

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2004, VOL. 10, N.º 2, 207-226

Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência

Arménio Rego

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

Maria Teresa Carvalho

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

Regina Leite

Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho

Carla Freire

Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho

Armando Vieira

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

Resumo. Este artigo visa testar um hexa-modelo dimensional do empenhamento organizacional sugerido em pesquisas anteriores de Rego (2002b, 2003). O modelo difere do esquema tri-dimensional mais comum (afectivo, normativo e instrumental) no que concerne a três aspectos: a) a faceta afectiva é desmembrada em duas (empenhamento afectivo; futuro comum); b) a faceta instrumental é dividida nas facetas “escassez de alternativas” e “sacrifícios elevados”; c) é sugerida uma nova dimensão, designada “ausência psicológica” e que representa o “grau zero” do empenhamento. A amostra é constituída por 366 indivíduos, com actividades profissionais bastante distintas. Análises factoriais confirmatórias sugerem que o modelo de seis dimensões se ajusta satisfatoriamente aos dados, embora os modelos de quatro e cinco dimensões denotem igualmente boas qualidades psicométricas.

Palavras-chave: Empenhamento afectivo, futuro comum, empenhamento normativo, ausência de alternativas, sacrifícios elevados, ausência psicológica.

Endereço: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro.

1. Introdução

Este artigo expõe evidência empírica confirmatória de uma versão hexa-dimensional do construto do empenhamento (*commitment*) organizacional. Representa uma extensão de pesquisas prévias efectuadas por Rego (2002b, 2003), nas quais ao modelo tri-dimensional tradicional (afectivo, normativo, instrumental) foi contraposto uma estrutura de seis dimensões – resultante do desmembramento das facetas afectiva e instrumental, e do acrescento de uma sexta dimensão (ausência psicológica) que reflecte uma espécie de “grau zero” do empenhamento.

Os trabalhos de Rego (2002b, 2003) padecem de uma limitação considerável: foram realizados apenas com professores do ensino superior. Estes membros organizacionais, para além da especificidade inerente ao facto de serem trabalhadores do conhecimento (“cognitários”, na expressão de Toffler, 1991), são **profissionais** peculiares cuja ligação com as suas organizações é presumivelmente distinta da que caracteriza os membros organizacionais “comuns”. Designadamente, parece haver razões para presumir que o sentimento de pertença do académico com a comunidade científica tende a ser mais vigoroso do que a lealdade à organização a que se encontra adstrito (Jesuino, 1995). Os professores exercem a sua actividade num contexto de grande descentralização, autonomia e iniciativa na definição de objectivos e determinação de métodos, forjando uma estrutura frequentemente designada “burocracia profissional” (Mintzberg, 1988, 1989).

Ainda que a evidência empírica gerada nesse contexto concite reflexões críticas sobre a pertinência do modelo tri-dimensional tradicional (e.g., Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997), importa testar se, efectivamente, a hexa-dimensionalização detectada com tais profissionais se reitera com outros tipos de membros organizacionais. É esse o intuito deste artigo. Está gizado do seguinte modo: a) será exibido um breve resumo da literatura que consagra o modelo tri-dimensional comum; b) expor-se-á argumentação teórica sustentadora da hipótese de que outros laços psicológicos podem caracterizar a ligação dos indivíduos às organizações; c) apresentar-se-ão os passos metodológicos que nortearam a presente pesquisa empírica; d) expor-se-ão dados confirmatórios relativos a vários modelos dimensionais do empenhamento (uma, três, quatro, cinco e seis dimensões); e) efectuar-se-á uma breve discussão dos resultados e delinear-se-ão possíveis linhas de pesquisa futura.

2. Empenhamento – Uma variável chave nos estudos organizacionais

2.1. *Empenhamento e desempenho organizacional*

Tornou-se um “lugar comum” aduzir que o empenhamento organizacional dos indivíduos representa um elemento chave no desempenho individual, grupal e organizacional. Actuando num quadro caracterizado por forte turbulência na envolvente (e.g., nas tecnologias, nos mercados, nos gostos/necessidades dos consumidores, nas estruturas sectoriais), as organizações necessitam de

peessoas dispostas a “irem mais além” do que aquilo que está formalmente prescrito, a adoptarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a identificarem-se com a organização (denotando “amor à camisola”) e a actuarem como “boas cidadãs” organizacionais.

Esta concepção – cuja enunciação prolixa pode ser detectada em grande número de eventos onde gestores se reúnem para fazer diagnósticos, partilhar pontos de vista e gizar linhas de orientação – tem tradução clara no meio académico e investigativo. É um facto indesmentível que o tópico vem ocupando desde há vários anos um lugar central nas preocupações dos investigadores que se debruçam sobre as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais (e.g., Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1979; Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer, 1997; Bagrain, 2000; Clugston, 2000a, 2000b; Cohen, 2000; Finegan, 2000; Rowden, 2000). Swailes (2000) foi, a este propósito, bastante peremptório: “**será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o empenhamento**” (p. 199; o sublinhado é nosso).

A proximidade das pesquisas pode ser creditada, em grau muito considerável, à evidência de que o empenhamento pode ter implicações na **assiduidade, no turnover, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho** dos membros organizacionais (e.g., O’Reilly & Chatman, 1986; Meyer *et al.*, 1989, 1993; Konovsky & Cropanzano, 1991; Becker, 1992; Hackett *et al.*, 1994; Allen & Meyer, 1996; Bolon, 1997; Kim & Mauborgne, 1997; Meyer, 1997; Medeiros, 1997; MacKenzie *et al.*, 1998; Caetano & Vala, 1999; Iverson & Buttigieg, 1999; Bishop *et al.*, 2000; Cohen, 2000; Yousef, 2000a). Goleman (1999) reproduziu sucinta e globalmente a concepção subjacente ao discurso dominante quando sugeriu que as pessoas empenhadas tendem a actuar como “patriotas” das suas organizações e representam modelos de actuação que os restantes membros podem imitar.

2.2. A multidimensionalidade do construto

O empenhamento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997). Genericamente, presume-se que as pessoas mais empenhadas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais.

Na sua génese, o construto foi conceptualizado e operacionalizado numa perspectiva unidimensional, tendo sido enfatizado o vínculo instrumental/calculativo (Becker, 1960) ou o afectivo (Mowday *et al.*, 1979). Com o decurso do tempo, o processo investigativo foi gerando propostas de multidimensionalidade, embora não haja consenso sobre quais as dimensões a reter (Meyer & Herscovitch, 2001). Deve reconhecer-se, no entanto, que a tese mais comum é a que propugna pela tri-partição (Tabela 1): empenhamento afectivo, normativo e instrumental (Allen & Meyer, 1990, 1993; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993; Meyer, 1997; Medeiros & Enders, 1998; Carochinho *et*

al., 1998; Clugston, 2000a, 2000b; Finegan, 2000; Pavuls, 2000; Yousef, 2000a, 2000b). Vários elementos empíricos têm vindo a ser produzidos em defesa da sua validade. Por exemplo:

- a) Os modelos **tri-factoriais** ajustam-se satisfatoriamente aos dados (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer *et al.*, 1993; Hackett *et al.*, 1994; Medeiros, 1997; Pavuls, 2000).
- b) Os **antecedentes** de cada faceta são distintos (e.g., Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991; Hackett *et al.*, 1994; Meyer, 1997; Medeiros & Enders, 1998; Finegan, 2000). Por exemplo, as percepções positivas de justiça explicam o empenhamento afectivo (e, em menor grau, o normativo), mas não o instrumental/calculativo. Algumas variáveis como o *feedback*, a dificuldade dos objectivos e o desafio inerente ao cargo explicam o empenhamento normativo e, especialmente o afectivo, mas relacionam-se negativamente com o instrumental.
- c) As **consequências** de cada faceta são igualmente distintas (Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997; Medeiros, 1997). Por exemplo, o empenhamento afectivo (e, menos intensamente, o normativo) induz menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efectivos, mais baixos índices de absentismo, mais comportamentos de cidadania e superior desempenho, mas isso não é claro no que concerne ao instrumental. Em suma: a vontade dos indivíduos de contribuir para os objectivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. É mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando **desejam** pertencer à organização, do que quando se **sentem obrigados** ou **necessidade** de nela se inserirem.

Sublinhe-se que Meyer e Herscovitch (2001), embora reconhecendo a diversidade de estruturas dimensionais emergentes nas pesquisas, e descortinando alguma confusão terminológica em

Tabela 1
As três componentes mais comuns do empenhamento organizacional

Facetas	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afectiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçao
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Construída por Rego (2002b) com base em: Allen e Meyer (1990, 1993); Meyer e Allen (1991); Meyer *et al.* (1995).

torno das designações de cada dimensão (e.g., o empenhamento afectivo surge também referido como empenhamento moral, empenhamento baseado em valores, e até empenhamento normativo), acabam por aduzir que há considerável similaridade nas diferentes propostas. Ou seja, em quase todas tendem a emergir três tipos de “vínculos”: o **desejo** dos indivíduos de seguirem um dado curso de acção, os **custos percebidos** de o não seguirem, e o **sentido de obrigação** de o seguirem.

2.3. Um construto hexa-dimensional?

É intuito principal deste artigo sugerir que a estrutura tridimensional mais comum pode não reflectir, fielmente, a diversidade de laços psicológicos que ligam os indivíduos à organização. Mais especificamente, serão expostos dados teóricos e empíricos sugerindo dois tipos de laços afectivos, dois tipos de laços calculativos/instrumentais, e uma dimensão que pode ser considerada como o “grau zero” do empenhamento. A argumentação de suporte começa por se debruçar sobre a faceta instrumental. Na verdade, alguns investigadores (e.g., McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1991; Hackett *et al.*, 1994; Allen & Meyer, 1996; Iverson & Buttigieg, 1999) aventam a possibilidade/pertinência de o empenhamento instrumental ser desmembrado em duas facetas: a) o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que **não tem alternativas** de emprego; b) essa ligação assenta na ideia de que os **sacrifícios pessoais** inerentes à saída são elevados. Mas há razões para presumir que duas potenciais partições adicionais merecem atenção.

A primeira reporta ao empenhamento afectivo. É possível que no seu seio estejam abrigadas duas facetas, tal como sugere um escrutínio apurado do conteúdo dos itens que frequentemente a medem (Allen & Meyer, 1990). Por exemplo, o item “*ficaria muito feliz se fizesse o resto da minha carreira nesta organização*” parecer reflectir uma perspectiva de **longo prazo** (“união para o futuro”) que o item “*tenho prazer em falar da minha organização com pessoas externas*” não reflecte necessariamente. O facto de uma pessoa sentir uma forte ligação afectiva/emocional com a sua organização não coincide necessariamente com o desejo de fazer toda a sua carreira futura nessa mesma organização.

Num tempo em que a segurança no posto de trabalho é quase uma miragem, em que as organizações procedem a alterações na composição da sua força de trabalho de acordo com as contingências do mercado e os desafios competitivos, a fidelidade momentânea dos colaboradores à sua organização pode emergir – mas é pouco plausível que se traduza em “amor para toda a vida”. O “amor à camisola” completamente leal desapareceu – porventura porque as pessoas admitem a possibilidade de as suas organizações quebrarem a qualquer momento o contrato psicológico (Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1997), não sendo portanto merecedoras de “amor eterno”. Seja por esse ou por outros motivos (e.g., alteração nos valores relativos à lealdade organizacional; crescente relevância do valor do sucesso individual), é igualmente presumível que os indivíduos deliniam perspectivas de carreira cada vez mais assentes em trajectórias individuais (quaisquer que sejam as organizações de “suporte”), e menos em percursos organizacionais. Algumas analogias

podem fortalecer a argumentação adutora da necessidade de diferenciação das duas facetas dimensionais:

- a) O facto de um talentoso futebolista apreciar um dado clube (e, alegadamente, manter “amor” a essa “camisola”) não o impede de “vestir a camisola” de outros clubes, também empenhadamente. O jogador pode sentir-se afectivamente associado ao clube onde joga, ser leal no modo como se expressa pública e privadamente acerca dele e na maneira como o defende de ataques externos. Mas isso não o impede de ingressar noutra clube que lhe ofereça melhores condições. Pelo menos, é presumível que haja um limite de tolerância a partir do qual o “amor à camisola” perde poder enraizador.
- b) Uma analogia amorosa pode, igualmente, ser pertinente. Pode gostar-se de alguém, mas não de modo tão vigoroso que uma vida futura em comum seja o cenário ardentemente almejado.
- c) Também os membros organizacionais podem sentir-se parte da “família” da organização, sentir que a organização tem grande significado pessoal para eles, nutrir prazer pela relação, mas, simultaneamente, admitir tranquilamente “casar” com outra organização se as condições forem mais vantajosas.

Resumindo: há razões lógicas que apontam a necessidade de distinguir uma “ligação afectiva” de um “casamento para toda a vida”. Mas há também motivos para proceder a outra partição na faceta instrumental. De facto, afigura-se que as ligações com raiz instrumental não representam o laço mais ténue entre o indivíduo e a organização. Mais especificamente, é plausível que o “grau zero” do empenhamento ocorra entre os indivíduos psicologicamente ausentes, isto é, que “estão arrependidos de terem vindo trabalhar para a organização” e que “aceitariam qualquer outro trabalho para deixar de nela trabalhar”. Uma leitura cuidada de alguns descritores expressos na literatura suporta a nossa pressuposição. Por exemplo:

- a) O item “*sinto que foi um erro grande ter vindo trabalhar para esta organização*” (Porter *et al.*, 1974) reflectirá o oposto do empenhamento afectivo (tal como proposto), ou poderá antes ser interpretado como um sintoma de ausência psicológica – uma dimensão distinta?
- b) O mesmo não poderá ser aduzido a propósito do descritor “*aceitaria qualquer tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização*” (Mowday *et al.*, 1979)?

Poder-se-á argumentar que uma das razões da “ausência psicológica” pode radicar no facto de os indivíduos percepcionarem a escassez de alternativas ou sentirem que sofrerão elevados sacrifícios pela saída. Mas isso não equivale a dizer que essas percepções e sentimentos conduzem necessariamente à ausência psicológica. Pode até suceder que os colaboradores que experimentam laços instrumentais venham mesmo a desenvolver sentimentos afectivos e normativos com efeitos benéficos para ambas as partes. Mas, por definição, essa probabilidade é nula nos indivíduos psicologicamente ausentes. Em suma:

- a) A ausência psicológica pode estar relacionada, entre outras razões, com as percepções de escassez de alternativas ou de sacrifícios pessoais elevados.
- b) Mas essas percepções não conduzem necessariamente à ausência psicológica. Podem, aliás, suscitar laços afectivos/emocionais (“*dado que tenho que aqui permanecer, vou dedicar-me ‘de alma e coração’ a esta organização*”).
- c) Por conseguinte, parece recomendável discernir entre os laços instrumentais e a ausência psicológica.

A Tabela 2 reproduz sinteticamente a argumentação exposta. Aí se sugere que os laços psicológicos entre os indivíduos e as organizações podem ser interpretados à luz de seis facetas. Para efeitos compreensivos, foi enriquecida com duas situações análogas. Este artigo tem como intuito testar se essa hexa-dimensionalização recebe suporte empírico. Rego (2002b, 2003) tornou-a empiricamente verosímil em estudos realizados com professores do ensino superior, mas é indubitável a necessidade de testar se tem réplica entre membros organizacionais “convencionais”.

Pese embora toda a argumentação exposta, importa enriquecer a compreensão desta matéria com uma nota final. Na verdade, não obstante o conceito ter evoluído no sentido da multidimen-

Tabela 2
Seis hipotéticos tipos de laços psicológicos entre os indivíduos e a organização – Algumas analogias

Dimensões	O que pensa um jogador de futebol	O que pensa um membro do casal	O que pensa um membro organizacional
Empenhamento afectivo	“Gosto muito deste clube. Mas, se me surgir melhor oferta...!”	“Viverei com ele(a) enquanto este amor durar.”	“Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.”
Futuro comum	“Ficaria feliz se pudesse jogar o resto da minha carreira neste clube.”	“Quero viver com ele(a) o resto da vida.”	“Ficaria muito satisfeito se fizesse o resto da minha carreira nesta organização.”
Empenhamento normativo	“Tenho o dever de ser leal ao meu clube.”	“Manter-me-ei com ele(a) porque tenho o dever de lealdade.”	“Sinto que devo ser leal e permanecer nesta organização.”
Sacrifícios avultados	“Teria muitos custos/sacrifícios se fosse para outro clube.”	“Teria muitos custos se o(a) abandonasse.”	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.”
Escassez de alternativas	“Não tenho grandes alternativas de colocação noutras equipas.”	“Não tenho alternativas. E, pensando bem, até nem estou mal.”	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar a minha organização.”
Ausência psicológica	“Daria tudo para mudar de clube.”	“Daria tudo para poder abandoná-lo(a).”	“Aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização.”

Fonte Rego (2002b)

sionalização, patente, sobretudo no trabalho levado a efeito por Meyer e Allen (Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990, 1996), há um número considerável de investigadores cujos trabalhos continuam a perspectivá-lo apenas do ponto de vista afectivo. Exemplo disso são os vários trabalhos empíricos (Randall, 1988; Mathieu, 1991; Baugh & Roberts, 1994; Vandenberg & Scarpello, 1994; Sommer *et al.*, 1996; Harrison & Hubbard, 1998; Baker & Baker, 1999; Beck & Wilson, 2000; Chen & Francesco, 2000; Kirkman & Shapiro, 2001) baseados no ‘*Organizational Commitment Questionnaire*’, vulgo OCQ, da autoria de Mowday e associados (Mowday, Steers & Porter, 1979). Em certa medida, essa opção radica na convicção de que o “verdadeiro” empenhamento é o afectivo – não podendo as outras dimensões (especialmente a instrumental) ser consideradas como tal. O quadro de raciocínio que molda o presente trabalho é o seguinte: independentemente de se saber se as restantes dimensões representam, ou não, laços de “verdadeiro” empenhamento, importa conhecer os respectivos antecedentes. Ilustrativamente, o facto de se considerar que a componente instrumental não pode ser catalogada como “empenhamento”, não invalida a pertinência de se investigarem os respectivos potenciais factores indutores – e de se testar se estes são distintos dos antecedentes das outras componentes.

3. Método

Foi inquirida uma amostra de conveniência constituída por 366 indivíduos, oriundos de 22 organizações. Destes, 98 são funcionários bancários, 100 são enfermeiros, 73 são funcionários públicos (numa Câmara Municipal e numa instituição de ensino superior), 40 exercem actividade em organizações seguradoras, 32 trabalham numa empresa de cablagem, 8 são especialistas em análises clínicas, 10 numa empresa de moldes, e 5 numa empresa do sector do calçado. 44% são do sexo masculino. A antiguidade média é 10.9 anos para o sexo masculino e 10.2 para o feminino. A idade média para os homens é de 36.3 anos, e de 34.1 para as mulheres. Na globalidade, 14.5% dos inquiridos possuem até nove anos de escolaridade, 49.7% entre 10 e 12 anos, 10.3% detêm bacharelato ou equivalente, e 25.5% possuem licenciatura ou mestrado. Com ligeiras diferenças, esta distribuição é comum a ambos os sexos.

Os inquiridos foram convidados a assinalar os seus níveis de empenhamento mediante a resposta a um questionário contendo 28 itens usados previamente por Rego (2002b), e que haviam sido predominantemente recolhidos na literatura (assinalada na secção de referências deste artigo com um asterisco). Foi-lhes facultada uma escala de 7 pontos (1: “*a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim*”; ...; 7: “*aplica-se completamente a mim*”). Os dados foram submetidos a uma análise factorial confirmatória, tendo-se testado o modelo de seis factores sugerido por Rego (2002b). Os índices de ajustamento não se revelaram satisfatórios, o que não é surpreendente atendendo ao elevado número de itens. Foram então removidos alguns descritores, de acordo com os valores dos índices de modificação e dos resíduos estandardizados (Joreskog & Sorbom, 1993; Byrne, 1998). O modelo remanescente integra 18 descritores – os mesmos extraídos por Rego (2002b).

Os respectivos índices de ajustamento revelaram-se bastante satisfatórios (Tabela 3). Foram depois testados cinco modelos adicionais:

- a) O primeiro englobava 5 factores, tendo resultado da agregação dos dois factores instrumentais (“sacrifícios elevados” e “escassez de alternativas”).
- b) O segundo englobava igualmente 5 factores, resultando da agregação dos dois factores afectivos (“empenhamento afectivo” e “futuro comum”)
- c) O terceiro continha 4 factores, tendo emergido da junção dos dois factores afectivos e dos dois instrumentais.
- d) O quarto modelo não está consignado na Tabela 3. Resultou da distribuição dos itens da dimensão “ausência psicológica” pelos factores teóricos apriorísticos: os dois primeiros foram imputados ao factor afectivo, enquanto o terceiro foi atribuído ao factor instrumental. Os índices de ajustamento empobreceram acentuadamente (GFI: 0.87; AGFI: 0.83; CFI: 0.88; IFI: 0.88; RFI: 0.82).
- e) O quinto modelo também não está contemplado na Tabela 3. Resultou da agregação de todos os itens num só factor. Os índices de ajustamento desceram para níveis ainda mais insatisfatórios (GFI: 0.64; AGFI: 0.55; CFI: 0.67; IFI: 0.67; RFI: 0.60).

4. Resultados

Os resultados destas análises factoriais confirmatórias estão representados na Tabela 3. Aí se expõem os lambdas e os índices de ajustamento correspondentes aos modelos de quatro, cinco e seis factores, assim como os coeficientes Alpha de Cronbach respeitantes a cada dimensão. Em geral, os coeficientes de consistência interna ultrapassam o patamar mínimo de 0.70 sugerido por Nunnally (1978). As excepções ficam muito próximas desse valor. Exceptuando o que respeita a um descritor, todos os lambdas se situam acima de 0.50. Os índices de ajustamento são globalmente satisfatórios, pendendo alguma ligeira vantagem para o modelo de seis factores.

A Tabela 4 exhibe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis do estudo. As correlações no seio do trio formado pelas duas variáveis afectivas e pela normativa são positivas e elevadas. Estas três dimensões relacionam-se fracamente com as duas facetas instrumentais (sacrifícios avultados e escassez de alternativas), apenas sendo significativa a correlação atinente à dimensão normativa. Esse mesmo trio correlaciona-se negativa e significativamente com a ausência psicológica, o oposto ocorrendo com as duas dimensões instrumentais. A correlação entre as duas facetas instrumentais é bastante elevada, embora inferior à que respeita às duas dimensões afectivas. Detecta-se ainda uma tendência significativa para que as pessoas mais antigas na organização também denotem níveis superiores de ausência psicológica e de escassez de alternativas. As pessoas mais habilitadas academicamente denotam tendências mais fracas para as duas facetas instrumentais e a ausência psicológica. Estas tendências relativas à antiguidade e ao nível de habilitações são consistentemente encontradas nas sub-amostras cuja dimensão justifica tratamento separado: a dos funcionários bancários, a dos funcionários dos seguros e, mais tenuemente, a dos

Tabela 3
Análises factoriais confirmatórias

	4 factores	5 factores	5 factores	6 factores
Empenhamento afectivo	(0.91)		(0.91)	
Empenhamento afectivo		(0.89)		(0.89)
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0.86	0.87	0.86	0.87
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.	0.82	0.83	0.82	0.83
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0.85	0.86	0.85	0.86
Futuro comum		(0.82)		(0.82)
Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização.	0.71	0.72	0.71	0.72
Sinto os objectivos da minha organização como se fossem os meus.	0.80	0.81	0.80	0.81
Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence.	0.79	0.80	0.79	0.80
Empenhamento normativo	(0.76)	(0.76)	(0.76)	(0.76)
Acredito que a lealdade à organização é importante e, por isso, sinto que é meu dever permanecer nesta organização.	0.82	0.82	0.82	0.82
Sinto-me em dívida para com a minha organização.	0.58	0.58	0.58	0.58
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	0.72	0.72	0.72	0.72
Empenhamento instrumental	(0.81)	(0.81)		
Sacrifícios elevados			(0.68)	(0.68)
Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora.	0.39	0.39	0.44	0.44
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	0.69	0.69	0.77	0.77
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	0.67	0.67	0.75	0.75
Escassez de alternativas			(0.79)	(0.79)
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	0.70	0.70	0.72	0.72
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	0.74	0.74	0.77	0.77
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	0.73	0.73	0.76	0.76
Ausência psicológica	(0.68)	(0.68)	(0.68)	(0.68)
Lamento ter vindo trabalhar para esta organização.	0.75	0.75	0.75	0.75
Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização.	0.50	0.50	0.50	0.50
Neste momento, permaneço na minha organização mais por necessidade do que por vontade.	0.71	0.71	0.71	0.71
Índices de ajustamento				
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2.7	2.7	2.4	2.4
Root mean square error of approximation	0.07	0.07	0.06	0.06
Goodness of fit index	0.90	0.91	0.91	0.92
Adjusted goodness of fit index	0.87	0.87	0.88	0.88
Comparative fit index	0.93	0.94	0.95	0.95
Incremental fit index	0.93	0.94	0.95	0.95
Relative fit index	0.88	0.88	0.89	0.89

Entre parêntesis: Alphas de Cronbach

Tabela 4
Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Empenhamento afectivo	4.24	1.5	–						
2. Futuro comum	4.22	1.4	0.85***	–					
3. Empenhamento normativo	3.21	1.2	0.71***	0.71***	–				
4. Sacrificios avultados	3.57	1.3	0.03	0.06	0.15**	–			
5. Escassez de alternativas	2.57	1.3	-0.02	0.02	0.14**	0.57***	–		
6. Ausência psicológica	2.42	1.1	-0.52***	-0.51***	-0.39***	0.24***	0.30***	–	
7. Antiguidade (anos)	10.5	8.8	0.03	0.05	0.04	0.02	0.18**	0.17***	–
8. Habilitações literárias (a)	4.6	1.1	0.06	0.08	0.02	-0.17**	-0.15**	-0.12*	-0.32***

(a) 1: até 4 anos de escolaridade; 2: ciclo preparatório; 3: 9.º ano; 4: 11.º e 12.º anos; 5: bacharelato; 6: licenciatura; 7: mestrado
* p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001

Tabela 5
Caracterização dos agrupamentos resultantes da análise de clusters

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Quantidade de pares de grupos diferentes (teste Scheffé: p=0.05)
	(n=9)	(n=41)	(n=66)	(n=69)	(n=151)	(n=19)	(n=7)	
Empenhamento afectivo	1.6	2.7	2.8	4.2	5.3	5.2	5.1	15
Futuro comum	1.9	3.0	2.9	4.2	5.1	5.2	6.3	15
Empenhamento normativo	1.7	2.2	2.1	3.7	3.7	4.3	4.0	12
Sacrificios avultados	2.0	2.5	4.3	4.2	3.0	6.0	4.5	14
Escassez de alternativas	1.4	1.7	3.2	3.2	2.0	4.0	5.6	17
Ausência psicológica	5.1	2.0	3.6	2.5	1.8	2.0	2.8	11

enfermeiros. Não foram detectadas na sub-amostra de funcionários públicos, aí sendo aliás denotado que os mais antigos revelam menores níveis percebidos de sacrificios avultados.

A comparação entre os indivíduos de cada sexo revela que não há diferenças significativas no que concerne às dimensões instrumentais e à ausência psicológica, mas que os homens são significativamente mais empenhados nas duas facetas afectivas (4.4 vs. 4.0, em ambas) e na faceta normativa (3.5 vs. 2.9). Esta tendência é comum para as diversas sub-amostras, exceptuando a de enfermagem – na qual se detecta tendência precisamente inversa.

A Tabela 5 exhibe a caracterização de sete agrupamentos, tendo emergido de uma análise de *clusters* (método: vizinho mais afastado; distância: euclidiana ao quadrado) efectuada sobre as seis variáveis de empenhamento. Por regra, as cotações nas duas variáveis de empenhamento afectivo são muito próximas, mas tal não ocorre no último agrupamento. As cotações na primeira variável instrumental são genericamente superiores às pontuações referentes à segunda, mas isso não se verifica no último grupo. Finalmente, as cotações na ausência psicológica assumem diferentes po-

sições relativamente às duas variáveis instrumentais, o que parece significar que os indivíduos se caracterizam por diferentes combinações das três dimensões – isto é, a cotação numa dada dimensão não explica necessariamente as cotações nas outras.

5. Discussão e Conclusões

A primeira indicação sugerida pelos dados é que os resultados aqui obtidos são muito semelhantes aos extraídos por Rego (2002b) em amostras de docentes do ensino superior. Aí, o investigador notara que o modelo hexa-dimensional se ajustava mais satisfatoriamente aos dados do que os modelos de três, quatro ou cinco factores, embora as diferenças entre os índices fossem modestas. No presente estudo, essa evidência é reiterada (embora o nível de ajustamento do modelo de cinco factores em que as duas dimensões afectivas aparecem agregadas num só factor quase não se distinga do grau de ajustamento referente ao modelo de seis factores). Por conseguinte, a dimensionalização que permite analisar os laços psicológicos dos indivíduos à organização parece ser independente da área profissional/ocupacional em que eles actuam. Frise-se que o presente estudo incidiu sobre uma amostra de pessoas de diversas actividades profissionais, antiguidades e níveis de habilitações literárias.

O facto de quase não haver diferenças entre os índices de ajustamento dos dois últimos modelos (Tabela 3) aponta para a desnecessidade de distinguir as duas facetas afectivas – e este representa o segundo elemento empírico proeminente do estudo. Esta indicação é corroborada pelo facto de elas se correlacionarem fortemente entre si e de modo similar com as restantes variáveis do estudo (Tabela 4). Todavia, dois dados parecem insinuar que há algumas razões para manter a partição, pelo menos enquanto evidência adicional não for obtida:

- a) Os indivíduos podem combinar de modo distinto as propensões para ambas as facetas (Tabela 5). Mais especificamente, os dados sugerem que as pessoas nem sempre denotam cotações similares em ambas as facetas.
- b) Quando se correlacionam as duas facetas para diferentes sub-amostras, verifica-se que os coeficientes podem atingir valores mais modestos (e.g., 0.58 na sub-amostra dos empregados da empresa de cablagem). Pode pois suceder que, em algumas organizações e para alguns indivíduos, os níveis de empenhamento afectivo não coincidam necessariamente com os laços de futuro comum.

Estudos posteriores são pois necessários, seja para confirmar se há efectivamente combinações peculiares das duas variáveis, seja para testar se elas são explicadas por antecedentes diferentes (e.g., percepções de justiça, satisfação, sentido psicológico de comunidade de trabalho), seja para pesquisar se explicam diferentes consequências (e.g., *turnover*, intenções de permanecer na organização, absentismo, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho). A evidência empírica exposta não faculta elementos preempatórios, pelo que se lançam para o campo de reflexão/acção dos investigadores as pistas que lhes permitam realizar estudos posteriores de validação.

O terceiro traço empírico salientado pelos dados é o da possível pertinência da partição da

dimensão instrumental em duas facetas, tal como aliás alguns autores anteriormente haviam aduzido (e.g., McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1991; Hackett *et al.*, 1994; Allen & Meyer, 1996; Iverson & Buttigieg, 1999). Vários elementos podem ser carreados para suportá-la:

- a) O primeiro é ténue: os índices de ajustamento dos modelo em que as duas variáveis são autonomizados são ligeiramente melhores do que os índices relativos aos modelos que as agregam (Tabela 3).
- b) Os indivíduos combinam as duas variáveis de modos distintos (Tabela 5), podendo haver cotações aproximadas, cotações claramente superiores na percepção de sacrifícios elevados, ou cotações superiores na escassez de alternativas.
- c) A antiguidade correlaciona-se significativamente com a percepção de escassez de alternativas, mas não com a percepção de sacrifícios elevados (Tabela 4).
- d) As correlações entre as duas dimensões variam consoante as sub-amostras sob análise. Por exemplo, atingem os valores de 0.30, 0.47 e 0.42 nas sub-amostras, respectivamente, dos empregados da empresa de cablagem, dos enfermeiros e dos funcionários públicos – cifras claramente inferiores às detectadas nas amostras de bancários (0.74) e de empregados de seguros (0.67). Parece, por conseguinte, que o grau de associação entre as duas facetas não é universalmente forte.

De qualquer modo, o que foi aduzido para as duas facetas afectivas é reiterado nesta matéria: recomendam-se estudos posteriores que testem se elas são explicadas por antecedentes diferentes e se explicam diferentes consequências.

O quarto elemento proeminente no estudo reporta à autonomização da dimensão ausência psicológica – caso em que os dados oferecem indicações mais límpidas:

- a) Quando se repartem os três descritores da “ausência” pelas dimensões afectiva e instrumental, os índices de ajustamento do modelo empobrecem claramente.
- b) Quando se procede à análise factorial das componentes principais, os três descritores saturam mais fortemente um factor autónomo do que os restantes factores.
- c) As correlações entre a dimensão e as duas variáveis instrumentais são relativamente modestas (Tabela 4).
- d) Os indivíduos combinam de modos diferentes a cotação nesta variável com a pontuação nas restantes dimensões (Tabela 5).

O quinto elemento merecedor de citação respeita aos níveis de empenhamento dos indivíduos de cada sexo. Globalmente, os homens denotam laços afectivos e normativos superiores aos das mulheres. Uma hipótese explicativa possível é a de que os homens assumem um papel mais vincado de membros organizacionais, ao passo que as mulheres, socializadas para assumirem papéis de outra natureza, denotam laços psicológicos mais fracos com as organizações em que actuam. Sucede, todavia, que esta tendência não se reitera na sub-amostra de enfermeiros, na qual ocorre precisamente o inverso. Uma plausível interpretação pode ser assim enunciada: as mulheres denotam empenhamento afectivo e normativo mais forte nas profissões tradicionalmente típicas do seu género, como parece ser o caso da enfermagem.

Importa notar que esta inconsistência nos resultados comparativos atinentes ao género não é surpreendente à luz dos contributos que a literatura faculta. Por exemplo, alguns estudos apontam para a inexistência de qualquer relação entre as duas variáveis (Fry & Grenferld, 1980). Distintamente, Mowday e seus colaboradores (1982) afirmam que a maior parte dos estudos por eles analisados denotam maior empenhamento feminino. Em sentido oposto, no estudo de Aranya e seus colaboradores (1986), as mulheres exibem níveis de empenhamento inferiores aos dos seus congêneres masculinos. Finalmente, o estudo de Mathieu e Zajac (1990) aponta no sentido do maior empenhamento masculino, mas os autores não deixam de chamar a atenção para o facto de a relação entre género e empenhamento carecer de consistência. Em suma: os dados da presente pesquisa seguem a linha inconsistente que estudos anteriores têm vindo a gizar. Parece, todavia, haver razões para testar se a relação não será contingente de vários factores moderadores: será que homens e mulheres serão mais empenhados em diferentes situações (e.g., em distintas ocupações)?

O sexto aspecto digno de referência é o que concerne à relação entre o grau de empenhamento e o nível de habilitações literárias: os indivíduos com maior número de anos de escolaridade denotam menor grau de ausência psicológica e percebem níveis inferiores de escassez de alternativas e de sacrifícios elevados (Tabela 4). Parece verosímil que tal se deva a várias razões interligadas:

- a) Mais jovens e com maiores habilitações, estes indivíduos dispõem da possibilidade de ser recrutados por outras organizações, o que não ocorre com os mais velhos e detentores de níveis mais baixos de formação académica.
- b) As funções que exercem na organização são mais prestigiadas, de nível hierárquico superior e melhor remuneradas, pelo que os sentimentos de ausência psicológica são menores.

Note-se que esta evidência empírica adere à sugestão de Gaertner e Nollen (1989) segundo a qual o nível de escolaridade está mais associado à dimensão instrumental do empenhamento do que à afectiva. Mas não concorda com o sugerido por Mathieu e Zajac (1990), que sustentaram que a variável se correlaciona (negativamente) mais fortemente com a dimensão afectiva do que com a instrumental. Este é mais um elemento revelador de que os dados empíricos não são consistentes, e que concita a necessidade de estudos posteriores que testem a existência de potenciais moderadores.

Um aspecto final digno de citação respeita à relação entre os níveis de empenhamento e a antiguidade. A tendência globalmente desenhada pelos dados é a de que os indivíduos mais antigos percebem níveis superiores de escassez de alternativas e de ausência psicológica (Tabela 4). Eis duas plausíveis interpretações:

- a) Possuidores de menores níveis de habilitações, os mais antigos compreendem que as alternativas de emprego noutras organizações são escassas.
- b) Os ambientes organizacionais em que inserem são por eles percebidos como preferentes de pessoas mais jovens e mais habilitadas academicamente – não os “despedindo” as organizações devido a constrangimentos legais. Essa percepção induz-lhes sentimen-

tos de que são “indesejados” – assim experimentando sensações de desconforto que não podem eliminar devido à escassez de alternativas no exterior.

- c) À medida que os anos de antiguidade na organização progridem, os investimentos feitos pelos indivíduos ganham maior expressão, o que resulta no incremento do empenhamento instrumental e, mais especificamente, na percepção de ausência de alternativas compatíveis.

Esta tendência empírica é, pelo menos no que concerne à dimensão instrumental, consistente com o evidenciado por Mathieu e Zajac (1990). Mas não é, todavia, detectada na sub-amostra de funcionários públicos, caso em que a antiguidade se relaciona negativamente com as percepções de sacrifícios avultados. O dado parece, a uma primeira interpretação, estranho: seria presumível que os indivíduos mais antigos temessem a perda de direitos adquiridos (e a impossibilidade de adquirir direitos similares noutras organizações) por um eventual abandono da Administração Pública. Há, contudo, algumas leituras interpretativas alternativas:

- a) As pessoas mais antigas percebem que já adquiriram o acesso a direitos – resultantes de um investimento de longos anos na carreira – que um possível abandono da Administração Pública não removeria.
- b) Os indivíduos mais jovens consciencializam-se de que o ingresso na Administração Pública lhes faculto o acesso potencial a direitos que apenas atingirão valor substancial se mantiverem o vínculo durante os anos subsequentes: “*se eu abandonasse a organização agora, perderia a oportunidade de beneficiar de direitos que o decurso do tempo (i.e., a antiguidade) me facultará*”.
- c) A própria estrutura legislativa da Administração Pública portuguesa permite que os trabalhadores possam sair da organização durante um pequeno período de tempo, mantendo os direitos anteriormente possuídos, o que lhes permite procurar melhores condições de trabalho noutras organizações – sem que daí advenham riscos de perda do “lugar”.

Importa sublinhar, por último, o facto de os resultados empíricos aqui expostos não confirmarem alguma evidência já publicada, segundo a qual o empenhamento afectivo dos indivíduos recém-chegados à organização tende a decrescer nos primeiros meses (e.g., Farkas & Tetrick, 1989; Ostroff & Kozlowski, 1992; Meyer *et al.*, 1991), verificando-se posteriormente um incremento (e.g., Lee *et al.*, 1992). O decréscimo inicial pode dever-se (Meyer & Allen, 1997) ao choque resultante da adaptação dos indivíduos a uma realidade nova, ao facto de não verem satisfeitas as suas expectativas formadas antes do ingresso, ou ainda à exposição a situações de trabalho negativas. O acréscimo posterior pode porventura atribuir-se a um maior sentimento de pertença e sentido de competência, bem como a um aumento de experiências de trabalho positivas.

Sucedem porém que, também neste particular domínio, o terreno empírico aponta em sentidos diversos – asserção corroborada por um estudo recente de Beck e Wilson (2000), no qual os níveis de empenhamento exibidos por uma amostra de polícias australianos se correlacionam negativamente com a antiguidade. Residirá a explicação para a inconsistência na existência de variáveis moderadoras? Haverá situações (e.g., ocupações, tipos de organizações, níveis hierárquicos) em

que ocorre incremento, e outras em que tende a ocorrer decréscimo? Será que a relação entre os níveis de empenhamento e a antiguidade varia consoante as características de personalidade dos membros organizacionais?

Cabe referir que este estudo padece de várias limitações. A primeira e mais relevante respeita ao facto de não se proceder ao estudo das relações entre, por um lado, as variáveis do empenhamento e, por outro, variáveis antecedentes (e.g., atitudinais, de personalidade e de contexto) e consequentes (e.g., desempenho, absentismo, comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos de ausência, comportamentos retaliatórios). É nessa esfera que se poderá testar mais vigorosamente a pertinência da partição do construto em seis dimensões. Na verdade, e exemplificando, se duas variáveis de empenhamento forem explicadas do mesmo modo pelas mesmas variáveis antecedentes e explicarem da mesma maneira as mesmas variáveis consequentes, então não há razões válidas para tratá-las autonomamente.

Sublinhe-se que esse representa um desafio a que estudos posteriores poderão responder. Neste artigo, expuseram-se alguns elementos que permitirão aos investigadores optar ou não pela partição. Não parece recomendável eliminar, apenas com base na evidência empírica já produzida, uma possibilidade inequivocamente atractiva. É indubitável que o progresso das investigações também passa pela descoberta de novas dimensões em “velhos” construtos. A extensa evidência referente às percepções de justiça é, neste particular, de grande valia comparativa: os estudos iniciais que apenas consagravam a dimensão distributiva receberam incrementos significativos quando estudos posteriores detectaram a pertinência da faceta procedimental, depois da faceta interaccional, e, posteriormente, das facetas social e informacional (Cropanzano & Greenberg, 1997; Rego, 1999, 2000a, 2000b, 2000c, 2002a; Greenberg & Lind, 2000).

A segunda limitação relaciona-se com o facto de algumas consistências internas serem inferiores a 0.70, embora se aproximem bastante desse patamar “ideal”. Este não deixa de ser um elemento empírico merecedor de consideração em estudos vindouros. Uma possível via de solução passa, porventura, pela eliminação dos itens com mais baixas saturações factoriais, sendo substituídos por descritores a recuperar do elenco inicial colhido por Rego (2002b).

Em suma: o estudo insinua que o construto do empenhamento organizacional pode beneficiar de incrementos de validação psicométrica se a tri-partição for alargada. Os dados aqui expostos são de molde a suportar um modelo de 4 factores (em que a ausência psicológica emerge como factor autónomo), mas há algumas razões para acalentar modelos de cinco ou seis dimensões. Estudos posteriores são necessários para dirimir algumas dúvidas.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-8.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276.
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male-dominated profession. *Human Relations, 39* (5), 433-448.
- Bagraim, J. (2000). *Understanding the organizational commitment of knowledge workers*. Paper presented at the XXVII International Congress of Psychology, Stockholm, Sweden, July 23-28.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 114-136.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35* (1), 232-244.
- Bishop, J., Scott, K., & Burroughs, S. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26* (6), 1113-1132.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration, 42* (2), 221-241.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modelling with lisrel, prelis, and simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia, 13* (1-2), 75-84.
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1998). Organizational commitment - o conceito e sua medida: Adaptação e validação do "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática, 3*, 269-284.
- Clugston, M. (2000a). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management, 26* (1), 5-30.
- Clugston, M. (2000b). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 477-486.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations, 53* (3), 387-417.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology, 74*, 855-868.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 149-169.
- Fry, L. W., & Grenfeld, S. (1980). An examination of attitudinal differences between policewomen and policemen. *Journal of Applied Psychology, 65*, 123-126.
- Gaertner, K. N., & Nollan, S. D. (1989). Career experience, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations, 42*, 975-991.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper, & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology-linking theory with practice* (pp. 72-108). Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies, 36* (3), 307-333.
- Jesuino, J. C. (Ed.) (1995). *A Comunidade Científica Portuguesa nos finais do século XX*. Oeiras: Celta.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the Simplis command language*. Scientific Software International.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review, 75* (4), 65-75.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*, 698-707.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management, 18*, 15-32.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing, 62*, 87-98.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108* (2), 171-194.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-641.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Brasil.
- Medeiros, C. A., & Enders, W. T. (1998). *Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações*. Anais do 22.º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, Brasil.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12*, 175-228.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellattly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*, 152-156.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.

- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management, 17*, 717-733.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78* (4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Mintzberg, H. (1988). The professional bureaucracy. In J. B. Quinn, H. Mintzberg, & R. M. James (Eds.), *The strategy process: Concepts, contexts and cases* (pp. 638-649). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22* (1), 226-256.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 492-499.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology, 45*, 849-874.
- Pavuls, U. (2000). *Exploratory factor analysis of organizational commitment in Eastern Europe*. Paper presented at the XXVII International Congress of Psychology, Stockholm, Sweden, July 23-28.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59* (5), 603-609.
- Rego, A. (1999). Justiça organizacional – entre a adolescência e a maturidade. In M. P. Cunha (Org.), *Teoria organizacional – perspectivas e prospectivas* (pp. 165-224). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Rego, A. (2000a). *Justiça e cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2000b). Justiça organizacional – na senda de uma nova vaga? In S. B. Rodrigues, & M. P. Cunha (Orgs.), *Novas perspectivas na administração de empresas: Uma colectânea luso-brasileira* (pp. 251-283). São Paulo: Iglu Editora.
- Rego, A. (2000c). Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia, 14* (2), 285-307.
- Rego, A. (2002a). *Comportamentos de cidadania nas organizações – um passo na senda da excelência?* Lisboa: McGraw-Hill.

- Rego, A. (2002b). Empenhamento organizacional e ausência psicológica – reflectindo sobre as organizações de ensino superior. *Revista de Gestão e Economia*, 3, 43-54.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25-35.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1), 30-35.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38 (6), 1593-1615.
- Slocombe, T. E., & Bluedorn, A. C. (1999). Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experiential work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 75-99.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.
- Toffler, A. (1991). *Os novos poderes*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Tyler, T., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), 913-930.
- Yousef, D. A. (2000a). Organizational commitment as mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53 (4), 513-537.
- Yousef, D. A. (2000b). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-28.

Abstract. This study aims at testing a six-factor model of organizational commitment suggested by Rego (2002b, 2003). The model differs from the more common three-factor model in what concerns three aspects: a) affective commitment is divided in two dimensions (affective commitment; future in common); b) continuance commitment is also divided (great sacrifices; scarcity of available alternatives); c) a new dimension (psychological absence) is proposed. The sample comprises 366 individuals with several occupations. Confirmatory factor analyses show that the six-factor model fits the data well, but the models with four or five factors have also good psychometric properties.

Key words: Affective commitment, future in common, normative commitment, great sacrifices, scarcity of available alternatives, psychological absence.