron *et al.* (2018) confirmam que as percepções de justiça podem influenciar a experiência de conflitos no trabalho e atitudes de trabalho em funcionários hispânicos. Na carência de condições no local de trabalho que promovam a justiça, os empregados podem se beneficiar de maneiras de gerenciar conflitos de forma eficaz para ajudar a minimizar o efeito negativo que essas trocas sociais negativas podem ter sobre a satisfação com o trabalho em geral e com supervisores/colegas de trabalho (HERON *et al.*, 2018).

Portanto, depreende-se da literatura que a Teoria da Troca Social aborda diferentes conexões no âmbito organizacional, sendo melhor consideradas pelos estudiosos as relações de reciprocidade. Assim, pilares como o comprometimento, a lealdade e a confiança dos funcionários em relação à organização podem afetar positivamente os relacionamentos no local de trabalho, despertando nestes empregados comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho, desempenho eficaz, sensações de suporte e de justiça organizacionais.

3.2 Motivações para se saber mais sobre a Teoria da Troca Social

A teoria da troca social é bastante ampla e pode influenciar outras teorias, descrevendo múltiplos fenômenos sociais. Dessa maneira, conhecê-la melhor, pode auxiliar pesquisadores e profissionais para que futuras investigações possam ser realizadas empiricamente, com o intuito de compreender melhor as relações de trocas, que não se limitam às organizações, mas se estendem a todas as formas de interações sociais dos indivíduos, como no aspecto familiar ou de amizade.

Por meio da análise dos artigos selecionados, pode-se observar que a teoria da troca social pode abordar aspectos de trocas econômicas, psicológicas ou de reciprocidade entre as partes. No cenário organizacional, esses processos de troca impactam no comportamento e nas atitudes dos funcionários, de forma que nas trocas econômicas, os trabalhadores são motivados por fatores e benefícios financeiros, enquanto nas trocas psicológicas, o incentivo está ligado ao bem-estar mental em se trabalhar em um certo local. Já as regras de reciprocidade trazem o fator “troca de favores”, onde se espera que as partes sejam retribuídas de alguma maneira, não necessariamente financeiramente.

No entanto, muitos autores (HERON *et al.*, 2018; LI, JAIN, TZINI, 2022; RADEY, STANLEY, 2018; WANG, CHEN, XIE, 2022) acreditam que, dependendo da situação, essas trocas podem ter consequências tanto positivas, quanto negativas. Wang, Chen e Xie (2022), por exemplo, defendem que o comportamento inovador dos funcionários de uma organização, está direto e positivamente relacionado ao bem-estar no local de trabalho, e que o apoio do líder ou do supervisor desse funcionário está indiretamente influenciando esse comportamento, bem como, o seu bem-estar.

Contudo, Breidenthal *et al.* (2020) descobriram que um nível relativamente alto de criatividade pode causar inveja no colega de trabalho, o que pode levar ao ostracismo desse colega, apontando-se como um efeito negativo ao comportamento inovador do funcionário, conseqüentemente, levando ao um contexto negativo nas interações no local de trabalho. No mesmo sentido, Chaudhary *et al.* (2022) salienta com suporte na teoria da troca social (TTS), que os funcionários respondem à falta de justiça percebida na forma de comportamentos negativos no trabalho, sendo a falta de justiça uma das principais causas de comportamento desviante (GÖTZ *et al.*, 2018; CHAUDHARY *et al.*, 2022).

De uma perspectiva prática, ao citar as contribuições da aplicação da teoria da troca social para



as organizações, pode-se destacar que os gestores e os formuladores de políticas podem aprender melhor como gerenciar as relações dentro da Instituição, adotando uma liderança ética e o suporte organizacional aos funcionários, como forma de elevar a confiança nos líderes. Estas implicações proporcionariam o combate a situações negativas no ambiente de trabalho, como práticas injustas no local de trabalho que levariam ao desvio dos funcionários, à alta rotatividade, ao baixo desempenho, bem como a insatisfação com o trabalho que poderia levar a doenças psicológicas, dentre outros males.

Principais locais e procedimentos de coleta dos estudos sobre a Teoria da Troca Social

Os artigos selecionados trazem pesquisas realizadas em diferentes contextos funcionais e em diversos países do mundo. Dentre os principais ambientes de trabalho relacionados nos artigos estão as empresas privadas e um dos países mais citados nos estudos foi a China.

Neste âmbito, ao analisar os resultados, observou-se que a maioria do público investigado eram funcionários de organizações corporativas e líderes ou supervisores. Exemplificando, Cho *et al.* (2021) analisaram fatores como comportamentos de liderança humilde, desempenho das tarefas do funcionário, bem como comportamento de cidadania organizacional de 233 funcionários e seus supervisores em uma empresa chinesa de internet.

Ainda seguindo os exemplos, Shen (2022) selecionou uma amostra de 133 supervisores e 493 subordinados de uma empresa chinesa, para examinar o papel preditivo do contrato psicológico na identificação e no papel moderador dos supervisores e subordinados, bem como analisou a influência da justiça distributiva entre eles.

Por outro lado, também foram verificados estudos nas organizações públicas, como o de Heron *et al.* (2018), que estudou a relação justiça e a satisfação geral no trabalho, onde coletou informações de 154 jovens que trabalhavam em uma grande universidade pública do sudeste dos Estados Unidos.

Quanto às abordagens metodológicas adotadas e a técnica de coleta de dados, verificou-se a prevalência da abordagem quantitativa nos estudos, com a aplicação de questionários (SHEN, 2022; WANG, CHEN, XIE, 2022; CHAUDHARY *et al.*, 2022; WANG *et al.*, 2022; ZHANG, DU, JIANG, 2022; LI, JAIN, TZINI, 2022; LIBORIUS, KIEWITZ, 2022; CHO *et al.*, 2022; ENYINDA *et al.*, 2021, BRYANT, MERRITT, 2021; LIU, WANG, LIANG, 2020, QUADE *et al.*, 2020; BOURAOUI *et al.*, 2019; HERON *et al.*, 2018, MROZ, YOERGER, ALLEN, 2018; RADEY, STANLEY, 2018; DAHLING, GABRIEL, MACGOWAN, 2017; GOK *et al.*, 2017; JIN, MCDONALD, 2017; COLLINS, 2017; TUNG, CHEN, SCHUCKERT, 2017). Assim, a abordagem qualitativa e a mista, bem como a entrevista foram expressas por poucos autores (SHAHEEN, AZADEGAN, 2022; ALCOVER *et al.*, 2020; BRIEGER *et al.*, 2019).

Agenda de pesquisas futuras

À medida que esta revisão amplia a pesquisa sobre as interações sociais à luz da troca social, ela também aponta para outros caminhos interessantes de estudos. Neste âmbito, estudos futuros são necessários para se conhecer a realidade das interações sociais em outros países, uma vez que muitos dos achados referem-se a países orientais, como a China e Taiwan.

Em outro aspecto, também sugere-se aumentar o número de estudos que investigam as interações sociais entre servidores públicos e seus gestores no setor público. Ademais, estudos futuros devem procurar expandir as descobertas atuais, explorando os outros tipos de regras de trocas, como mecanismos explicativos para entender os demais tipos de relação que possam existir na conjuntura organizacional, bem como, os impactos dos vários fatores no processo de troca.

Embora existam muitas pesquisas sobre as trocas sociais nas relações organizacionais, seria interessante explorar a teoria da troca social no ambiente acadêmico e em organizações do terceiro setor. Além disso, estudos acerca das relações informais de trabalho, bem como prazer e sofrimento no trabalho à luz da teoria da troca social ainda precisam ser suficientemente investigadas.

Outrossim, é pertinente notar a ausência de pesquisas com abordagens metodológicas qualitativas nos artigos analisados, o que pode prejudicar o avanço do conhecimento que envolve a temática da Teoria da troca social, sendo mais uma sugestão de contribuição para futuros estudos.



Conclusão

Em um local de trabalho cada vez mais complexo, o apoio dos supervisores e de toda a organização é significativo para os funcionários. Esta revisão de literatura teve como objetivo principal aprofundar a compreensão das contribuições da teoria da troca social nas interações sociais entre indivíduos dentro de uma organização, seja privada ou pública.

Alinhado a isso, os resultados mostraram que o nível de recompensas ligadas ao desempenho orienta a motivação autônoma da equipe, que, por sua vez, promove o comprometimento afetivo dos funcionários, afetando as atitudes individuais.

No âmbito das empresas que apresentam responsabilidade social corporativa - RSC, foram verificados efeitos positivos da RSC no trabalho e satisfação com a vida dos funcionários, identificação organizacional, engajamento e comportamento proativo no trabalho. No entanto, foram reveladas desvantagens quando o vício no trabalho se tornou demasiado, negligenciando as demais áreas da vida dos funcionários.

Em outro cenário, na relação supervisor-subordinado foi possível observar que os funcionários são mais propensos a se envolver em seu trabalho com a expectativa de que o cuidado demonstrado pelos supervisores transcenda o reconhecimento formal no nível organizacional, sendo importante que os supervisores não façam promessas que não possam cumprir. Logo, as descobertas sugerem que o maior senso de suporte organizacional dos funcionários pode ser atribuído ao supervisor, uma relação que pode diminuir rapidamente se os funcionários não confiarem em seus supervisores.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se a quantidade reduzida de estudos fundamentados pela teoria da troca social sobre relacionamentos de indivíduos na esfera das organizações públicas, sendo observadas mais pesquisas do setor corporativo. Além disso, este estudo examinou apenas trabalhos relacionados com interações sociais no ambiente laboral, entre funcionários e seus supervisores, bem como, com seus colegas de trabalho, numa visão de reciprocidade, sendo importante ressaltar que existem outras regras de troca, porém os pesquisadores não as exploram suficientemente nos achados.

Pesquisas futuras podem explorar melhor as relações evidenciadas nesta revisão sistemática, além de realizar as lacunas de estudos propostas na agenda de pesquisa. Tais contribuições proporcionam transcender o ambiente acadêmico e organizacional, possibilitando com que novas reflexões sejam afloradas levando-se em consideração diferentes contextos econômicos, sociais, ambientais e culturais.

Referências

AHMAD, R.; NAWAZ, M.R.; ISHAQ, M.I.; KHAN, M.M.; ASHRAF, H.A. Social exchange theory: systematic review and future directions. **Frontiers In Psychology**, [S.l.], v. 13, p. 1-13, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>. Acesso em: 8 de fev. de 2023.

ALCOVER, C.; CHAMBEL, M. J.; ESTREDER, Y. Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. A multilevel mediation model. **Journal of Economic Psychology**, [S.l.], v. 81, p. 102-307, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2020.102307>. Acesso em: 12 de dez. de 2022.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. 2nd ed. New York: Wiley, 1964. 387 p.

BOURAOUI, K.; BENSEMMANE, S.; OHANA, M.; RUSSO, M. Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. **Management Decision**, [S.l.], v. 57, n. 1, p. 152-167, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>. Acesso em: 27 de dez. de 2022.



BRAMMER, Stephen; MILLINGTON, Andrew; RAYTON, Bruce. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 18, n. 10, p. 1701-1719, out. 2007. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701570866>. Acesso em: 22 jan. 2023.

BREIDENTHAL, A. P.; LIU, D.; BAI, Y.; MAO, Y. The dark side of creativity: coworker envy and ostracism as a response to employee creativity. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, [S.l.], v. 161, p. 242-254, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.08.001>. Acesso em: 12 de dez. de 2022.

BRIEGER, S. A.; ANDERER, S.; FROHLICH, A.; BARO, A.; MEYNHARDT, T. Too Much of a Good Thing? On the Relationship Between CSR and Employee Work Addiction. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 166, n. 2, p. 311-329, 9 mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-019-04141-8>. Acesso em: 26 de fev. de 2023.

BRYANT, W.; MERRITT, S. M. Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. **Journal Of Business Ethics**, [S.l.], v. 168, n. 4, p. 777-793, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-019-04211-x>. Acesso em: 2 de jan. de 2023.

CHAUDHARY, S. I.; BHATTI, O. K.; CIPRAN, H.; BAJWA, A. H. The Conceptual Review on the Impact of Organizational Justice on Workplace Deviance and the Mediating Role of Psychological Contract Breach. **International Journal Of Organizational Leadership**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 235-252, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2022.60328>. Acesso em: 6 de jan. de 2023.

CHO, J.; SCHILPZAND, P.; HUANG, L.; PATERSON, T. How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 169-184, 7 dez. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051820979634>. Acesso em: 22 de fev. de 2023.

COLLINS, B. Fair? I Don't Care: examining the moderating effect of workplace cynicism on the relationship between interactional fairness and perceptions of organizational support from a social exchange perspective. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 401-413, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051816667896>. Acesso em: 4 de jan. de 2023.

CROPANZANO, R.; ANTHONY, E.L.; DANIELS, S.R.; HALL, A.V. Social Exchange Theory: a critical review with theoretical remedies. **Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 479-516, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0099>. Acesso em: 27 de nov. de 2023.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. Social Exchange Theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, [S.l.], v. 31, n. 6, p. 874-900, dez. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>. Acesso em: 06 de jan. de 2023.

CROPANZANO, Russell; RUPP, Deborah E. Social Exchange Theory and Organizational Justice: job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In: GILLILAND, Steve; STEINER, Dirk D.; SKARLICKI, Daniel P. (ed.). **Justiça, Moralidade e Responsabilidade social**. [S.L.]: Publicação da Era da Informação, 2008. p. 63-99.

DAHLING, J. J.; GABRIEL, A. S.; MACGOWAN, Rebecca. Understanding typologies of feedback environment perceptions: a latent profile investigation. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 101, p. 133-148, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.007>. Acesso em: 27 de fev. de 2023.



ENYINDA, I. E.; MBAH, C. H.; OGBUEHI, A.O. Managing marketing–sales–service relationship conflict in a B2B multinational firm. **Thunderbird International Business Review**, [S.l.], v. 63, n. 6, p. 719-733, 2021. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/tie.22221>. Acesso em: 15 de dez. de 2022.

GÄCHTER, S.; FEHR, E.. Collective action as a social exchange. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [S.l.], v. 39, n. 4, p. 341-369, 1999. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/s0167-2681\(99\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0167-2681(99)00045-1). Acesso em: 2 de jan. de 2023.

GOK, Kubilay; SUMANTH, J.J.; BOMMER, W.H.; DEMIRTES, O.; ARSLAN, A.; EBERHARD, J.; OZDEMIR, I.; YIGIT, A. You May Not Reap What You Sow: how employees' moral awareness minimizes ethical leadership's positive impact on workplace deviance. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 146, n. 2, p. 257-277, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3655-7>. Acesso em: 28 de dez. de 2022.

GÖTZ, M.; BOLLMANN, G.; O'BOYLE, E. Contextual Undertow of Workplace Deviance by and Within Units: a systematic review. **Small Group Research**, [S.l.], v. 50, n. 1, p. 39-80, 26 jul. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496418790044>. Acesso em: 20 de fev. de 2023.

HERON, L.; COSEANO, R.; BRUK-LEE, V.. The Indirect Effect of Justice Perceptions on Job Satisfaction Among Hispanic Employees. **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 40, n. 4, p. 486-503, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0739986318789123>. Acesso em: 27 de fev. de 2023.

HOMANS, G. C. Social behavior as an exchange. **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/222355>. Acesso em: 28 de dez. de 2022.

JIN, M.; MCDONALD, B. Understanding Employee Engagement in the Public Sector: the role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. **The American Review of Public Administration**, [S.l.], v. 47, n. 8, p. 881-897, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0275074016643817>. Acesso em: 27 de fev. de 2023.

KORSGAARD, M.A.; MEGLINO, B.M.; LESTER, S.W.; JEONG, S.S. Paying you back or paying me forward: understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 95, n. 2, p. 277-290, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/a0018137>. Acesso em: 14 de jan. de 2023.

LI, S.; JAIN, K.; TZINI, K.. When Supervisor Support Backfires: the link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 179, n. 1, p. 133-151, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-021-04797-1>. Acesso em 6 de jan. de 2023.

LIANG, H. Façade creation as a mediator of the influence of psychological contract breach on employee behaviors. **International Journal of Selection And Assessment**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 614-624, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/ijasa.12379>. Acesso em: 27 de fev. de 2023.

LIBORIUS, P.; KIEWITZ, C. When leader humility meets follower competitiveness: relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 135, p. 103-719, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103719>. Acesso em 11 de fev. de 2023.

LIU, C.; WANG, N.; LIANG, H. Motivating information security policy compliance: the critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. **International Journal of Information Management**, [S.l.], v. 54, p. 102152, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfom>



gt.2020.102152. Acesso em: 22 de fev. de 2023.

MROZ, J.; YOERGER, M.; ALLEN, J. Leadership in Workplace Meetings: the intersection of leadership styles and follower gender. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 309-322, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051817750542>. Acesso em 28 de dez. de 2022.

PAUL, J.; CRIADO, A. R. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? **International Business Review**, [S.l.], v. 29, n. 4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>. Acesso em: 8 de jan. de 2023.

QUADE, M. J.; MCLARTY, B. D.; BONNER, J. M. The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. **Human Relations**, [S.l.], v. 73, n. 8, p. 1157-1181, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726719858394>. Acesso em: 20 de jan. de 2022.

RADEY, M.; STANLEY, L. "Hands on" versus "empty": supervision experiences of frontline child welfare workers. **Children And Youth Services Review**, [S.l.], v. 91, p. 128-136, 2018. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chilyouth.2018.05.037>. Acesso em: 28 de dez. de 2022.

ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J.; DIKOVA, D. International franchising: A literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 85, p. 238-257, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>. Acesso em: 8 de jan. de 2023.

SHAHEEN, I; AZADEGAN, A. Friends or Colleagues? Communal and Exchange Relationships During stages of Humanitarian Relief. **Production And Operations Management**, [S.l.], v. 29, n. 12, p. 2828-2850, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/poms.13254>. Acesso em: 28 de jan. de 2023.

SHEN, Y. Differences in the moderating role of supervisors' and subordinates' cognition on distributive justice in the relationship between psychological contract and organizational identification. **Frontiers In Psychology**, [S.l.], v. 13, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1054940>. Acesso em: 8 de fev. de 2023.

TUNG, V. W. S.; CHEN, Po-Ju; SCHUCKERT, Markus. Managing customer citizenship behaviour: the moderating roles of employee responsiveness and organizational reassurance. **Tourism Management**, [S.l.], v. 59, p. 23-35, 2017. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.010>. Acesso em: 27 de fev. de 2023.

WANG, D.; LIU, Y.; CHE-HSICH, Y.; ZHANG, Z. Top-down and bottom-up: examining reciprocal relationships between leader humility and team helping behavior. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 43, n. 7, p. 1240-1250, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2634>. Acesso em: 5 de jan. de 2023.

WANG, H.; CHEN, X.; XIE, M. Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators. **Frontiers in Psychology**, [S.l.], v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014195>. Acesso em: 26 de fev. de 2023.

ZHANG, H.; DU, L.; JIANG, Z. "Loyalty to organizations" or "loyalty to supervisors"? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: a perspective of insiders and outsiders. **Frontiers In Psychology**, [S.l.], v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>. Acesso em: 11 de fev. de 2023.