

Os significados de lealdade em Hirschman

O papel da identidade organizacional

por Francisco Nunes, Luís Reto, Luís Martins e Armando Tinoco

RESUMO: Tendo por base o trabalho original de Hirschman (1970) e a teoria da identidade organizacional, evidenciamos a existência de duas aceções do conceito de lealdade: como vinculação, descrevendo a ligação entre os indivíduos e as organizações, a dominante no trabalho do autor; como resposta, traduzindo uma postura passiva e confiante, a mais corrente na literatura subsequente. Em linha com a teorização original de Hirschman, os resultados obtidos numa amostra de militares da Marinha de Guerra Portuguesa mostram que: lealdade como vinculação e lealdade como resposta são conceitos distintos e que ambos são explicados pela identidade organizacional percebida; a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz; o abandono e a lealdade como resposta são influenciados diretamente pela identidade organizacional percebida sem qualquer efeito mediador da lealdade como vinculação. Estes resultados suportam parcialmente a proposição central em Hirschman, segundo a qual o papel da lealdade é o de ativar a voz e afastar o abandono.

Palavras-chave: Abandono, Voz, Lealdade, Identidade Organizacional

TITLE: The meanings of loyalty in Hirschman: The role of organizational identity

ABSTRACT: Building on Hirschman's (1970) seminal work and on the theory of organizational identity we suggest the existence of two meanings of the loyalty concept: as attachment, describing the connection between individuals and organizations, the prevalent in author's work; as a response, conveying a passive and confident attitude, the most common in the ensuing literature. In accordance with Hirschman's original formulation, the results obtained from a sample of Portuguese Navy military revealed that: loyalty as attachment and loyalty as response are distinct concepts and both are explained by perceived organizational identity; loyalty as attachment fully mediates the relation between perceived organizational identity and voice; exit and loyalty as a response are directly influenced by perceived organizational identity without any mediation effect of loyalty as attachment. These results support partially Hirschman's core proposition whereby the role of loyalty is to activate voice and to prevent exit.

Key words: Exit, Voice, Loyalty, Organizational Identity

TÍTULO: El significado de la lealtad en Hirschman: El papel de la identidad de la organización

RESUMEN: Basado en la obra original de Hirschman (1970) y la teoría de la identidad de la organización, se evidencia la existencia de dos significados del concepto de lealtad: como vinculantes, que describe la relación entre los individuos y las organizaciones, la dominante el el trabajo del autor; como respuesta, lo que refleja una postura pasiva y confiada, la más común en la literatura posterior. En línea con la teoría original de Hirschman, los resultados obtenidos en una muestra del personal militar de la Armada Portuguesa muestran que: la lealtad vinculante y la lealtad como respuesta son conceptos distintos y que ambos conceptos se explican por la identidad de la orga-

nizac percibida; la lealtad vinculante mediatiza plenamente la relaci entre la identidad de la organizaci percibida y la voz; el abandono y la lealtad como respuesta est directamente influenciados por la identidad de la organizaci percibida sin ning efecto mediador de la lealtad vinculante. Estos resultados apoyan parcialmente la proposici central en Hirschman, que expresa que el papel de la lealtad es el de activar la voz y de apartar el abandono.

Palabras clave: Abandono, Voz, Lealtad, Identidad de la Organizaci

Francisco G. Nunes

francisco.nunes@iscte.pt

Doutorado em Gest, especializa em Organiza e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Escola de Gest, ISCTE-IUL. Investigador da Business Research Unit (UNIDE-IUL) e Professor Auxiliar, ISCTE-IUL, Escola de Gest, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Avenida das For Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Management, specialization in Organization and Human Resources Development, ISCTE-IUL. Researcher at the Business Research Unit (UNIDE-IUL) and Assistant Professor, ISCTE-IUL, Business School, Human Resources and Organizational Behavior Department. Avenida das For Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Administraci, especializa en Organizaci y Desarrollo de los Recursos Humanos, Escola de Gest, ISCTE-IUL. Investigador de la Business Research Unit (UNIDE-IUL) y Profesor Asistente, ISCTE-IUL, Escola de Gest, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Avenida das For Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Lu Reto

luis.reto@iscte.pt

Doutorado em Psicologia Social, Faculdade de Psicologia e Cicias da Educa, Universidade de Louvain-la-Neuve. Reitor do ISCTE-IUL, Professor Catedrtico, ISCTE-IUL, Escola de Gest, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Social Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Louvain-la-Neuve. Rector of ISCTE-IUL, Full Professor, ISCTE-IUL, Business School, Human Resources and Organizational Behavior Department, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Psicolog Social de la Faculdade de Psicologia e Cicias da Educa, Universidade de Louvain-la-Neuve. Rector del ISCTE-IUL, Profesor Catedrtico, ISCTE-IUL, Escola de Gest, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Lu M. Martins

l.martins@iscte.pt

Doutorado em Gest, a gest de organizaes de sade, Escola de Gest, ISCTE-IUL. Investigador da Business Research Unit (UNIDE-IUL) e Professor Auxiliar, ISCTE-IUL, Escola de Gest, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Management, field of healthcare organizations management, ISCTE-IUL. Researcher at the Business Research Unit (UNIDE-IUL) and Assistant Professor, ISCTE-IUL, Business School, Human Resources and Organizational Behavior Department, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Gest, Gest de las Organizaciones de Salud, Escola de Gest, ISCTE-IUL. Investigador de la Business Research Unit (UNIDE-IUL) y Profesor Asistente, ISCTE-IUL, Escola de Gest, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Armando V. Tinoco

valente.tinoco@gmail.com

Mestre em Gest de Recursos Humanos, Escola de Gest, ISCTE-IUL. Capito-de-Fragata da Marinha Portuguesa, Comandante do NRP «Brio», 2810-001 Almada, Portugal.

Master in Human Resources Management, Business School, ISCTE-IUL. Commander of the Portuguese Navy, Commander of NRP "Brio", 2810-001 Almada, Portugal.

Maestr en Gest de Recursos Humanos, Escola de Gest, ISCTE-IUL. Capitn de la fragata de la Armada portuguesa, Comandante del NRP "Brio", 2810-001 Almada, Portugal.

Recebido em agosto de 2014 e aceite em setembro de 2014.

Received in August 2014 and accepted in September 2014.

Recibido en agosto de 2014 y aceptado en setiembre de 2014.



Mais de quarenta anos após a publicação do influente livro de Hirschman (1970) intitulado **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**, uma controvérsia central permanece em aberto, designadamente o significado e o papel da lealdade face às duas respostas ativas dos clientes e dos colaboradores, o abandono e a voz.

Apesar de o sentido dominante da noção de lealdade ser, na nossa perspetiva, claro em Hirschman (1970), algumas das *nuances* introduzidas pelo próprio autor deram lugar a duas interpretações distintas deste conceito.

A primeira acentua o carácter relacional da lealdade e encara-a como um descritor de uma ligação dos indivíduos às organizações, cujo papel é o de impedir o abandono e aumentar a voz, ou seja, intervém na relação entre as características organizacionais adversas e as ações de abandono ou de voz. Esta aceção será designada por lealdade como vinculação (*attachment*, na terminologia do autor).

Com base numa amostra de militares da Marinha de Guerra Portuguesa, apresentamos evidência neste estudo de que lealdade como vinculação e como resposta são constructos distintos, que a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz e que a identidade organizacional percebida prediz significativamente da lealdade como vinculação, do abandono e da lealdade como resposta.

A segunda interpretação, a mais difundida na literatura mas não a dominante em Hirschman (1970), consiste em enfatizar o lado comportamental da lealdade, vendo-a como uma resposta possível a situações de declínio organizacional caracterizada por uma passividade confiante, alternativa ao abandono, à voz ou à negligência. Esta segunda aceção será por nós denominada lealdade como resposta.

A questão que persiste é a de determinar se estes dois sentidos da lealdade são distintos e, em caso afirmativo, que papel desempenham na relação entre os eventos adversos e as respostas dos indivíduos.

Com base numa amostra de militares da Marinha de

Guerra Portuguesa, apresentamos evidência neste estudo de que lealdade como vinculação e como resposta são constructos distintos, que a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz e que a identidade organizacional percebida prediz significativamente da lealdade como vinculação, do abandono e da lealdade como resposta.

O modelo de Hirschman e o papel da lealdade

Na sua formulação original, Hirschman (1970) considerava o abandono e a voz como elementos fundamentais nos processos de melhoria da *performance* ou da redução da folga organizacional. Perante situações insatisfatórias ou adversas, os eventos de voz ou de abandono, tanto da parte dos membros organizacionais como dos clientes ou parceiros de negócio, podem ser interpretados pelos gestores como sinais de que algo está a correr mal e, como tal, empreenderem ações tendentes à correção ou melhoria da situação. Estas duas respostas ativas têm um valor de aprendizagem, ao constituírem oportunidades para a gestão focar a sua atenção em aspetos a melhorar.

A resposta de abandono é marcada pela lógica do mercado, sendo que, na ótica dos clientes, implica a existência de produtos alternativos e, no caso dos empregados, de alternativas à sua situação de trabalho. Já a resposta de voz é tributária de uma lógica política cujo valor reside no facto de ser um processo de recuperação perante a inevitável deterioração registada nas empresas, serviços públicos e outras organizações e envolve uma estimativa da capacidade de os clientes ou os membros exercerem influência sobre a organização. Abandono e voz não são ações mutuamente exclusivas, podendo existir em conjunto, serem ambas descartadas, ou surgirem na sequência uma da outra.

Para além do abandono e da voz, a lealdade desempenha um papel fundamental na tese enunciada por Hirschman (1970). Este conceito descreve uma ligação favorável dos clientes ou dos empregados face à organização cujo papel é o de influenciar o abandono e a voz, como duas respostas ativas fundamentais, ou seja, «esta vinculação especial a uma organização, conhecida por lealdade» (p. 77) tem como consequência reduzir a probabilidade de abandono e,

pelo menos enquanto este não acontece, aumentar a possibilidade de voz: «assim, em regra, a lealdade mantém o abandono à distância e ativa a voz» (p. 78). Como é claro, a lealdade descreve uma conexão entre o indivíduo e a organização e representa um capital de confiança fundamental para aquela poder recuperar da expectável deterioração, antes de os seus membros ou os seus clientes a abandonarem.

Apesar da nitidez desta interpretação do significado de lealdade, algumas das matizes introduzidas pelo próprio Hirschman (1970) originaram leituras no sentido de ver a lealdade como uma alternativa de resposta e não como vinculação de clientes ou colaboradores à organização. Como observa o autor, a lealdade não implica necessariamente voz, podendo os indivíduos manterem-se leais face a situações adversas, desde que exista a expectativa de as mesmas virem a ser resolvidas: «eles sofrem em silêncio, confiantes de que em breve melhorarão» (Hirschman, 1970, p. 38). Esta ideia de adoção de uma postura passiva perante condições organizacionais em declínio, caracterizada pela confiança na resolução da situação, foi interpretada por alguns autores (e. g. Farrel, 1983; Rusbult *et al.*, 1988) não como um fator antecedente inibidor do abandono e estimulante da voz, mas como uma alternativa de ação distinta, passível de ser vista como passividade confiante, vindo a fazer parte da bem conhecida tipologia EVLN (*exit, voice, loyalty and neglect*) cujo carácter integrador justifica a sua utilização recorrente (e. g. Naus *et al.*, 2007; Si *et al.*, 2008; Si e Li, 2012).

Não será de estranhar a lealdade ter revelado dificuldades conceptuais e metodológicas, ao ser definida quer como uma conexão dos indivíduos face à organização, quer como um tipo específico de resposta a situações adversas. No entanto, como assinala Saunders (1992), ambas as partes envolvidas nesta controvérsia citam Hirschman (1970) como a fonte principal da sua aceção.

Ao levar ainda mais longe a interpretação do sentido de lealdade, Graham e Keeley (1992) adicionam uma nova *nuance* neste debate. Sugerem os autores a existência de quatro respostas fundamentais às situações de declínio organizacional dependentes da realização de duas decisões e não apenas de uma. Quer dizer, a escolha a fazer não é

entre abandono e voz, mas sim optar por partir ou ficar e, em seguida, decidir-se entre expressar voz ou ficar em silêncio. As respostas dos membros organizacionais a situações insatisfatórias podem assim ser tipificadas a partir de duas dimensões estruturantes: voz (esforço para mudar o *status quo*) versus silêncio e abandono (esforço para sair da situação) versus ficar. O cruzamento destas dimensões ortogonais dará lugar a dois tipos de lealdade: uma mais ativa e reformista (na combinação de voz e ficar) e uma mais passiva (no cruzamento de silêncio e ficar). As outras duas alternativas são o abandono vociferante (cruzamento de voz e abandono) e o abandono silencioso (cruzamento de silêncio e abandono).

Na interpretação de Graham e Kelly (1992), a aceção de lealdade em Hirschman (1970) é de tipo reformista e definem esta variável como «uma vinculação afetiva a uma organização que leva o participante insatisfeito a declinar alternativas de saída existentes e a permanecer na organização e trabalhar para a mudança» (p. 196). Deste modo, o exercício da voz será gerado a partir da lealdade como vinculação, o que suporta o exame desta potencial relação. Ou seja, se a voz emerge na sequência da lealdade como vinculação, esta última variável mediará a relação ente os eventos adversos e a voz. Por outro lado, será de esperar que iniba o abandono.

Apesar de não ser a linha de pensamento dominante, a ideia de que a noção de lealdade representa uma ligação do indivíduo à organização, e não uma alternativa de respostas, reúne já alguma evidência empírica.

Apesar de não ser a linha de pensamento dominante, a ideia de que a noção de lealdade representa uma ligação do indivíduo à organização, e não uma alternativa de respostas, reúne já alguma evidência empírica. Por exemplo, Boroff e Lewin (1997) mostram como a lealdade tem uma relação positiva com o exercício da voz e negativa com a intenção de abandono de uma empresa, sendo que os empregados leais sofrem em silêncio. Olson-Buchana e Boswell (2002) evidenciam como os membros mais leais preferem métodos menos formais para expressarem o seu

descontentamento e como o uso deste tipo de métodos reduz a intenção de saída. Mais recentemente, Burris *et al.* (2007) mostram como a intenção de saída se encontra relacionada com a voz e medeia a relação entre a percepção da liderança e a voz, enquanto a vinculação não prediz diretamente a voz nem medeia as relações entre a liderança e a voz.

A ausência de um quadro explicativo integrado leva estes estudos a não observarem adequadamente a natureza da relação entre os atributos organizacionais potencialmente adversos e a forma de estar dos seus membros. Adicionalmente, ao assumir a existência de duas aceções de lealdade, seria de esperar o exame das relações entre ambos os conceitos, o que permitiria ganhar entendimento acrescido sobre a dinâmica das relações entre as variáveis do modelo original de Hirschman (1970).

Características organizacionais geradoras de lealdade e papel mediador da lealdade como vinculação

Uma contribuição relevante para integrar as características organizacionais no quadro do exame das relações entre a lealdade como vinculação e as respostas dos indivíduos surge do próprio Hirschman (1974; 1978), ao preconizar a existência de instituições que desejam promover a lealdade sem com isto, necessariamente, pretenderem retardar o abandono e incrementar a voz. Dado ser provável o *feedback* obtido pela gestão através do abandono e da voz ter efeitos a longo prazo, a gestão poderá pretender reunir condições para agir, a curto prazo, de acordo com as suas ambições, o que faz das deserções e das queixas dos membros entraves a este desiderato.

A existência de uma ligação intensa entre os membros e a organização assume especial interesse para a gestão, ao contribuir para que esta possa atuar num contexto de menor constrangimento (Kolarska e Aldrich, 1980) e favorecer a ação imediata ou a implementação de decisões menos populares. Este argumento é expandido por Graham e Keeley (1992) ao sugerirem que as organizações cujas culturas valorizam a participação e que são governadas de forma descentralizada tenderão a dar lugar a lealdade reformista. Por oposição, culturas que privilegiam a obediência e formas de governação centralizadas darão lugar a lealdade passiva.

Não obstante a ausência de evidência empírica destas proposições, ao apontar para as características organizacionais influenciadoras da emergência da lealdade, a contribuição de Graham e Keeley (1992) é especialmente relevante. Permanece, contudo, por identificar, que características organizacionais deverão merecer atenção enquanto fatores explicativos da vinculação. Uma pista possível é avançada por Hirschman (1970), ao sugerir a possibilidade de a lealdade ser estimulada através da criação de dificuldades à entrada e à saída, o que remete a discussão para a importância do rigor da seleção e a severidade dos processos de socialização, mas também para a relevância da mobilidade individual.

Por outro lado, de acordo com Kolarska e Aldrich (1980) estas formas intensas de lealdade poderão ser obtidas através da promoção de um comprometimento com um «valor superior, representando os valores originais de uma organização» (p. 51), mesmo se a lealdade face a este propósito supraordenado não for tão relevante quanto a procura dos gestores de gerar uma adesão inquestionável ao seu modo de governação. Se atendermos ao possível efeito deste objetivo supraordenado na promoção da vinculação, em conjunto com as características das culturas e sistemas de governação que enfatizam a hierarquia e a obediência, estaremos em condições de desenhar o esboço de um quadro de referência mais integrado para examinar o papel da lealdade como vinculação, tendo por referência a percepção das características organizacionais.

Na medida em que um grupo possibilite aos seus membros manterem a continuidade do seu eu, distinguirem-se dos outros e aumentarem a sua autoestima, reunirá as condições básicas para que os seus membros se identifiquem mais com ele e, conseqüentemente, procurarem mais contacto, cooperarem mais com este grupo e competirem mais com membros de outros grupos.

Em nosso entender, a teoria da identidade e da identificação organizacional adequa-se ao desenvolvimento de um quadro de referência que contemple as características orga-

nizacionais, a relação estabelecida entre os indivíduos e a organização e as suas orientações comportamentais (Dutton *et al.*, 1994; Dukerich *et al.*, 2002; Haslam *et al.*, 2003). O argumento central desta corrente pode ser enunciado do seguinte modo: na medida em que um grupo possibilite aos seus membros manterem a continuidade do seu eu, distinguirem-se dos outros e aumentarem a sua autoestima, reunirá as condições básicas para que os seus membros se identifiquem mais com ele e, conseqüentemente, procurarem mais contacto, cooperarem mais com este grupo e competirem mais com membros de outros grupos.

Uma boa parte do interesse em estudar a identificação dos indivíduos decorre da natureza dos seus resultados, na quase totalidade com elevado significado individual e coletivo (Riketta, 2005). De acordo com a revisão levada a cabo por Ashforth *et al.* (2008), as conseqüências da identificação aumentada mais referenciadas incluem comportamentos de cooperação, esforço e tomada de decisão em favor dos grupos de pertença, motivação intrínseca e *performance* acrescidas, partilha de informação e ação coordenada mais evidente, sustentando a teorização precedente. Naturalmente, ações como abandono, voz ou lealdade como resposta enquadram-se neste tipo de resultados.

A sistematização da teoria da identidade aplicada ao contexto organizacional formulada por Dutton *et al.* (1994) inspirou um número assinalável de estudos empíricos (e. g. Fuller *et al.*, 2006; Herrbach *et al.*, 2004; Bartels *et al.*, 2007). Sumarizando o essencial desta visão, diremos que a identificação dos indivíduos está positivamente relacionada com a atratividade da identidade da organização a que pertencem e que a identificação ampliada acarreta comportamentos pró-organização. Esta sequência explicativa parece-nos ser adequada para examinar o papel da lealdade como vinculação na sua relação com a identidade organizacional.

Adicionalmente, a pertinência da abordagem baseada na teoria da identificação encontra eco no trabalho original de Hirschman (1970) que, para além de definir a lealdade como uma conexão do indivíduo à organização, alude nesta ligação ao sentido de pertença e à relevância de se considerar a avaliação de aspetos mais globais na perceção dos grupos de pertença. Como assinala o próprio autor: «este paradigma da lealdade o *nosso país*, certo ou errado, não

fará sentido se for expectável que o *nosso país* continue eternamente a fazer tudo mal» (p. 78, itálico adicionado).

O conceito de identidade organizacional é complexo e existe acentuada variabilidade sobre o modo como deverá ser estudado (Gioia *et al.*, 2013; Foreman, *et al.*, 2012). No presente estudo, uma vez que o conceito será operacionalizado ao nível individual, adotamos a expressão identidade organizacional percebida, em conformidade com o esforço de clarificação conceptual levado a cabo por Brown *et al.* (2006). Por outro lado, inspirámo-nos na clássica teoria da gestalt, em especial a lei da boa forma (**Prägnanz Law**; ver Wagemans *et al.*, 2012a, 2012b, para uma revisão exaustiva de um século da abordagem gestáltica à perceção), pois sugere a tendência humana para perceber objetos como conjunto estruturados em vez da soma das suas partes constituintes. Para determinar o conteúdo da identidade, utilizámos a noção de ideologia central, tal como formulada por Collins e Porras (1994), composta pela existência de um propósito e de um número restrito de valores, elementos capazes de mobilizar e nortear o essencial da ação organizacional.

Assim, sugerimos que a identidade organizacional percebida é um constructo de ordem elevada (Harrison *et al.*, 2006), composto por três constructos de primeiro nível: 1 – uma missão clara e partilhada pelos seus membros; 2 – a ausência de sinais contraditórios emitidos pela organização quando comunica o seu propósito; 3 – um conjunto de valores salientes.

As forças armadas são entidades adequadas para estudar a abordagem aqui sugerida, dado reunirem alguns atributos relevantes. Por um lado, podem ser consideradas contextos em que a promoção da lealdade é um elemento central à entrada, a socialização é difícil e a saída também o poderá ser, existe uma cultura centralizada que privilegia a obediência e desempenham um papel na sociedade cujo propósito é claro para todos os seus membros. Por outro, consideramos a possibilidade de, sendo militares, as organizações procurarem preparar os seus membros para ações imediatas, para as quais a lealdade e a obediência são essenciais, o que não é, necessariamente, incompatível com a lealdade dos membros face aos atributos mais gerais do propósito organizacional. Neste contexto, a proeminência e partilha

do propósito organizacional, a coerência entre os diferentes atributos da instituição e a saliência dos seus valores centrais poderão constituir condições geradoras de lealdade como vinculação acrescida.

Em suma, em organizações militares, sugerimos que a lealdade como vinculação está relacionada com a percepção da identidade organizacional. Por outro lado, será de esperar que a lealdade como vinculação esteja também relacionada com as respostas dos membros organizacionais, mediando a relação entre estas respostas e a identidade organizacional percebida, argumento consistente com a proposta original de Hirschman (1970), uma vez que a voz se forma como consequência da lealdade como vinculação. Alargando o sentido desta proposição, diremos que é expectável que a lealdade como vinculação medie também a relação entre a identidade organizacional percebida, quer com a voz, quer com a lealdade como resposta. Dado a promoção da vinculação ser um elemento integrante da identidade destas organizações, as respostas dos membros organizacionais poderão estar diretamente relacionadas com os atributos da identidade organizacional, sem efeito mediador da vinculação. A Figura 1 representa o modelo que sugerimos.

Deste modo, formulamos as seguintes hipóteses:

H1: a identidade percebida está positivamente relacionada com a lealdade como vinculação.

H2: a identidade percebida está relacionada: a) negativamente com o abandono; b) positivamente com a voz; c) positivamente com a lealdade como resposta.

H3: a lealdade como vinculação está relacionada: a) negativamente com o abandono; b) positivamente com a voz; c) positivamente com a lealdade como resposta.

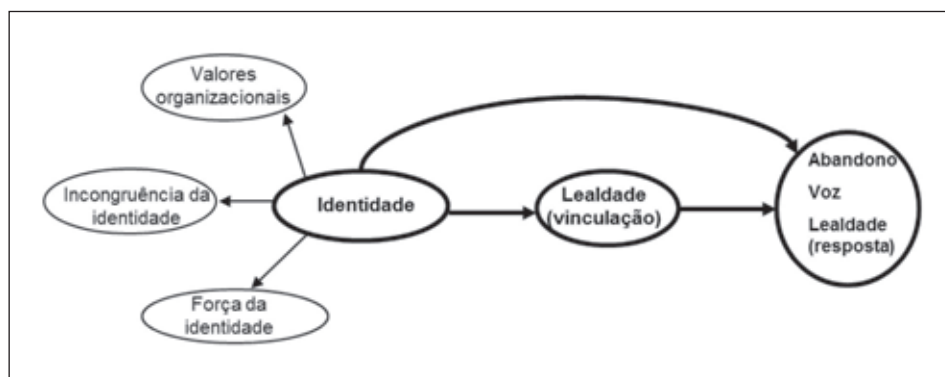
H4: a lealdade como vinculação medeia a relação entre a identidade organizacional percebida e a) o abandono; b) a voz; c) a lealdade como resposta.

Método

Amostra e procedimento

Testámos as nossas hipóteses numa amostra de militares da Marinha de Guerra. Dirigimos o convite à participação voluntária de 650 militares dos quadros permanentes e do regime de contrato, em serviço efetivo em 2010, distribuídos proporcionalmente pelas três categorias fundamentais das forças armadas (oficiais, sargentos e praças). O quarto autor coordenou este procedimento. Foram obtidos 443 questionários válidos (taxa de resposta 68,2%), dos quais 21,9% eram oficiais, 24,4% eram sargentos e 53,7% eram praças. Deste mesmo conjunto, 83,1% pertenciam ao quadro permanente e 16,9% tinham um contrato a termo certo. A idade média era de 35,41 anos (DP=10,07) e a antiguidade média de 16,03 anos (DP=9,88). Do total, 89,2% pertenciam ao género masculino.

Figura 1
Modelo em estudo



Medidas

A medida de abandono é composta por quatro itens, três ligeiramente adaptados de Rusbult *et al.* (1988) e um criado por Nunes *et al.* (1992) («há dias em que as coisas correm tão mal que só me apetece sair da Marinha e ir trabalhar para outro sítio»). Para medir a voz usaram-se igualmente três itens ligeiramente adaptados da escala de Rusbult *et al.* (1988) e um gerado por Nunes *et al.* (1992) («uma boa maneira de agir na Marinha é ser ativo e apresentar soluções para os problemas que vão surgindo»). A lealdade como resposta foi medida através da adaptação dos três itens de Farrel (1983), tendo sido adicionado um item de Nunes *et al.* (1992) («pode confiar-se nas chefias para resolverem os problemas que surgem»).

Com base numa análise fatorial exploratória ao conjunto de doze itens, após eliminar quatro itens por irrelevância ou por ambiguidade, retiveram-se nove, três dos quais refletindo cada um dos conceitos. A fiabilidade é aceitável, pois obtiveram-se valores de $\alpha=0,90$ para o abandono, $\alpha=0,75$ para a voz e $\alpha=0,72$ para a lealdade como resposta.

Para medir a lealdade como vinculação, utilizámos a escala de identificação desenvolvida por Mael e Ashforth (1992), dado esta medir exatamente a conexão entre os indivíduos e as organizações a que pertencem. Após eliminar um dos itens, retiveram-se cinco, tendo-se obtido um valor de fiabilidade aceitável ($\alpha=0,83$). Uma vez que esta medida estava a ser utilizada para operacionalizar a lealdade como vinculação, torna-se pertinente discriminá-la da lealdade como resposta. Para este efeito, levámos a cabo uma análise fatorial confirmatória. Num primeiro momento, considerámos a possibilidade de existirem dois conceitos distintos, a lealdade como vinculação e a lealdade como resposta, refletidos nos respetivos itens. Os indicadores de ajustamento são aceitáveis ($\chi^2/GL=1,87$; CFI=0,98; TLI=0,98; SRMR=0,04). Num segundo momento, examinámos a possibilidade de todos os itens refletirem um conceito único, o que mostrou não ter apoio nos dados ($\chi^2/GL=8,79$; CFI=0,86; TLI=0,80; SRMR=0,08).

Medimos a força da identidade e a incongruência da identidade através de quatro e três itens, respetivamente, das medidas desenvolvidas por Kreiner e Ashforth (2004).

Segundo os autores, a força da identidade organizacional traduz a perceção de clareza e partilha da missão organizacional e a incongruência da identidade representa a perceção da presença de sinais contraditórios emitidos pela organização sobre o seu propósito. A consistência interna das escalas é boa, com os valores de $\alpha=0,84$ para a força da identidade e de $\alpha=0,87$ e para a incongruência da identidade.

Os valores organizacionais foram medidos através da escala de Symlog (Bales e Cohen, 1979), adaptada para a realidade portuguesa em contexto militar naval por Jesuíno (1987), a qual permite localizar qualquer entidade num espaço tridimensional bipolar: U-D (ativo, dominante versus passivo, submisso); P-N, amigável, positivo versus não amigável, negativo; F-B, aceitação da autoridade estabelecida versus oposição à autoridade estabelecida.

O exame da possibilidade de a força e a incongruência da identidade e de os valores organizacionais serem o reflexo de uma variável latente de nível superior, a identidade organizacional percebida, mostra ter apoio nos dados ($\chi^2/GL=2,59$; CFI=0,98; TLI=0,97; SRMR=0,05). A evidência empírica não sustenta a hipótese de existir uma variável latente refletida diretamente pelos indicadores destes três conceitos constituintes da identidade ($\chi^2/GL=12,24$; CFI=0,81; TLI=0,75; SRMR=0,08).

Resultados

As médias, desvios-padrão e as correlações entre as variáveis em estudo são apresentadas na Tabela (ver p. 56). As relações entre as variáveis em estudo não ultrapassam 0,60, o que sugere um nível de multicolinearidade aceitável (Nunnally, 1978).

De forma consistente com a hipótese 1, verificamos que a lealdade como vinculação se relaciona no sentido esperado com os constructos de primeira ordem integrantes da identidade organizacional percebida, pois existe uma correlação positiva, se bem que fraca, com os valores e de maneira mais intensa com a força da identidade ($r=0,53$) e negativa com a incongruência ($r=-0,44$). As relações entre o abandono, a voz e a lealdade como resposta e os constructos da identidade percebida vão ao encontro do preconizado na hipótese 2. O abandono correlaciona-se negativamente com

Tabela
Médias, desvio-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	35,41	10,07										
2. Antiguidade	16,03	9,88	,98**									
3. Valores U-D	2,25	3,68	-,08	-,09								
4. Valores P-N	2,12	3,72	,00	-,02	,26**							
5. Valores F-B	4,35	4,19	,13**	,12*	,31**	,29**						
6. Força da identidade	3,39	,82	,13**	,12*	,19**	,35**	,38**					
7. Incongruência da identidade	2,81	,89	-,17**	-,18**	-,14**	-,44**	-,40**	-,58**				
8. Lealdade como vinculação	3,63	,74	,21**	,20**	,12*	,23**	,31**	,53**	-,44**			
9. Abandono	2,50	1,05	-,04	-,05	-,13**	-,31**	-,24**	-,43**	,54**	-,39**		
10. Voz	3,59	,71	,24**	,24**	,02	,10*	,25**	,23**	-,17**	,42**	-,20**	
11. Lealdade como resposta	3,01	,77	,01	,02	,20**	,21**	,28**	,54**	-,43**	,41**	-,33**	,27**

N=443; * p<0,05; ** p<0,01; todas as variáveis medidas em escalas de 1 a 5, exceto os valores organizacionais (1-3)

a força da identidade ($r=-0,43$) e positivamente com a incongruência da identidade ($r=-0,54$). As correlações com a voz são bastantes mais fracas sugerindo um efeito indireto.

No respeitante à hipótese 3, a qual prediz a existência de uma relação negativa entre a lealdade como vinculação e o abandono e positiva entre aquela variável e a voz e a lealdade como resposta, as correlações proporcionam também apoio inicial. Assim, a lealdade como vinculação correlaciona negativamente com o abandono ($r=-0,39$) e positivamente com a voz ($r=0,42$) e com a lealdade como resposta ($r=0,41$).

Testámos os efeitos de mediação inerentes à hipótese 4 através do cálculo de equações estruturais, tal como sugerido por MacKinnon *et al.* (2007) e Cheung e Lau (2008), determinando os intervalos de confiança dos parâmetros com base em procedimentos de reamostragem múltipla (1000 amostras *bootstrap*). Por razões de parcimónia, apresentam-se, nas Figuras 2 a 4, apenas os valores referentes às relações entre as variáveis latentes. Os resultados obtidos para o abandono (**ver Figura 2, p. 57**) mostram que o modelo descreve apropriadamente os dados ($\chi^2/GL=2,19$; CFI=0,96; TLI=0,95; SRMR=0,05). Mais especificamente, existe uma relação significativa positiva entre a identidade organizacional percebida e a lealdade como vinculação ($\beta=0,84$, $p<0,01$), e negativa com o abandono ($\beta=-0,63$,

$p<0,01$), associações que suportam as hipóteses 1 e 2a, respetivamente. Contudo, a relação entre a lealdade como vinculação e o abandono não é significativa, não suportando a hipótese 3a. O exame do efeito indireto da identidade sobre o abandono não é significativo, uma vez que o intervalo de confiança contém 0, indicando a ausência de efeito de mediação da vinculação. Deste modo, a hipótese 4a não encontra base empírica.

No respeitante ao teste do efeito de mediação da vinculação sobre a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz (**ver Figura 3, p. 57**), verificamos que o modelo apresenta valores de ajustamento aceitáveis ($\chi^2/GL=2,40$; CFI=0,95; TLI=0,94; SRMR=0,06). Mais especificamente, não se obteve uma relação significativa entre a identidade organizacional e a voz ($\beta=-0,07$, $p<0,01$), não suportando a hipótese 2b. Por sua vez, existe uma relação significativa entre a lealdade como vinculação e a voz ($\beta=.77$, $p<0,01$), em linha com a hipótese 3b. O teste do efeito indireto da identidade sobre a voz é significativo, pois o intervalo de confiança não inclui o valor 0, o que confirma o efeito de mediação da vinculação, total no caso vertente. Assim, os dados apoiam a hipótese 4b.

Os resultados obtidos para a lealdade como resposta revestem-se de especial relevo, atendendo à afinidade de significado desta variável com a lealdade como vinculação (**ver Figura 4, p. 58**). Assim, o modelo descreve os dados de

Figura 2
Resultados do modelo de equações estruturais referente ao efeito mediador da lealdade como vinculação sobre o abandono

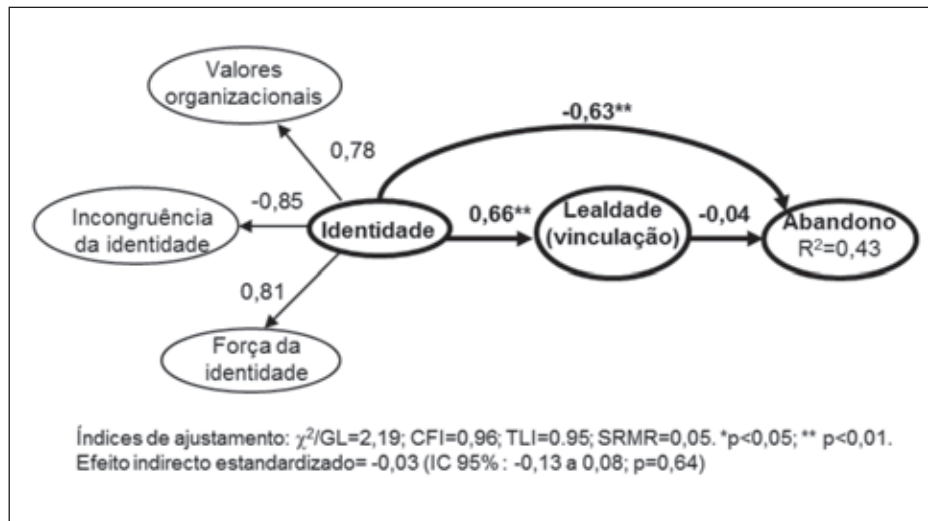
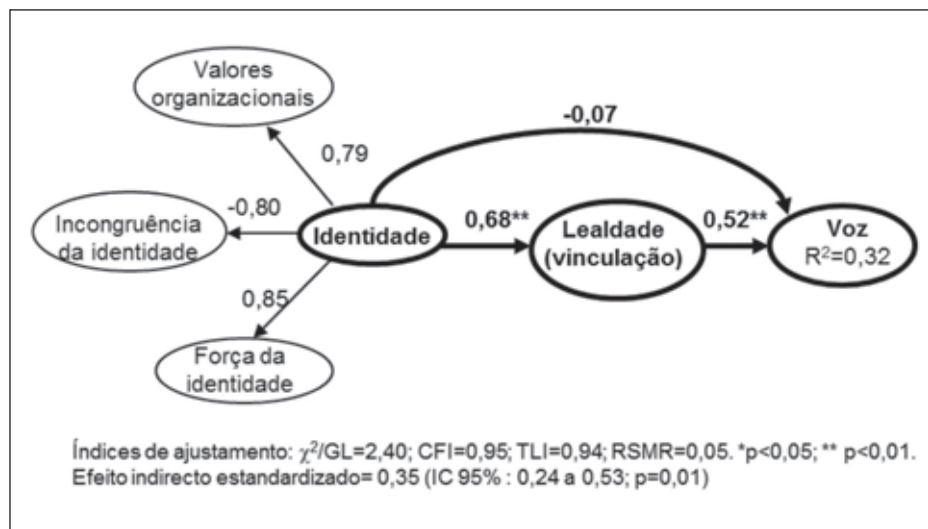


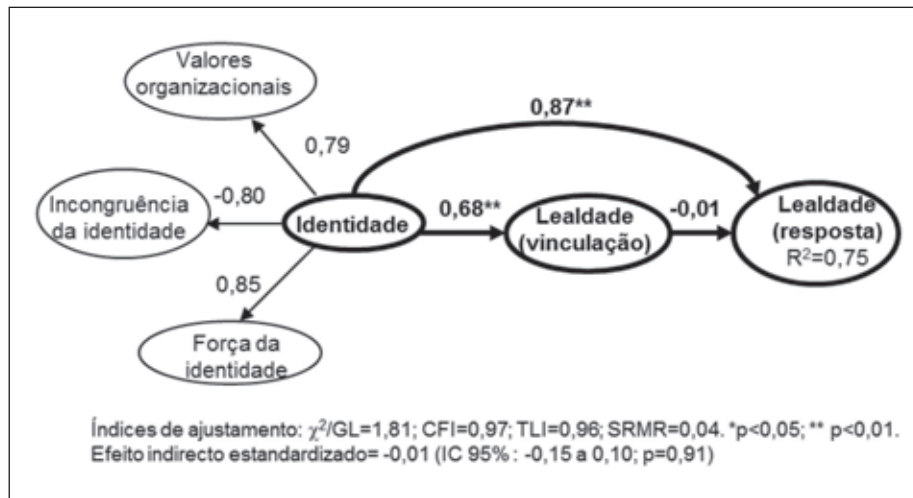
Figura 3
Resultados do modelo de equações estruturais referente ao efeito mediador da lealdade como vinculação sobre a voz



maneira ajustada ($\chi^2/GL=1,81$; CFI=0,97; TLI=0,96; SRMR=0,04). Para além da relação significativa entre a identidade organizacional percebida e a lealdade como vinculação ($\beta=.68$, $p<.01$), em favor da hipótese 1, verifica-se que a identidade organizacional percebida se relaciona po-

sitivamente com a lealdade como resposta ($\beta=.87$, $p<.01$), suportando a favor da hipótese 2c. Ao invés do previsto na hipótese 3c, a lealdade como vinculação não se relaciona com a lealdade como resposta, sendo o efeito indireto da identidade organizacional percebida sobre a lealdade como

Figura 4
Resultados do modelo de equações estruturais referente ao efeito mediador da lealdade como vinculação sobre a lealdade como resposta



resposta não significativo, pois inclui o valor 0, o que, ao atestar a inexistência de efeito de mediação da vinculação, não sustenta a hipótese 4c.

Discussão

Os resultados obtidos vêm trazer um novo olhar sobre a controvérsia quanto ao papel da lealdade face ao abandono e à voz, ao serem parcialmente consistentes com a proposição original de Hirschman (1970), segundo a qual a lealdade como vinculação tem como função promover a voz enquanto retarda o abandono. De facto, a lealdade como vinculação medeia totalmente a relação entre a identidade organizacional percebida e a voz, mas não apresenta uma relação significativa consistente com o abandono, resultado que vai ainda ao encontro da interpretação de Graham e Keeley (1992), segundo a qual a voz é erigida com base na lealdade. A lealdade como vinculação não se relaciona significativamente com a lealdade como resposta, variável afetada fortemente, de maneira direta, pela percepção da identidade organizacional.

O padrão de resultados obtido difere diametralmente dos registados por investigadores cuja interpretação da noção de lealdade é idêntica à adotada por nós. Recorde-se que Burris *et al.* (2008), conceptualizando a lealdade como vin-

culação, não detetaram qualquer efeito, direto ou indireto, desta variável sobre a voz, em contracorrente com o argumento inicial de Hirschman (1974). Provavelmente o contexto utilizado para a recolha de dados (restaurantes) e a variável antecedente utilizada pelos autores (trocas líderes-membros e supervisão abusiva), por contraste com a abordagem gestáltica à identidade organizacional por nós usada, justificará a ausência desta diferença no sentido da evidência empírica.

Este estudo mostra a existência de dois sentidos distintos para este conceito, que tanto um como outro são influenciados pela percepção da identidade organizacional e que a lealdade como vinculação apenas medeia a relação entre esta variável e a voz.

Num sentido distinto, este estudo representa uma contribuição relevante no quadro da corrente teórica que preconiza a existência de duas aceções na noção de lealdade (Graham e Keeley, 1992; Burris *et al.*, 2008), pois não foram testadas as eventuais relações entre aquelas duas noções. Neste trabalho, verificamos que medindo a lealdade como vinculação com a escala de identificação de Mael e Asforth

(1992) e a lealdade como resposta com a abordagem próxima de Farrel (1983), estamos perante dois conceitos distintos, não relacionados, mas que ambos são influenciados pela mesma variável, a percepção da identidade organizacional. Voltando à controvérsia sobre o significado e papel da lealdade, este estudo mostra a existência de dois sentidos distintos para este conceito, que tanto um como outro são influenciados pela percepção da identidade organizacional e que a lealdade como vinculação apenas medeia a relação entre esta variável e a voz.

O conjunto de resultados mostra ser possível, pelo menos na entidade estudada, estimular o abandono e a lealdade como resposta sem a necessidade de incrementar a lealdade como vinculação, o que remete para o reconhecimento da relevância da identidade organizacional, noção aqui inspirada na saliência e coerência do propósito e dos valores, na orientação dos comportamentos dos seus membros (Kolarska e Aldrich, 1980). Esta importância da identidade cria condições nas quais os líderes poderão obter dos membros organizacionais ações imediatas ou a aceitação de medidas impopulares sem, necessariamente, passarem pela expressão da voz. Recorde-se que a voz é a única resposta em que a lealdade como vinculação intervém, mas a identidade tem também sobre esta variável um efeito, indireto é certo, mas significativo.

Os nossos resultados indiciam que em organizações nas quais a identidade é um elemento verdadeiramente central, o conjunto formado pelas suas características percebidas, segundo a nossa operacionalização, a clareza e partilha da missão organizacional, a ausência de sinais contraditórios emitidos pela organização sobre o seu propósito e a saliência dos seus valores, são suficientes para se obter menos propensão para o abandono e mais respostas de lealdade. Mas para poderem gerar voz nestes contextos, estas características da identidade organizacional podem não ser suficientes, dado esta resposta ser ativada pela existência de vinculação dos indivíduos face à organização.

Em nosso entender, os resultados alcançados neste estudo são condizentes com a tipologia desenvolvida por Graham e Keeley (1992), atrás descrita e cujos eixos organizadores das respostas dos membros organizacionais se estruturam de acordo com a oposição de abandonar a ficar e de voz a

silêncio, em vez da estrutura mais convencional que opõe os polos ativo a passivo e construtivo a destrutivo (Farrel, 1983). Na nossa terminologia, haverá uma oposição entre abandono e lealdade como resposta, que designaremos por eixo da retenção, e uma outra oposição, desta vez entre voz e negligência, eixo por nós denominado positivo versus negativo (Griffin *et al.*, 2007).

Segundo os nossos resultados, na determinação do eixo da retenção, a percepção da identidade organizacional é fundamental, ou seja, os indivíduos que consideram a organização mais coerente, com um propósito mais claro e com valores mais salientes, tendem a não abandonar a organização e a mostrar-se mais leais, mesmo perante a existência de adversidades. Mas a identidade organizacional coerente e saliente não é suficiente para os membros empreenderem comportamentos positivos, ou seja, expressarem voz com valor de recuperação organizacional. A identidade organizacional apenas é capaz de influenciar este tipo de ações se, entretanto, for capaz de estimular a vinculação dos indivíduos, a ponto de estes se definirem a si mesmo como membros desta organização. É isto mesmo que estará em jogo numa organização militar, como a envolvida neste estudo. Ainda que não fosse o propósito central deste trabalho, este estudo avança ainda uma operacionalização própria da identidade organizacional percebida, dotada de fundamentação e distinta de outros esforços de medida já realizados (van Rekom e van Riel, 2000).

No plano prático, ao sustentar a distinção entre o eixo da retenção e o eixo dos comportamentos positivos, este estudo vem mostrar que a comunicação interna, a liderança e as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel fundamental.

No plano prático, ao sustentar a distinção entre o eixo da retenção e o eixo dos comportamentos positivos, este estudo vem mostrar que a comunicação interna, a liderança e as práticas de gestão de recursos humanos (RH) desempenham um papel fundamental, não apenas na gestão da identidade (Dhalla, 2007), de maneira a reduzir o abandono e a aumentar a respostas de lealdade, mas também através da

ativação da lealdade como vinculação, fundamental para a geração de comportamentos de voz, cujo valor como fonte de aprendizagem organizacional é inquestionável.

Esta pesquisa contém inevitáveis limitações. Para além do problema da variância atribuível ao método comum, uma visão baseada na identidade não confronta diretamente o poder explicativo desta abordagem, face a outros preditores mais convencionais, tais como a satisfação, o comprometimento, ou a percepção das consequências de cada opção de ação. Estudos subsequentes poderiam continuar na linha da proposta de Harrison *et al.* (2006) e criar constructos de nível superior, o que levaria, por exemplo, a conceptualizar e medir a vinculação, não apenas através da escala de identificação por nós utilizada, mas a ser vista como um constructo de ordem elevada, refletido por constructos de primeira ordem, como a identificação profissional, o comprometimento ou a satisfação.

O contexto, no qual obtivemos evidência desta abordagem identitária à explicação das opções de ação individuais, é caracterizado por uma forte inclusão dos indivíduos, marcado por processos de socialização expressamente configurados para marcar esta profunda integração indivíduo-organização. Contextos menos institucionalizados poderão fazer prevalecer outro padrão de resultados, sem esquecer que muitas organizações procuram projetar-se no futuro, orientando as suas ações de acordo com a sua ideologia central (Collins e Porras, 1994) ou o seu propósito (Bartlett e Ghoshal, 1994). O teste desta abordagem em organizações deste tipo mas não militares, poderia gerar evidência relevante sobre a sua robustez.

Importa ainda notar que a organização estudada é composta por três categorias profissionais claramente marcadas, oficiais, sargentos e praças, com estatutos interno e externo diferenciados, sujeitas a práticas de gestão de RH distintas, com relações funcionais de subordinação hierárquica e com probabilidade reduzida de mobilidade entre grupos. Estudos posteriores poderão examinar diferenças prováveis no padrão geral de relações, obtido no seio de cada um dos grupos fundamentais integrantes das forças armadas.

Em síntese, este estudo contribui para a literatura, chamando a atenção para o papel das características da identidade organizacional na determinação da ação dos colaboradores

e evidencia o papel da lealdade como vinculação na explicação destas mesmas respostas, designadamente na emergência da voz, cujo valor na promoção da *performance* organizacional é amplamente reconhecido. Os resultados proporcionam informação relevante para organizações em que o propósito e os valores são elementos que orientam de facto a sua ação. Finalmente, através deste estudo, prestamos tributo ao trabalho publicado por Hirschman (1970), cujo valor está bem patente na sua capacidade de continuar a alimentar a discussão académica. ■

Referências bibliográficas

- ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H. e CORLEY, K. G. (2008), «Identification in organizations: an examination of four fundamental questions». *Journal of Management*, vol. 34(3), pp. 325-374.
- BALES, R. F. e COHEN, S. P. (1979), **SYMLOG: A System for the Multiple Level Observation of Groups**. The Free Press, Nova Iorque.
- BARTELS, J.; PRUYN, A.; de JONG, M. e JOUSTRA, I. (2007), «Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, pp. 173-190.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. (1994), «Changing the role of top management: beyond strategy to purpose». *Harvard Business Review*, novembro-dezembro, pp. 79-88.
- BOROFF, K. E. e LEWIN, D. (1997), «Loyalty, voice and intent to exit a union firm: a conceptual and empirical analysis». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51(1), pp. 50-63.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A.; PRATT, M. G. e WHETTEN, D. (2006), «Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 34(2), pp. 99-106.
- BURRIS, E. R.; DETERT, J. R. e CHIABUTU, D. S. (2008), «Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice». *Journal of Applied Psychology*, vol. 93(4), pp. 912-922.
- CHEUNG, G. W. e LAU, R. S. (2008), «Testing mediation and suppression effects of latent variables: bootstrapping with structural equation models». *Organizational Research Methods*, vol. 11(2), pp. 296-325.
- COLLINS, J. C. e PORRAS, J. I. (1994), **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. Harper Collins, Nova Iorque.
- DHALLA, R. (2007), «Identity: key contributing external and intra-organizational factors». *Corporate Reputation Review*, vol. 10(4), pp. 245-260.
- DUKERICH, J. M.; GOLDEN, B. R. e SHORTELL, S. M. (2002), «Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians». *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 507-533.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. e HARQUAIL, C. V. (1994), «Organizational images and member identification». *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 239-263.
- FARRELL, D. (1983), «Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job satisfaction: a multidimensional study». *Academy of Management Journal*, vol. 26(4), pp. 596-607.

- FOREMAN, P. O.; WHETTEN, D. A. e MACKAY, A. (2012), «An identity-based view of reputation, image and legitimacy: clarifications and distinctions among related constructs». In M. L. Barnett e T. G. Pollock (EE.), **The Oxford Handbook of Corporate Reputation**. Oxford University Press, Oxford.
- FULLER, J. B.; HESTER, K.; BARNETT, T.; FREY, L.; RELYEA, C. e BEU, D. (2006), «Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process». *Human Relations*, vol. 59, pp. 815-846.
- GIOIA D. A.; PATVARDHAN, S. D.; HAMILTON, A. L. e CORLEY, K. G. (2013), «Organizational identity formation and change». *The Academy of Management Annals*, vol. 7(1), pp. 123-193.
- GRAHAM, J. W. e KEELEY, M. (1992), «Hirschman's loyalty construct». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 5(3), pp. 191-200.
- GRIFFIN, M.; NEAL, A. e PARKER, S. K. (2007), «A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts». *Academy of Management Journal*, vol. 50(2), pp. 327-347.
- HARRISON, D. A.; NEWMAN, D. A. e ROTH, P. L. (2006), «How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences». *Academy of Management Journal*, vol. 49(2), pp. 305-325.
- HASLAM, S. A.; POSTMES, T. e ELLEMERS, N. (2003), «More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible». *British Journal of Management*, vol. 14, pp. 357-369.
- HERRBACH, O. e MIGNONAC, K. (2004), «How organisational image affects employee attitudes». *Human Resource Management Journal*, vol. 14, pp. 76-88.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970), **Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**. Harvard University Press, Cambridge.
- HIRSCHMAN, A. O. (1974), «Exit, voice, and loyalty: further reflections and a survey of recent contributions». *Social Science Information*, vol. 13(1), pp. 7-26.
- HIRSCHMAN, A. O. (1978), «Exit, voice, and the State». *World Politics*, vol. 31(1), pp. 90-107.
- JESUINO, J. C. (1979), **Processos de Liderança**. Horizonte, Lisboa.
- KOLARSKA, L. e ALDRICH, H. (1980), «Exit, voice, and silence: consumers' and managers' responses to organizational decline». *Organizational Studies*, vol. 1(1), pp. 41-58.
- KREINER, G. E. e ASHFORTH, B. E. (2004), «Evidence toward an expanded model of organizational identification». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 1-27.
- MACKINNON, D. P.; FAIRCHILD, A. J. e FRITZ, M. S. (2007), «Mediation analysis». *Annual Review of Psychology*, vol. 58, pp. 593-614.
- MAEL, F. A. e ASHFORTH, B. E. (1992), «Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 103-123.
- NAUS, F.; van ITERSON, A. e ROE, R. (2007), «Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace». *Human Relations*, vol. 60(5), pp. 683-718.
- NUNES, F.; MONTEIRO, G.; OLIVEIRA, S. e SILVA, N. (1992), «Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval». *Revista de Psicologia Militar*, vol. 1, pp. 137-148.
- NUNNALLY, J. C. (1978), **Psychometric Theory**. 2.ª ed. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- OLSON-BUCHANA, J. B. e BOSWELL, W. R. (2002), «The role of employee loyalty and formality in voicing discontent». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(6), pp. 1167-1174.
- RIKETTA, M. (2005), «Organizational identification: a meta-analysis». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, pp. 358-384.
- RUSBULT, C. E.; FARREL, 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 satisfaction». *Academy of Management Journal*, vol. 31(3), pp. 599-627.
- SAUNDERS, D. M. (1992), «Introduction to research on Hirschman's exit, voice, and loyalty model». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 5(3), pp. 197-190.
- SI, S. e LI, Y. (2012), «Human resource management practices and exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23(8), pp. 1705-1716.
- SI, S.; WEI, F. e LI, Y. (2008), «The effect of organizational psychological contract violation on managers' exit, voice, loyalty and neglect in the Chinese context». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19(5), pp. 932-944.
- Van REKOM, J. e Van RIEL, C. (2000), «Operational measures of organizational identity: a review of existing methods». *Corporate Reputation Review*, vol. 3(4), pp. 334-350.
- WAGEMANS, J.; ELDER, J. H.; KUBOVY, M.; PALMER, S. E.; PETERSON, M. A.; SINGH, M. e Von der HEYDT, R. (2012a), «A century of gestalt psychology in visual perception I. Perceptual grouping and figure-ground organization». *Psychological Bulletin*, vol. 138(6), pp. 1171-1217.
- WAGEMANS, J.; FELDMAN, J.; GEPSHTEIN, S.; KIMCHI, R.; POMERANTZ, J. R.; Van der HELM, P. A. e Van LEEUWEN, C. (2012b), «A century of gestalt psychology in visual perception II. Conceptual and theoretical foundations». *Psychological Bulletin*, vol. 138(6), pp. 1218-1252.