
**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO
DETERMINANTE DA VOZ: UM ESTUDO
DE MEDIAÇÃO E MODERAÇÃO**

Ana Nascimento Sabino

*Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade Técnica de Lisboa*

José Luis Nascimento

*Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-UTL)
Universidade Técnica de Lisboa*

Albino Anjos Lopes

*Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-UTL)
Universidade Técnica de Lisboa*

Resumo: Pretendeu-se com o presente estudo verificar a influência de mediação que a satisfação com o trabalho e a lealdade exerciam na relação de determinação das três componentes do comprometimento organizacional sobre a voz. Com base no modelo proposto foi estudado a influência exercida pela componente normativa do comprometimento organizacional através do perfil Dever Moral e do perfil Obrigação por Dívida. Os resultados sugerem que a voz é determinada negativamente pela componente calculativa do comprometimento organizacional. Por outro lado a satisfação com o trabalho, quer a lealdade exerceram um papel mediador na relação de determinação do comprometimento organizacional na voz. Por fim, os perfis utilizados determinaram alterações nas relações entre as variáveis presentes no modelo. Foram discutidas as implicações desses resultados.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional; Voz; Satisfação com o Trabalho; Lealdade; Perfil Dever Moral; Perfil Obrigação por Dívida.

Abstract: The current research had the aims to identify the mediation role performed by work satisfaction and loyalty in relationship from organizational commitment to voice. The final model was tested under the influence of normative organizational commitment component through the Moral Duty Profile and the Indebted Obligation Profile. The results suggested that the voice is mainly determined by the continuance organizational commitment. Moreover, the relationship of organizational commitment on voice was mediated by work satisfaction and the loyalty. Finally the model established changed under the influence of Moral Duty Profile and Indebted Obligation Profile. The findings and implications were discussed.

Key-Words: Organizational Commitment; Voice; Work Satisfaction; Loyalty; Moral Duty Profile; Indebted Obligation Profile.

1. Introdução

O comprometimento organizacional tem ganho cada vez mais importância como potenciador dos processos organizacionais que consequentemente, permitirão criar um sentido de pertença nos colaboradores (Weick, 1992) e também como mecanismo de mudança organizacional, pelo que a mesma “... *tem o potencial de minar o comprometimento do empregado, mas o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança*” (Meyer, 2009: 38).

Por outro lado, as estratégias comportamentais, ou seja, o comportamento dos indivíduos quando se deparam com o declínio de satisfação com o trabalho, assumem uma relevância na compreensão da realidade organizacional. Destaca-se ainda o facto da conjuntura atual ser marcada por uma imprevisibilidade duradoura, o que origina a necessidade das organizações se tornarem sistemas mais flexíveis, capazes de fornecerem uma resposta imediata às necessidades em mutação. Tal conjuntura implica, do nosso ponto de vista, que a gestão da relação entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais seja pensada em ordem a fazer deles os pilares fundamentais para o sucesso.

Tendo em conta estes pressupostos iniciais e o facto de não haver estudos que relacionassem esses constructos, Nascimento (2010) estudou o impacto do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991) nas estratégias comportamentais dos indivíduos (Farrel e Rusbult, 1983), tendo como variáveis mediadoras a satisfação com o trabalho e o comprometimento com os objetivos. Deste estudo, duas conclusões sobressaíram, dando, por sua vez, origem ao trabalho desenvolvido por Sabino (2011).

A primeira das variáveis prende-se com o facto do comprometimento, que foi estudado segundo o Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen (1991), ser composto por três componentes - afetiva, calculativa e normativa - que não são mutuamente exclusivas. Os resultados apontam assim para uma nova linha de investigação relativa à análise conjunta das relações entre cada componente. São chamados os perfis de comprometimento, desenvolvidos por autores como Meyer e Hercovitch (2002), Gellatly (2006), Wasti (2005) e Meyer e Parfyonova (2011).

A segunda conclusão diz respeito ao facto da Voz, enquanto estratégia comportamental, ser um constructo complexo e dinâmico, podendo existir mais que a voz teorizada no Modelo EVLN de Farrel e Rusbult (1983), ou seja, uma voz pró-social caracterizada pelo seu cariz ativo e construtivo.

Tendo como base o estudo de Nascimento (2010), Sabino (2011) realizou um estudo de perfis, tendo adotado a perspectiva de Meyer e Parfyonova (2011) que sugeriram a criação de dois perfis de comprometimento baseados na componente normativa: um primeiro, composto pela associação da componente normativa e afetiva, denominado de Dever Moral; e, um segundo, Obrigação Por Dívida, composto pela associação da componente normativa com a calculativa. Este estudo, procurou perceber as diferenças na relação entre o comprometimento e a voz, mediado pela satisfação com o trabalho, em cada um destes perfis. Tal como esperado, verificou-se que existem diferenças no modelo, consoante os perfis, e que a voz é, sem dúvida, um constructo complexo que necessita de ser clarificado.

Adicionalmente, tem-se vindo a debater o posicionamento da lealdade no âmbito das estratégias comportamentais (Dowding et al., 2000). O Modelo EVLN considera a lealdade como uma resposta à insatisfação, sendo caracterizada pelo seu carácter passivo e construtivo. No entanto, o próprio Hirschman (1970) precursor deste modelo, considerou também a possibilidade da lealdade ser uma atitude, situando-se assim como uma variável mediadora. O próprio autor destaca a complexidade deste constructo, alertando para a necessidade de lhe conceder uma '*atenção especial*'.

Posto isto, o presente artigo tem como finalidade responder a duas questões de partida: em que medida é que as componentes do comprometimento organizacional, mediadas pela satisfação com o trabalho e pela lealdade, são determinantes da voz? E, se existem diferenças significativas, no modelo estabelecido, com a introdução de dois perfis de comprometimento baseados na componente normativa - dever moral e obrigação por dívida?

Trata-se, assim, de um estudo que pretende avaliar tanto as relações de mediação da satisfação com o trabalho e da lealdade, como de um estudo das relações de moderação dos perfis de comprometimento no modelo de análise.

Do ponto de vista teórico, adotou-se o Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen (1991) para o comprometimento organizacional. Relativamente aos perfis do comprometimento, adotou-se o estudo de Meyer e Parfyonova (2010). A voz é perspectivada como uma das estratégias comportamentais tipificadas no Modelo EVLN de Farrell e Rusbult (1983). A lealdade é vista como uma variável mediadora segundo Leck e Saunders (1992). Finalmente, para a satisfação com o trabalho, adotou-se o Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980).

2. Enquadramento Teórico

2.1. Comprometimento Organizacional

O estudo do comprometimento organizacional tem sido desenvolvido por diversos autores sobre o pressuposto de que o indivíduo irá sofrer algum tipo

de influência que determinará os seus comportamentos, quando inserido num determinado contexto social (Kelman, 1958).

Um dos modelos de comprometimento mais utilizados, e que tem apresentado resultados mais consistentes (Rego e Souto, 2004), é o proposto por Meyer e Allen (1991 e 1997). Este modelo tem como base o facto de se identificar um processo de influência social, que resulta de uma relação de determinada natureza e intensidade entre um sujeito e uma entidade concreta. Esta relação poderá, assim, assumir um cariz afetivo, calculativo e normativo.

Meyer e Allen (1991: 67) desenvolveram, efectivamente, o “Modelos das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” onde este constructo “...*(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização*”. Pode ser entendido como um estado psicológico que determina se o indivíduo pretende, ou não, permanecer na organização, estabelecendo a ligação que o indivíduo tem com a mesma. É pois um modelo multidimensional, tendo sido identificadas três componentes: afetiva, calculativa e normativa. Estas componentes não são mutuamente exclusivas, podendo coexistir em simultâneo, com diferentes intensidades, formando assim os perfis do comprometimento, temática que será abordada no capítulo seguinte.

A componente afetiva do comprometimento organizacional caracteriza-se através de num vínculo emocional e afetivo que se estabelece entre o indivíduo e a organização, sendo que o indivíduo irá permanecer na organização por vontade própria. Já a componente calculativa, refere-se a questões extrínsecas entre o indivíduo e a organização, ou seja, a permanência depende, fortemente, dos investimentos que o sujeito fez na organização. Neste caso, a decisão em continuar na organização deve-se a necessidades de ordem material. Finalmente, a componente normativa diz respeito ao sentimento de responsabilidade e dívida que o sujeito tem para com a organização, permanecendo nela devido a um sentimento de dever para com a mesma.

2.2. Perfis de Comprometimento Organizacional

Tendo em conta que (i) estudos sobre o comprometimento têm demonstrado que cada componente reflete um estado psicológico com diferentes implicações no comportamento dos indivíduos, e (ii) as componentes do comprometimento não são mutuamente exclusivas, podendo coexistir, nos últimos anos têm surgido estudos relativos aos perfis de comprometimento, ou seja, estudos que visam analisar as relações entre as componentes do comprometimento, ao invés do estudo de cada componente separadamente. (Meyer e Hercovitch: 2002; Gellatly: 2006; Wasti: 2005; Meyer e Parfyonova: 2011).

Neste âmbito, adotar-se-á o modelo de Meyer e Parfyonova (2010) que diz respeito ao modo como as componentes do comprometimento organizacional, identificadas no Modelo das Três-Componentes do Comprometimento (afetiva, calculativa e normativa), se relacionam entre si e com que intensidades. Os

autores reconcetualizam a componente normativa, propondo dois perfis com base nesta componente.

Neste âmbito, a componente normativa apresenta duas facetas (Meyer & Parfyonova, 2010: 284): por um lado, o dever moral (algo que se quer fazer); e, por outro, a obrigação por dívida (algo que se tem de fazer). Esta questão da dualidade do comprometimento normativo foi inicialmente abordada por Meyer e colaboradores (2006) com o desenvolvimento do Modelo do Processo Integrado da Identidade e do Comprometimento. Neste modelo, a componente normativa foi entendida enquanto valor (dever moral) e enquanto obrigação (obrigação por dívida). Tendo em conta esta premissa da dualidade da componente normativa, os autores propõem a criação de dois perfis. O primeiro perfil, denominado de Dever Moral, consiste na associação da componente normativa com a afetiva, e está associado a um elevado desejo em desenvolver comportamentos em benefício de determinado objetivo porque, moralmente, é a coisa certa a fazer. O segundo perfil, Obrigação por Dívida, caracteriza-se pela realização de ações em benefício de determinado objetivo, para evitar os custos sociais associados à ausência de tais ações. Este perfil é composto pela associação da componente normativa com a calculativa.

2.3. Satisfação com o Trabalho

A satisfação com o trabalho tem sido uma variável amplamente estudada desde os Estudos de Hawthorne, de Elton Mayo, que vieram contrariar a Organização Científica do Trabalho, passando a ser percebida, em grande parte, como uma variável dependente. Existem poucos estudos onde a satisfação com o trabalho é vista como um constructo específico, pelo que não tem havido consenso sobre a sua definição. (Lima, Vala & Monteiro, 1994: 101).

Posto isto, é consensual que, na generalidade, este constructo pode ser visto como “... *um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho ou às experiências em contexto de trabalho*” (Lima et al., 1994: 110). Reflete assim, tanto uma avaliação pessoal das diferentes vertentes do trabalho, como uma avaliação global que determinará comportamentos organizacionais específicos. Pode-se concluir que a satisfação é “... *uma reação afetiva a estados psicológicos determinados por características organizacionais e funcionais.*” (Nascimento et al., 2010: 87), aparecendo, por isso, como um constructo mutável e dinâmico. Assim, optou-se por adaptar o Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980). Neste modelo, a satisfação é explicada por fatores situacionais, sendo que as características da função vão determinar um estado psicológico do indivíduo. Trata-se, enfim, de um constructo unidimensional, devendo ser entendida como um resultado global que emerge da integração dos diferentes fatores, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos.

2.4. Modelo EVLN

O estudo do comportamento dos indivíduos, quando se deparam com uma situação de insatisfação, foi inicialmente teorizado por Hirschman (1970) e, posteriormente, adaptado para o contexto organizacional, por Farrell (1983) e Rusbult et al. (1982). Este modelo assume extrema importância na medida em que, até à sua conceptualização, o modo como o indivíduo atua, quando se encontra perante uma situação de insatisfação, era estudado tendo em conta três variáveis dependentes – a saída, a intenção em sair e o absentismo. Estas variáveis dependentes tornavam o estudo dos comportamentos, face à insatisfação, limitado e reducionista. Além disso, perante a multicausalidade destas variáveis, tem-se identificado uma dificuldade adicional em operacionalizá-las (Dowding, John, Mergoupis e Vugt, 2000; Farrell e Petersen, 1982; Withey e Cooper, 1992).

Hirschman (1970) desenvolveu um estudo com a finalidade de tipificar os comportamentos dos utilizadores de várias entidades (estatais, de gestão, militares, políticas entre outras) perante uma situação de perda de satisfação que, segundo o autor, resulta da deterioração da qualidade dos seus produtos/serviços e, conseqüentemente, da eficácia e eficiência da organização. Tendo em consideração esta premissa inicial, quando se deparam com uma situação de insatisfação, o autor identificou duas reações iniciais: por um lado, o sujeito poderá optar pela saída e, por outro, poderá optar pelo exercício da voz.

Nesta perspetiva, entende-se a saída como o *términus* da relação entre o indivíduo e a unidade social onde está integrado, ou como uma mera intenção de abandono. Quando a opção de saída não se coloca, o autor identifica outra alternativa que denominou de voz. Hirschman (1970: 4) considerou que *“os clientes da firma ou os membros da organização expressam a sua insatisfação diretamente à gestão ou a outra autoridade à qual está subordinada a gestão ou através de um protesto geral dirigido a alguém que está preocupado em escutar...”*. Conseqüentemente, a voz poderá ser entendida como a participação ativa e construtiva do indivíduo com vista à melhoria dos aspetos que provocam a insatisfação. Para tal, é necessário que o indivíduo tenha a capacidade de influenciar a organização e, também, que esta esteja receptiva a ser influenciada e a mudar.

Hirschman (1970) identifica, assim, uma relação direta entre a voz e a saída, pois *“a voz é a única forma pela qual clientes ou empregados insatisfeitos podem reagir sempre que a opção de saída não é viável”* (Hirschman, 1970: 33). A relação seria inversa, ou seja, a voz tem tendência a aumentar à medida que as oportunidades de saída diminuem.

O autor identifica, ainda, a estratégia de lealdade, não sendo claro quanto à sua interpretação; refere a este propósito, necessidade de proporcionar uma *‘atenção especial’* a este constructo. Por um lado, a lealdade poderá ser vista enquanto comportamento, ou seja, uma terceira estratégia caracterizada pela crença que a organização merece todo o esforço e dedicação do sujeito. Por outro lado, poderá ser entendida como uma atitude e, neste âmbito, é considerada

como uma variável mediadora da relação que se estabelece entre a saída e a voz.

A adaptação deste modelo para o contexto organizacional foi desenvolvida por Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult et al. 1982). Os autores propuseram-se compreender as estratégias comportamentais que os colaboradores assumem perante uma situação de insatisfação no trabalho. Surge assim o Modelo EVLN em que identificaram quatro estratégias possíveis, e que podem ser caracterizadas mediante duas dimensões: uma dimensão construtiva / destrutiva que visa determinar a natureza do impacto que se estabelece na relação; e outra dimensão ativa / passiva, que avalia o impacto do comportamento no problema.

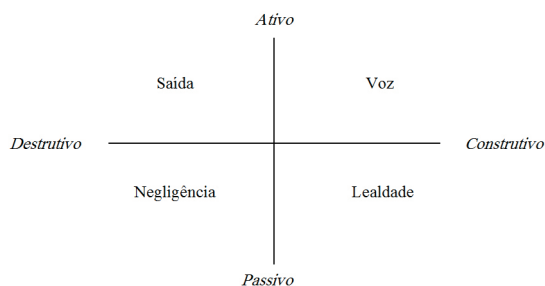


Figura 1 - Modelo EVLN (Adaptado de Rusbult et al., 1988: 601.)

Os autores introduziram uma nova variável ou seja, uma quarta estratégia alternativa: a negligência. Esta estratégia caracteriza-se como comportamentos destrutivos e passivos que atrofiam a relação com a organização. A lealdade, vista neste modelo como um comportamento, é interpretada como uma resposta construtiva e passiva. Ao nível das estratégias ativas, destacam-se as reações identificadas por Hirschman (1970). Enquanto estratégia construtiva, a voz, e enquanto estratégia destrutiva, a saída.

O modelo EVLN tem sido o modelo de referência para o estudo do comportamento dos sujeitos perante situações de declínio da satisfação com o trabalho. No entanto, ressalve-se que os resultados têm sido contraditórios e pouco consistentes. Veja-se o caso da relação entre a lealdade e a voz que é positiva nos estudos de Leck e Saunders (1992) e Naus et al. (2007), sendo, porém, negativa, no estudo desenvolvido por Turnley e Feldman (1999), e não significativa, nos estudos de Rusbult et al. (1988) e Hagedoorn et al. (1999).

Adicionalmente, têm sido levantadas algumas questões relativas a este modelo. Dowding et al. (2000) sistematizam esta questão, sendo neste âmbito de ressaltar duas críticas que o presente artigo pretende focar com mais rigor.

A primeira crítica refere-se à voz. Esta estratégia é caracterizada pelo seu carácter pró-social, ou seja, é ativa e construtiva. No entanto, poderá, igualmente, assumir um cariz mais defensivo ou até mesmo destrutivo. (e.g. Graham e Keeley, 1992 e Hagedoorn et al., 1999). Existe, assim, a possibilidade deste constructo

assumir um cariz multidimensional.

A segunda questão prende-se com a lealdade. De notar que esta é a estratégia menos consensual, existindo, assim, uma panóplia de artigos que visam perceber com mais rigor este constructo. A grande questão que lhe está associada é o facto de Hirschman (1970) se referir à lealdade, por vezes, como um comportamento e outras vezes como uma atitude. O modelo EVLN assume que a lealdade é um comportamento e, neste sentido, pode ser interpretada como a terceira estratégia, de cariz passivo e construtivo. No entanto, outros autores, nomeadamente Leck e Saunders (1992), consideram que a lealdade é uma atitude e, por isso, caracterizam-na como uma variável mediadora. Note-se que as duas perspetivas parecem estar corretas (Leck e Saunders, 1992); seriam apenas diferentes formas de interpretar este constructo. Nesta segunda corrente, em que a lealdade é vista enquanto mediadora da relação entre a saída e a voz, os autores defendem que este constructo irá promover o exercício da voz e suprimir a opção de saída. Neste sentido, numa situação de insatisfação com o trabalho, colaboradores leais têm maior tendência para participar ativa e construtivamente nas decisões da organização e menor tendência para terminarem a relação que estabelecem com essa mesma organização.

3. Modelo de Análise e Hipóteses

Tendo como base a revisão de literatura, bem como os resultados obtidos nos estudos de Nascimento (2010) e Sabino (2011), importa definir os três objetivos específicos deste estudo que se passam a descrever:

- Testar em que medida as componentes do comprometimento organizacional são determinantes da estratégia comportamental denominada por voz;
- Testar as relações de mediação da satisfação com o trabalho e da lealdade na relação entre as componentes do comprometimento organizacional e a voz;
- Avaliar em que medida os perfis de comprometimento baseados na componente normativa – dever moral e obrigação por dívida – influenciam as relações que se estabelecem no modelo de análise.

Posto isto, apresenta-se de seguida o modelo estrutural proposto:

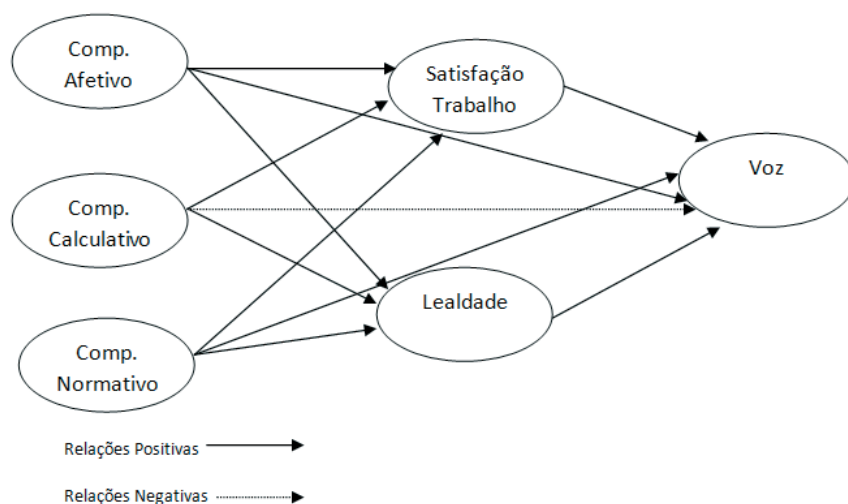


Figura 2: Modelo Proposto

Como é possível verificar, as três componentes do comprometimento organizacional são vistas como variáveis antecedentes da voz, relação que seria mediada, por um lado, pela satisfação com o trabalho e, por outro, pela lealdade.

Tendo como referência estes três objetivos, foram definidas hipóteses gerais que podem ser divididas em sub-hipóteses. O primeiro grupo de hipóteses gerais refere-se à antecedência das três componentes do comprometimento organizacional com a voz. Seguem-se as hipóteses que relacionam as componentes do comprometimento com as variáveis mediadoras – a satisfação com o trabalho e a lealdade. De seguida, cada variável mediadora é vista também como antecedente da voz. Refira-se, também, as hipóteses onde é verificada a relação de mediação, tanto da satisfação com o trabalho como da lealdade, na relação que se estabelece entre as componentes do comprometimento organizacional e a voz. Finalmente, importa hipotetizar as relações de moderação. Inicialmente, verificando as diferenças no modelo proposto com um perfil “dever moral” e um perfil “obrigação por dívida” e, seguidamente, estudando as influências de cada perfil nas várias relações que se verificam no modelo proposto.

De ressaltar que se optou por não incluir o estudo da relação entre a satisfação e a lealdade, na medida em que essa relação não se enquadrava nos objetivos do presente estudo.

4. Metodologia

Adotou-se exclusivamente uma metodologia quantitativa, tendo sido utilizada a técnica do inquérito por questionário. Com uma taxa de respostas

de 38%, a amostra era composta por 660 participantes, originários de 16 empresas, que atuam em diferentes sectores de atividade. Trata-se pois de uma amostra com características muito diversificadas. Para a participação no estudo, os participantes deveriam preencher três critérios de aceitabilidade: serem trabalhadores de empresas, terem um contrato de trabalho efetivo e uma antiguidade de, pelo menos, 1 ano.

4.1 Caracterização da amostra

Destacam-se, entretanto, alguns aspetos sócio-demográficos e funcionais da amostra: 60,7 % são participantes do sexo masculino e 39,3 % do sexo feminino; em média, os participantes têm 37,7 anos, com um desvio-padrão de 8 anos; ao nível das habilitações literárias, os participantes têm, fundamentalmente, o ensino superior (49,5%), seguido pelo ensino secundário (22,5%) e, finalmente, o ensino básico (13,5%).

Funcionalmente, a amostra é caracterizada pela sua componente técnica, visto 30,1% dos participantes trabalharem em áreas desta natureza e 25% assumirem funções de técnicos especialistas. Ao nível de posições de chefia, ressalve-se que 38% dos respondentes assumem tais responsabilidades.

4.2 Instrumentos de medida

Relativamente aos instrumentos de medida, foram utilizados os questionários de Nascimento (2010), na realização do seu estudo.

No caso do comprometimento organizacional, e tendo em conta que se adaptou o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991), foram utilizados os itens propostos pelos autores para cada componente. Assim, a escala final é constituída por três sub-escalas, cada uma associada a uma componente do comprometimento. A escala para a componente afetiva é constituída por seis itens, três dos quais invertidos, sendo o Alfa de Cronbach de 0,83. Já a escala para a componente calculativa, esta é constituída por sete itens, nenhum invertido, e com Alfa de Cronbach de 0,79. Finalmente, a escala para a componente normativa é constituída por seis itens, um dos quais invertido, sendo o Alfa de Cronbach de 0,82.

No caso da satisfação com o trabalho a escala utilizada está incluída no Questionário de Diagnóstico de Função (JDS) de Hackman e Oldham (1980). A escala final é constituída por cinco itens, dos quais, dois estão invertidos. Ao nível da fiabilidade, refira-se que o Alfa de Cronbach é de 0,78.

Dada a inconsistência dos resultados obtidos em estudos relativos às estratégias comportamentais (Nascimento, 2010), nomeadamente ao nível dos Alfa de Cronbach das escalas sugeridas pelos autores, no respeitante à voz e à lealdade, Nascimento (2010) optou por criar uma escala para estes dois constructos, tendo como base escalas utilizadas até então. Assim, a escala final

para a voz é constituída por dez itens, três dos quais invertidos. O Alfa de Cronbach da escala é aceitável, sendo de 0,84 (Nascimento, 2010). No caso da lealdade, a escala final é composta por nove itens, com um invertido, e com um Alfa de Cronbach de 0,76 (Nascimento, 2010)

Ao nível das escalas de resposta, utilizaram-se escalas de tipo Likert. Para o comprometimento organizacional e para a satisfação com o trabalho a escala era de 7 pontos, enquanto para a voz, e para a lealdade, era de 5 pontos, onde (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) ou (5) corresponde a “*Concordo Totalmente*”.

5. Resultados

Numa fase inicial foi realizada uma análise descritiva onde se destacam as médias, desvio-padrão e correlações das variáveis latentes. Apresenta-se, de seguida, a tabela representativa destas estatísticas.

| | Média | Desvio-Padrão | Sat. | V. | L. | CAf. | CCal. | CNor. |
|-------|-------|---------------|------|-------|------|------|-------|-------|
| Sat. | 4,41 | 1,14 | 1,00 | | | | | |
| V. | 2,93 | 0,66 | 0,47 | 1,00 | | | | |
| L. | 2,81 | 0,57 | 0,63 | 0,61 | 1,00 | | | |
| CAf. | 4,14 | 0,95 | 0,73 | 0,55 | 0,80 | 1,00 | | |
| CCal. | 2,83 | 0,97 | 0,36 | -0,01 | 0,39 | 0,27 | 1,00 | |
| CNor. | 2,99 | 1,20 | 0,60 | 0,35 | 0,69 | 0,62 | 0,51 | 1,00 |

Sat.-Satisfação; V.- Voz; L.-Lealdade; CAf.- CAfetivo; CCal.- CCalculativo; CNor.-CNormativo

Tabela 1 – Média, Desvio-Padrão e Correlações das variáveis latentes

Pela análise da tabela acima apresentada, numa primeira fase importa ressaltar a discrepância ao nível das médias das três componentes do comprometimento. A componente afetiva apresenta, assim, uma média bastante superior às outras duas. Quer isto dizer que, esta amostra caracteriza-se mais pela ligação emocional que os participantes estabelecem com as organizações, sendo inferior a relação custos/benefício, bem como o dever de responsabilidade que sentem e que os faz não abandonar a organização. No entanto, verifica-se que na componente normativa, o desvio-padrão é superior, denotando-se assim uma maior discrepância nas opiniões dos participantes. Relativamente à satisfação, os participantes apresentam uma média elevada, de 4,41, mas com um desvio padrão superior a um ponto, revelando a ausência de uma tendência clara e inequívoca para a satisfação da amostra. Os resultados médios da voz e da lealdade (2,93 e 2,81, respetivamente) apresentam valores semelhantes, podendo concluir-se que os participantes da amostra tendem a optar por não

participarem ativa e construtivamente (voz), não sendo, igualmente, leis para com as organizações que representam.

Relativamente às correlações, ressalve-se que estes dados preliminares começam a apontar para os resultados que se obterão com as análises seguintes, nomeadamente a AFC onde se obterá o modelo final proposto. A este nível, destaque-se então a formação dos perfis de comprometimento. Verifica-se que existe uma boa correlação entre a componente afetiva e normativa (0,62), e entre a componente calculativa e normativa (0,51). A correlação entre a componente afetiva e calculativa é baixa (0,27), o que vai ao encontro da literatura, não existindo nenhum perfil composto pela associação destas duas componentes.

Aponte-se também para as altas correlações entre a lealdade e a componente afetiva (0,80), a componente normativa (0,69), a voz (0,61) e a satisfação (0,63). A correlação com a componente calculativa é substancialmente mais baixa (0,39).

Seguidamente procedeu-se a uma AFE e AFC tendo-se obtido o modelo final proposto, e que se passa a apresentar.

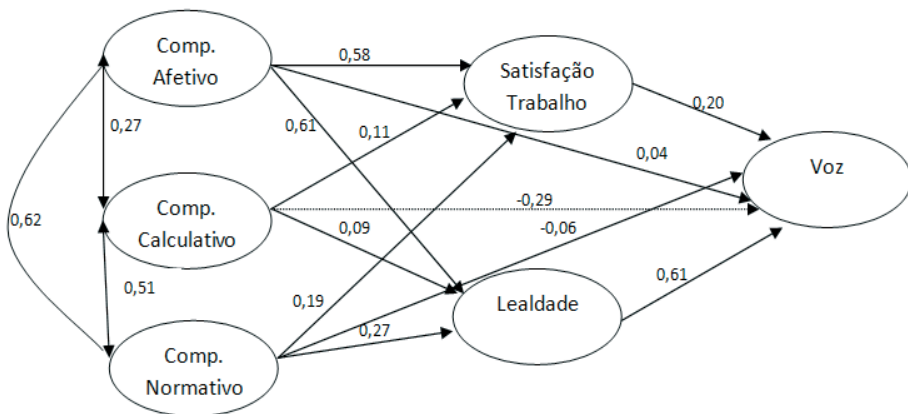


Figura 3 – Modelo Estrutural Final

Como é possível verificar, o modelo estrutural final apresenta uma bondade de ajustamento aceitável. Optou-se por restringir a análise a um número limitado, no entanto representativo, de indicadores de bondade de ajustamento. Saliente-se apenas que a medida cujo resultado está abaixo do desejável (GFI=0,84 quando desejável GFI>0,90) tem sido alvo de contestação por diversos autores (Hair et al, 2006) na medida em que este indicador tem tendência a ser mais baixo com o aumento da complexidade do modelo, como referem Hair et al. (2006: 751) “... o problema de uma punição injusta dos modelos com mais variáveis observáveis por constructo latente...”.

Apesar de no modelo se verificarem relações não significativas, optou-se por mantê-las dado que, aquando da análise das relações de moderação dos perfis de comprometimento, será relevante perceber se se assistem a diferenças

significativas nessas mesmas relações.

No respeitante à caracterização do modelo proposto final importa salientar alguns aspetos que se destacam. Em primeiro lugar, refira-se a relação significativa que se assiste entre a componente afetiva e normativa (0,62) e entre a componente calculativa e normativa (0,51) que sugere mais uma vez a possibilidade em constituírem-se por perfis de comprometimento, aspeto que já tinha sido abordado aquando da apresentação das correlações.

Em segundo lugar, ressalve-se um resultado que não era esperado, sendo até contraditório com os resultados obtidos por Nascimento (2010) e Sabino (2011). Apesar de se verificar uma correlação alta (0,55) no modelo, a componente afetiva não é determinante da voz (0,04). Verifica-se também que a componente normativa não determina a voz (-0,06); no entanto, este resultado vai de encontro aos estudos anteriores apesar da correlação entre estas duas variáveis ser de 0,35. Desta forma, ao nível das componentes do comprometimento organizacional, conclui-se assim que é a componente calculativa que determina significativamente e negativamente a voz (-0,29). Não obstante, ao nível da análise preliminar das correlações, verifica-se que é nula (-0,01).

No que diz respeito à satisfação com o trabalho, este constructo é determinado positivamente pelas três componentes, nomeadamente pela componente afetiva (0,58), sendo também determinante da voz (0,20).

Finalmente, a lealdade também é maioritariamente determinada pela componente afetiva (0,61), não se verificando uma relação significativa entre a componente calculativa e a lealdade (0,04). Ora é, precisamente, este constructo que se revela como determinante da voz, sendo esta relação significativa e positiva (0,61).

5.1 Relações de mediação

A análise de relações de mediação tem assumido maior importância na compreensão dos fenómenos sociais e psicológicos, visto permitir um melhor entendimento das relações entre duas variáveis através de um, ou mais, mediadores. Estes são entendidos como variáveis que explicam uma sequência causal de outras duas variáveis (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007). Neste caso, tendo como mediadores a satisfação com o trabalho e a lealdade, optou-se por utilizar o Z' proposto por MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets (2002). Esta estatística é rerepresentada através da seguinte fórmula: $Z' = \alpha * \beta / \sqrt{(\alpha^2 * \sigma\beta^2 + \beta^2 * \sigma\alpha^2)}$ sendo que a hipótese nula refere-se à inexistência de efeitos indiretos ($H_0: Z' = 0$). O valor crítico, para um nível de significância de 0,05 é de 0,97 (MacKinnon et al, 2002).

Posto isto, apresenta-se de seguida um quadro com a sistematização dos resultados do Z' de MacKinnon et al (2002).

| Mediação | Z' (Sig.>0,97) |
|--------------------------------------|----------------|
| Comp. Afetivo - Satisfação - Voz | 2,27 |
| Comp. Afetivo - Lealdade - Voz | 3,24 |
| Comp. Calculativo - Satisfação - Voz | 1,20 |
| Comp. Calculativo - Lealdade - Voz | 0,989 |
| Comp. Normativo - Satisfação - Voz | 1,52 |
| Comp. Normativo - Lealdade - Voz | 1,97 |

Tabela 2 – Relações de Mediação (Z' de MacKinnon et al, 2002)

Conclui-se que, tanto a satisfação com o trabalho como a lealdade são variáveis mediadoras da relação entre o comprometimento organizacional e a voz. Note-se no entanto que a relação de mediação da lealdade na relação entre a componente calculativa e a voz está no limiar da significância.

5.2 Relações de Moderação

Pretende-se nesta fase avaliar em que medida o modelo estrutural reage com a introdução dos dois perfis de comprometimento – dever moral e obrigação por dívida.

Para tal, foi realizada uma análise multigrupos, visto esta técnica ter como principal finalidade “... avaliar se a estrutura do modelo de medida e / ou do modelo estrutural é equivalente (invariante) em diferentes grupos ou populações com características diferentes” (Maroco, 2007: 275). Verificou-se assim se existem diferenças significativas no modelo proposto quando se está perante um perfil de dever moral ou um perfil de obrigação por dívida.

Os resultados apontam para a variância da matriz gama e beta, sendo a hipótese nula rejeitada. Verifica-se assim que, de fato, existem diferenças significativas nos dois grupos, ou seja, o modelo difere quando se está perante um perfil dever moral ou um perfil obrigação por dívida.

Resta perceber de que forma se registam essas diferenças, ou seja, quais são as relações onde se alteram com a introdução da moderação de cada um dos perfis sugeridos. Apresenta-se de seguida um quadro resumo com as estimativas do modelo final e do modelo com a moderação de cada perfil.

| Relações Estruturais | Modelo Proposto | Perfis de Comprometimento | |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------|
| | | Dever Moral | Obrigação Por Dívida |
| Comp. Afetivo – Voz | 0,04 | 0,24 | 0,35 |
| Comp. Afetivo – Satisfação | 0,58 | 0,41 | 0,22 |
| Comp. Afetivo – Lealdade | 0,01 | 0,22 | 0,23 |
| Comp. Calculativo – Voz | -0,29 | -0,32 | -0,16 |
| Comp. Calculativo – Satisfação | 0,11 | -0,41 | 0,20 |
| Comp. Calculativo – Lealdade | 0,09 | 0,15 | 0,13 |
| Comp. Normativo – Voz | -0,06 | 0,04 | -0,01 |
| Comp. Normativo – Satisfação | 0,19 | 0,19 | 0,29 |
| Comp. Normativo – Lealdade | 0,27 | 0,30 | 0,29 |
| Satisfação – Voz | 0,20 | 0,05 | 0,10 |
| Lealdade – Voz | 0,61 | 0,39 | 0,50 |

Tabela 3 – Relações de Moderação

Da análise da tabela acima apresentada importa analisar alguns resultados. O primeiro prende-se com a componente afetiva que sofre uma alteração com a introdução dos dois perfis. De facto, a relação entre esta componente e a voz passa a ser significativa e positiva, tanto num perfil dever moral (0,24) como num perfil obrigação por dívida (0,35). Este último resultado não era esperado na medida em que o perfil obrigação por dívida não é constituído por esta componente. Assim, o facto de esta relação ser mais significativa neste perfil é, pois, um resultado paradoxal.

Ainda em relação a esta componente do comprometimento organizacional, refira-se que, com a introdução destes perfis, as relações com as variáveis mediadoras continuam significativas, perdendo no entanto alguma significância, nomeadamente, no perfil obrigação por dívida.

Relativamente à relação entre a componente calculativa e a voz, os resultados apontam para uma influência diminuta dos dois perfis, verificando-se, no entanto, que esta relação perde alguma significância no perfil obrigação por dívida, o que não é esperado, visto esta componente ser compósita deste perfil.

No caso da relação desta componente com as variáveis mediadoras, há que destacar o facto de que, com a introdução do perfil dever moral, a relação com a satisfação deixa de ser significativa, aumentando a sua significância no perfil obrigação por dívida, o que era esperado. O mesmo não acontece na relação com a lealdade visto aumentar a sua significância nos dois perfis.

No respeitante à componente normativa, que é comum aos dois perfis, ressalve-se que a introdução dos mesmos não vai alterar substancialmente as relações com a voz, com a satisfação com o trabalho e com a lealdade.

Finalmente, há que salientar as alterações sentidas na relação entre a satisfação e a voz e entre a lealdade e a voz. Nos dois casos, denota-se uma perda de significância relativamente aos dois perfis, sendo essa perda mais sentida no perfil dever moral, na relação entre a satisfação e a voz, e no perfil obrigação por dívida, na relação entre a lealdade e a voz.

6. Conclusões

O presente artigo teve como finalidade responder a um conjunto de questões relativas à relação entre as componentes do comprometimento organizacional e a voz, relação mediada pela satisfação com o trabalho e pela lealdade. Adicionalmente, procurou-se também avaliar em que medida se verificavam diferenças significativas no modelo com a introdução de dois perfis de comprometimento baseados na componente normativa e propostos por Meyer e Parfyonova (2010).

Trata-se assim de um artigo que salienta uma diversidade de aspetos que se tem verificado serem fulcrais para um melhor entendimento da realidade organizacional atual, marcada pela crescente imprevisibilidade, necessidade de flexibilidade e pela crise. Destaca-se assim o fato de, neste contexto, a lealdade ser entendida como uma atitude e não como um comportamento, sendo vista como um mediador do comportamento dos indivíduos quando estes se deparam com o declínio da satisfação com o trabalho. A intenção em estudar este constructo, segundo tal pressuposto, não sendo a abordagem tradicional, prende-se com a necessidade de compreender com maior exatidão esta abordagem, já estudada por diversos autores como Leck e Saunders (1992), Dowding et al (2000) e outros.

Por outro lado, é cada vez mais consensual que o indivíduo experiencia ao mesmo tempo diferentes naturezas do comprometimento organizacional e, neste sentido, a abordagem a este constructo, segundo a construção de perfis de comprometimento, torna-se cada vez mais consensual para uma melhor compreensão das realidades em estudo.

Posto isto, importa nesta fase descrever quais as principais conclusões do estudo e implicações práticas. Antes de mais ressalve-se que esta amostra, muito diversificada ao nível dos sectores de atividade, caracteriza-se fundamentalmente pelos seus participantes terem mais uma relação emocional às organizações que representam, não sendo definido com clareza o seu grau de satisfação, não serem leais à organização e de uma forma geral, não participarem proactivamente.

Relativamente ao modelo proposto, destaca-se o fato de ser a componente calculativa que mais determina, negativamente, a voz. Já a componente afetiva e normativa não determinam esta estratégia comportamental. O resultado relativo à componente afetiva não era de todo esperado na medida em que os resultados de estudos anteriores (Nascimento, 2010; Sabino, 2011) são contraditórios. Quer isto dizer que esta estratégia comportamental, caracterizada

por comportamentos ativos e construtivos, surge não segundo a relação de cariz emocional que o individuo cria com a organização, não com o sentido de dever e de responsabilidade, mas sim através da análise da relação custo / benefício em permanecer na organização. Assim, à medida que uma aumenta, a outra diminui.

De salientar também que tanto a satisfação com o trabalho como a lealdade são mediadoras da relação entre o comprometimento organizacional e a voz. Pode-se pois concluir que são constructos integrativos, podendo esta relação ser explicada através destes dois mediadores.

Adicionalmente, conclui-se também que a lealdade, pode ser vista não só como um comportamento – modelo tradicional EVLN de Farrel e Rusbult (1983) – mas também como uma atitude, ou seja, como um mediador de comportamentos, como defendem outros autores, nomeadamente Leck e Saunders (1992).

Ao nível das relações de moderação, conclui-se que existem diferenças significativas com a introdução dos dois perfis de comprometimento baseados na componente normativa - dever moral e de obrigação por dívida. No entanto, importa também salientar algumas relações, cujo resultado não era esperado. O primeiro diz respeito à relação entre a componente calculativa e a voz que, apesar de continuar significativa, perde importância no perfil obrigação por dívida e aumenta de significância no perfil dever moral. Este resultado não é esperado na medida em que esta componente é composta do perfil obrigação por dívida, devendo assim aumentar a significância nesse perfil e não no perfil que não se caracteriza por esta relação de fazer porque é necessário.

A mesma tendência se verifica quando se avalia a relação da componente afetiva com a voz, tornando-se mais significativa no perfil obrigação por dívida quando esta componente faz parte do perfil dever moral.

Finalmente, de ressaltar que, apesar da componente normativa ser o elemento comum dos dois perfis, não se verificam diferenças significativas na relação da componente normativa e a voz, com a introdução dos dois perfis.

7. Limitações e Estudos Futuros

O presente trabalho apresenta algumas limitações que importa descrever, propondo-se também estudos futuros e alternativos que as resolvam, melhorando assim a qualidade da investigação realizada neste âmbito científico.

A primeira limitação que urge salientar prende-se com a amostra utilizada. Dadas algumas limitações no respeitante ao acesso à informação, foi necessário recorrer a uma amostra de conveniência que se caracteriza fundamentalmente pela sua grande diversidade ao nível dos sectores de atividade dos participantes. Propõem-se assim que, em próximos estudos, se tenham em conta amostras com características diferenciadas, por exemplo ao nível sectorial. Questiona-se se o modelo varia consoante o sector de atividade. Perante uma amostra mais homogénea quais as principais diferenças.

Seguidamente, o facto de se ter utilizado apenas uma metodologia quantitativa apresenta-se também como uma limitação da presente investigação. A utilização de uma metodologia mista, através da introdução de técnicas de cariz qualitativo, poderá melhorar a qualidade do estudo, podendo a informação obtida através destas técnicas responder a questões que a metodologia quantitativa não responde.

Importa também sugerir aqui alguns estudos futuros como compreender a evolução dos comportamentos aqui estudados numa ótica longitudinal, nomeadamente tendo em conta a conjuntura económica, política e social que se vive atualmente em Portugal.

A questão já aqui abordada, do entendimento da lealdade merece uma maior atenção. Como foi aqui apresentado, desde de Hirschman (1970) que a interpretação da lealdade não é consensual. Alguns autores como Farrel e Rusbult (1982, 1983, 1989) entendem-na como um comportamento sendo uma das quatro estratégias comportamentais, outros como Leck e Saunders (1992) consideram que a lealdade deverá ser entendida como uma atitude, ou seja, um mediador de comportamentos. A presente investigação insere-se na segunda abordagem, não deixando de salientar que é a primeira perspectiva que está mais estabelecida no meio científico. Posto isto, o estudo da lealdade e a sua conceptualização assume uma importância crescente para que se estabeleça mais consenso em torno desta questão.

De notar também que a voz, neste contexto, é vista como uma estratégia que se caracteriza por um conjunto de comportamentos ativos e construtivos. No entanto, investigações mais recentes (Hagedoorn et al, 1999; Dyne et al, 2003) sugerem a existência de outras vozes, nomeadamente defensivas e agressivas. Outros (Kolarska & Aldrich, 1980; Dyne et al, 2003) consideram também a importância em interpretar o silêncio e que este não é apenas a ausência da voz. Propõe-se então a realização de um estudo que tenha como finalidade a reconceptualização da voz, podendo-se também avaliar quais as diferenças que se sentem no modelo da presente investigação consoante o tipo de voz – se é pró-social, defensiva, agressiva ou outra.

Finalmente, como já foi aqui referido, dado que o indivíduo experiencia múltiplas naturezas de comprometimento, sugere-se a realização de um estudo dedicado exclusivamente aos perfis de comprometimento organizacional e a sua influência nos comportamentos presentes nas organizações.

8. Reflexão Final

A relação entre o comprometimento organizacional e a voz, enquanto resposta pró-social ao declínio da satisfação com o trabalho, tem assumido uma importância crescente, nomeadamente, como suporte à resposta das organizações no contexto atual.

O presente artigo teve como finalidade fornecer mais informação a este nível para que as organizações possam tomar opções que melhorem a articulação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível da gestão de compensações, dos afetos do contrato psicológico e da lealdade em contexto organizacional.

Levanta-se assim a questão da importância da confiança e qual o seu papel nestas conjunturas.

Bibliografia

- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., e Vugt, V. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, 469-495.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596-607.
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7 (3), 403-412.
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37, 681-692.
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, cost, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218.
- Gellaty, I. R., Meer, J.P., e Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer an Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345
- Graham, J. W. e Keeley, M. (1992) Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5(3), 191-200
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading, Massachusetts, US: Addison-Wesley
- Hagedoorn, M., Yperen, N. W., Vliert, E., e Buunk, B. P. (1999). Employee's reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of response, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B. J., Andreson, R. E. e Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall

- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press
- Hollenbeck, J. R., e Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press
- Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 212-220.
- Leck, J. D., e Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or Behavior. *Employee, Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219-230
- Lima, M. L., Vala, J., e Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: Confrontos de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Eds), *Psicologia social das organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 101-122
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., e Fritz, M. S. (2007) Mediation analysis. *Annual Review Psychology*, 58, 593-614
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J.M., West, S. G. e Sheets, V. (2002) A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychology Methods*, 7(1), 83-104
- Maroco, j. (2007). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. Lisboa, Portugal: Editora Sílabo
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P., e Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resources Management Review*, 20, 283-294
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Tololnytsky, R. (1998). Commitment in a changing world of work, *Canadian Psychology*
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação de "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o

- contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Nascimento, J.L. (2010) *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE
- 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 work place. *Human Relations*, 60 (5), 683-718
- Rusbult, C. E., e Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., e Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Sabino, A. N; Lopes, A. (2011) "O comprometimento organizacional como determinante da voz: um estudo de perfis". Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE
- Turnley, W. H., e Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922
- Wasti, S. A, (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-307
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California, U.S.A.: SAGE Publications