

Organizações autenticizóticas: Uma investigação luso-brasileira sobre a operacionalização do construto

Autoria: Arménio Rego, Solange Souto

Resumo

Este é um trabalho de desenvolvimento e validação de um instrumento de medida das percepções das características organizacionais autenticizóticas (Kets de Vries, 2001). Recolheram-se itens na literatura sobre as “organizações autenticizóticas”, as “empresas amigas da família”, as “melhores empresas para se trabalhar”, as “empresas vivas” e o “sentido psicológico de comunidade de trabalho”. Um questionário com 57 descritores foi então aplicado a uma amostra portuguesa e a outra brasileira. Após depuração mediante análise factorial das componentes principais, remanesceu um questionário contendo 26 itens, do qual emergiram seis factores. Redigido novo questionário, recolheram-se novamente dados numa amostra portuguesa e noutra brasileira. Análise factoriais confirmatórias identificaram seis dimensões (espírito de camaradagem; credibilidade do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; conciliação trabalho-família), que explicam entre 32% e 41% do comprometimento afectivo.

1. Introdução

1.1. Autenticidade e vitalidade

Este trabalho expõe o modo como foi construído, desenvolvido e validado um instrumento de medida dos climas organizacionais autenticizóticos. A investigação situa-se no domínio dos climas psicológicos (James & Jones, 1974; Jones & James, 1979; Glick, 1985; Burke *et al.*, 2002), pois repousa num nível de análise individual, e não organizacional. Mais especificamente, considera as percepções das pessoas acerca das características do ambiente de trabalho (Burke *et al.*, 2002) – sem que as mesmas sejam agregadas para a obtenção de cotações organizacionais. Autenticizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é **autêntica**, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “**vital para a vida**” das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, realização pessoal, competência, autonomia, iniciativa – fornecendo significado para as suas vidas. O termo foi usado por Kets de Vries (Kets de Vries & Balazs, 1999; Kets de Vries, 2001) para designar as organizações que ajudam os seus colaboradores a estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e a organizacional. São um antídoto para o stress que domina a vida de muitas organizações do mundo hodierno. Proporcionam aos membros organizacionais os seis sentidos que o quadro 1 explicita.

Quadro 1 – Características das organizações autenticizóticas

Proporcionam:	Explicação
Sentido de propósito	Mediante a articulação de uma visão para o futuro, uma descrição vívida de uma cultura e de um propósito para a organização, os líderes criam um sentido de propósito para as pessoas.
Sentido de autodeterminação	Os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não sendo meros “peões no tabuleiro organizacional”.
Sentido de impacto	As pessoas são dotadas de <i>empowerment</i> , sentindo que as suas acções influenciam, efectivamente, a vida da organização.
Sentido de competência	As pessoas sentem que podem crescer do ponto de vista pessoal e desenvolver o seu potencial. A aprendizagem contínua é fomentada.
Sentido de pertença (de comunidade)	Sentindo que pertencem a uma comunidade organizacional, as pessoas desenvolvem laços de confiança e respeito mútuo.
Sentido de prazer e alegria	A vida organizacional é comandada por líderes entusiastas que instilam um sentido de alegria no trabalho.

Sentido de significado	As pessoas podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se completamente envolvidas e concentradas no que fazem.
-------------------------------	---

Construído a partir de Kets de Vries (2001).

A proposição do conceito de organizações autenticizóticas insere-se num quadro de preocupações bem emblemático na seguinte expressão de Kets de Vries (2001): “As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre as vidas pessoal e do trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades para progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento, e excessivas viagens conduzem a reacções depressivas, alcoolismo e abuso de drogas e distúrbios do sono” (p. 101). Argumentou o autor que muitas organizações do mundo hodierno não têm sido espaços de experiência humana agradável. Outrora, “estar associado a uma empresa representava um meio eficaz de um indivíduo afirmar o seu papel no mundo” (p. 103). Todavia, especialmente por via de processos de *downsizing* e de reengenharia, “a vida nas organizações tornou-se mais turbulenta do que nunca” (p. 103). A lealdade à organização perdeu relevância. A quebra dos contratos psicológicos (Rousseau, 1995; Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1997) tem suscitado rompimentos nos processos de identificação dos indivíduos com as suas organizações, tornando os ambientes de trabalho mais stressantes. Segundo Kets de Vries, **“este desenvolvimento não augura nada de bom para a saúde mental dos empregados”** (pp. 03-104; o sublinhado é nosso), sendo necessário procurar vias de resolução para o problema.

O mérito notório de Kets de Vries radica na proposição de uma via apaziguadora desta alegada “insalubridade” organizacional. Algumas premissas básicas sustentam a sua análise. Primeira: “o trabalho (...) não tem que ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a auto-estima. (...) As organizações são modos ideais para ajudar os seus participantes a lidar com o stress e seus sintomas da vida quotidiana”. (p. 101). Segunda: a saúde das organizações é condição *sine qua non* da saúde dos seus membros, e vice-versa. Terceira: um indivíduo saudável é o que, entre outros aspectos, possui um sentido estável da sua identidade, assume responsabilidade pelas suas acções, acredita que pode controlar os eventos que afectam a sua vida, não envereda por actividades auto-destrutivas, é apaixonado pelo que faz, sabe como gerir a ansiedade, tem a capacidade para estabelecer e cultivar relações interpessoais, é criativo e tem espírito jovial, tem a capacidade para reenquadrar as experiências negativas de um modo positivo, experimenta um sentido de significado e orientação na sua vida. Quarta: as organizações autenticizóticas representam o espaço em que as pessoas podem obter significado para as suas vidas, experimentar níveis desejáveis de saúde física e psicológica, e assim contribuir também para a própria saúde organizacional.

1.2. “Insalubridade” psicológica nas organizações

O olhar crítico que Kets de Vries projectou sobre a experiência humana em muitas organizações hodiernas é identificável em contributos reflexivos de outros autores. Por exemplo, Bowles (1997), recorrendo a analogias mitológicas, aduziu que o mito da gestão que adora Zeus e enfatiza a ética competitiva é antagónico do progresso humano. As pessoas perdem o seu sentido de comunidade, tornando-se objectos manipuláveis, codificados, catalogados – enfim, um mero recurso ou capital. A **dimensão humana é esquecida** e os indivíduos passam a ocupar o estatuto de meras ferramentas ou instrumentos. “O efeito líquido é uma crescente patologia social e individual” (p. 800). Bowles prossegue a sua toada

metafórica, aduzindo que, para ultrapassar esta patologia, é necessário um novo mito – que permita a expressão mais completa da condição humana, que inclua Eros, o deus do amor. Não é porventura viável/recomendável um mundo lírico e romântico dominado por Eros – mas um mundo onde Eros possa atenuar o excesso de competição e racionalidade técnica. Um mundo de síntese que permita a tensão entre a competição e a cooperação. Onde o poder de Zeus seja canalizado para a promoção do bem social e a comunidade.

Rego (2002), comentando as “tecnologias sociais” alegadamente presentes nas “novas vagas da gestão” (Bradley *et al.*, 2000), argumentou que a reivindicação da “entrega” dos indivíduos à organização coabita com um certo “descarte” da própria organização perante esses mesmos indivíduos: **“queremos o teu suor e o teu espírito, a tua mente e o teu corpo, durante todo o tempo; larga tudo, identifica-te connosco, segue-nos; mas não te prometemos reciprocidade”** (p. 16; sublinhado nosso). O autor inspirou-se num vasto elenco de reflexões articuladas por diversos autores, apontando a essas novas vagas da gestão: (a) o seu enfoque manipulativo; (b) a sua finalidade perversa de apaziguar os operários, concedendo-lhes símbolos baratos de prestígio e afeição, em vez do aumento de salários (Etzioni, 1964); (c) a ideia de que os gestores podem obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se pode extrair **mais leite de vacas contentes** (Scott, 1992); (d) a noção de que “à nova vaga de empregados só se permite ecoar a voz do mestre, não de desafiá-la” (Parker, 1997, p. 83).

Drucker (2002), num artigo sugestivamente intitulado **“Eles não são empregados, são pessoas”**, também articulou algumas concepções convergentes com o panorama reflexivo que tem vindo a ser desenhado. Entre a argumentação aduzida, é possível identificar três ideias fulcrais: (1) A atenuação da relação entre as pessoas e as organizações representa um sério risco para os negócios; (2) “Os empregadores deixaram de cantar o velho mantra ‘As pessoas são o nosso maior activo’. Em vez disso, proclamam ‘As pessoas são a nossa maior responsabilidade’” (p. 74); (3) “Para as organizações, é mais importante hoje do que há 50 anos atrás prestar atenção redobrada à saúde e bem-estar de todas as pessoas.” (p. 76).

Numa tentativa de resposta às inquietações anteriormente assinaladas, Peter Senge (2001) pugnou pela ideia de que **as pessoas não são recursos, antes são a própria organização**. Dirigindo-se ao entrevistador, esclareceu-o: “por exemplo, você não é um recurso da sua família, mas sim um membro dela. Se o fosse, os seus familiares vê-lo-iam como uma fonte de rendimento ou de outra coisa qualquer. Em suma, ‘recurso’ é uma palavra muito limitada” (p. 58). Noutra parte da entrevista, verberou as filosofias gestionárias que visam apenas “fazer dinheiro” – embora sob o manto de uma retórica orientada para o comprometimento, a motivação e a realização pessoal dos membros organizacionais. Em jeito de súmula, o autor rematou: “Sendo assim, temos trabalhadores que não estão motivados; estão minimamente comprometidos e para eles o trabalho não tem sentido. Não conseguem explicar aos filhos o que fazem e não se afirmam com orgulho nas suas comunidades. Ao definir um alvo pequeno e limitado, obtêm-se pessoas ‘pequenas’ para o alcançar. **Há que meditar sobre esta situação e agir**” (p. 60; sublinhado nosso).

Posteriormente (2002), Senge reiterou as suas reflexões, e enunciou lapidariamente: “Temos um sistema absolutamente louco, traz-nos muitos bens materiais mas ninguém quer levar espécies à extinção, ninguém quer poluir a Terra, ninguém quer levar esta vida louca e frenética que levamos”. Na senda deste raciocínio, fez menção ao excesso de trabalho que caracteriza a vida de numerosos membros organizacionais, e vaticinou: “existem grandes benefícios na sociedade moderna, mas esta situação é insustentável, não pode continuar” (pp. 53-54).

1.3. Entre as “empresas vivas” e as “melhores para se trabalhar” – o pendor autentizótico em acção

As inquietações assim manifestadas por Senge haviam já sido vertidas para o prefácio que redigira para o livro *“The living company”* (De Geus, 1997). Nesse breve texto, o autor interrogou-se sobre as razões pelas quais muitas organizações morrem prematuramente. E respondeu: tal deve-se, pelo menos parcialmente, ao facto de estarem pejudicadas de cinismo, de stress e de lutas pelo poder/controlo, e de asfixiarem a imaginação, a energia e o empenhamento das pessoas. Segundo Senge, tal ocorre porque o paradigma vigente é o da “organização-máquina”, e não o da “empresa viva” (quadro 2). E asseverou: para sanar este problema, é fundamental mudar o nosso esquema de pensamento.

Quadro 2 – Duas metáforas organizacionais

Máquina	Empresa viva
• Tal como uma máquina, a organização é possuída pelos seus proprietários (que não são, normalmente, membros organizacionais).	• É imoral que uma pessoa seja propriedade de outra. Não será também problemático que algo similar ocorra com uma empresa?
• Uma máquina existe para servir o propósito concebido pelos construtores. Identicamente, muitas empresas são geridas como se existissem apenas para fazer dinheiro aos proprietários.	• As empresas vivas têm o seu próprio propósito. “O que sucede à energia vital de um ser vivo quando é incapaz de prosseguir o seu propósito?”
• Para ser eficaz, a máquina deve ser controlável pelos operadores. Algo similar sucede em muitas empresas: são controladas pela gestão.	• Nenhum ser vivo é controlável como uma máquina.
• Uma máquina é criada por alguma entidade externa. Muitos sistemas e procedimentos organizacionais são igualmente criados pela gestão, e impostos à organização.	• As empresas vivas criam os seus próprios processos, do mesmo modo que o corpo humano fabrica as suas próprias células (originando os órgãos e os sistemas corporais).
• Uma empresa-máquina é estática, e apenas muda quando accionada por alguém.	• A empresa viva desenvolve-se naturalmente.
• Uma empresa-máquina denota apenas a identidade que os seus construtores lhe conferem.	• Uma empresa viva tem o seu próprio sentido de identidade, a sua “personalidade”.
• As acções de uma empresa-máquina são respostas aos objectivos e decisões da gestão.	• Uma empresa viva tem as suas próprias metas e capacidade própria para agir autonomamente.
• A máquina degrada-se com o decurso do tempo, a menos que a gestão a reconstrua.	• A empresa viva auto-regenera-se. É capaz de manter a sua identidade no tempo, para além da que caracteriza os seus membros actuais.
• Os colaboradores de uma empresa-máquina são tratados como “empregados” ou, pior ainda, como “recursos” a ser usados.	• Os colaboradores de uma empresa viva são membros de uma comunidade humana de trabalho.
• A aprendizagem de uma empresa-máquina resulta da soma das aprendizagens dos seus membros individuais.	• A empresa viva aprende como uma entidade – tal como um grupo de teatro, um conjunto de jazz ou uma equipa desportiva.

Construído com base no prefácio de Senge ao livro De Geus (1997).

“The living company” fundamenta-se num estudo encomendado pela Shell, em 1983, ao seu departamento de planeamento, então dirigido por De Geus. Em contraponto à pequena esperança média de vida da maior parte das organizações (40-50 anos), a pesquisa identificou alguns “segredos” de organizações longevas como a Stora, a Mitsui, a Sumitomo, a DuPont, a W. R. Grace e a Kodak. Entre essas características, contam-se as seguintes:

- São sensíveis à envolvente, vivem em harmonia com o mundo circundante, aprendem continuamente.
- Possuem forte sentido de identidade. Os seus colaboradores (e, por vezes, até os fornecedores) sentem-se parte de uma só entidade, perante a qual experimentam laços psicológicos profundos.

- Há espaço para que as pessoas tomem iniciativa e as suas ideias sejam consideradas. A experimentação autónoma é encorajada, as novas ideias são fomentadas.
- Mais do que meras entidades económicas, são **comunidades duradouras**. Encaram os colaboradores como membros valiosos, e o lucro é apenas o meio de concretizar o objectivo real da organização: aumentar a sua esperança de vida. Nutrem-se de climas de trabalho agradável e do **desenvolvimento** das pessoas. É este desenvolvimento que fomenta a **aprendizagem** organizacional e vice-versa.

Indubitavelmente, as organizações autentizóticas partilham algumas características com as “empresas vivas”, mas Kets de Vries (2001) não lhes fez qualquer menção. Inspirou-se, todavia, no projecto “*The 100 best companies to work for in America*”. Este é um modelo encetado nos EUA por Levering e Moskowitz há cerca de 20 anos (1983). Traduziu-se na publicação, pela revista *Fortune*, desde 1998, das “melhores” nos EUA (Levering & Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; Branch, 1999). O projecto emigrou para diversos países, incluindo Portugal e Brasil. Encetou-se também na União Europeia o processo de selecção das “100 melhores para trabalhar na Europa”, tendo sido divulgada a primeira lista em Março do presente ano (www.eu100best.org; vide suplemento do *Financial Times*, 28 de Março, intitulado *Best WorkPlaces 2003*). O projecto foi apadrinhado pela Comissão Europeia na sequência de dois documentos fulcrais no domínio da responsabilidade social das empresas: o Livro Verde intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” (European Commission, 2001) e a “Comunicação da Comissão Europeia relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável” (European Commission, 2002).

A selecção das “melhores para trabalhar” repousa, fundamentalmente, em cinco dimensões (credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem), sendo as três primeiras abrigadas sob a designação de “confiança”. As culturas destas empresas estão impregnadas de “confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, empreendedorismo/ inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança.” (Kets de Vries, 2001, p. 107). Entre os benefícios que estas empresas facultam, contam-se os seguintes: esquemas de conciliação entre a vida profissional e a familiar, participação nos lucros, prémios pecuniários e de outra natureza, concessão de licenças sabáticas, seguros de saúde, centros de massagem, apoio médico, áreas para a prática desportiva, serviços de cuidado das crianças, fundos de pensões, apoio jurídico, consultoria em assuntos financeiros. Horários de trabalho flexível, empregos a tempo parcial, semanas de trabalho “comprimidas” e partilha de postos de trabalho são também comuns. Ademais, muitas adoptam, formal ou informalmente, políticas de não despedimento.

Em grande medida, as organizações autentizóticas e as “melhores para se trabalhar” partilham uma significativa zona de sobreposição com um conceito que tem vindo a fazer caminho em várias empresas disseminadas por todo o mundo: as “empresas amigas da família” (e.g., Den Dulk *et al.*, 1999). Estas organizações denotam preocupações com o exercício das responsabilidades familiares dos seus colaboradores, criando condições para que uma faceta interfira o mínimo possível na outra. Oferecem horários flexíveis, salas de amamentação, creches, bons programas para crianças e idosos, licenças de paternidade, serviços de guarda após o horário escolar, esquemas de interrupção de carreira, licença por adopção, etc. Procuram responder à necessidade de conciliar três desígnios: realização profissional, realização familiar/pessoal e desempenho organizacional.

Finalmente, cumpre mencionar outro construto que partilha traços com as organizações autenticizóticas: o “sentido psicológico de comunidade de trabalho”. Foi operacionalizado por Burroughs & Eby (1998), que identificaram nove dimensões: segurança emocional, apoio dos colegas, orientação para a equipa, vínculo espiritual, sentido de pertença, tolerância para com as diferenças individuais, boa vizinhança, sentido de colectivismo, reflexão. O trabalho investigativo das autoras repousa na basilar ideia de que as pessoas são seres sociais e gregários por natureza. O seu bem-estar psicológico depende, em grande medida, da possibilidade de satisfazerem necessidades sociais, de significado, de identidade, de apoio e de pertença. Estas necessidades eram, tradicionalmente, satisfeitas nas comunidades de vizinhança, nas quais as pessoas estabeleciam frequentes e intensas relações cara-a-cara, e partilhavam responsabilidades, objectivos comuns e bens comunitários (e.g., baldios, moinhos, lagares). As organizações, designadamente as empresariais, contribuíram para separar os indivíduos dessas comunidades e para atenuar os laços que com elas mantinham. Deste modo, constituíram-se como espaços em que as pessoas procuram satisfazer as referidas necessidades de identidade e de pertença. No entanto, nem todas são iguais no que concerne à capacidade de gerarem nos seus membros um “sentido psicológico de comunidade de trabalho”. Os colaboradores que perfilham esse sentido reconhecem que a organização vai de encontro às suas necessidades e das suas famílias, e que lhes proporciona uma reforçada qualidade de vida. Em troca, aceitam que ela possa esperar deles uma postura pautada pelo empenhamento, pela lealdade e pelos comportamentos de cidadania (e.g., comportamentos de inter-ajuda, cortesia no relacionamento interpessoal, execução de tarefas para além do estritamente “obrigatório”; Organ, 1997; Rego, 2002).

2. Método

2.1. Fase exploratória

Com base na literatura referente às empresas vivas, às empresas amigas da família, às organizações autenticizóticas, às melhores para se trabalhar, e ao sentido psicológico de comunidade de trabalho, foi elaborado um questionário contendo 57 descritores, que depois se aplicou a uma amostra constituída por 183 membros de 162 organizações portuguesas (caracterização no anexo 1). Cada indivíduo foi convidado a assinalar o grau de veracidade das 57 afirmações, mediante uma escala de seis pontos (1: “*é completamente falsa*”; ...; 6: “*é completamente verdadeira*”). Foi-lhes ainda solicitado que mencionassem a sua intenção de abandono da organização. Para o efeito, foi-lhes proposto que assinalassem, com o recurso à mesma escala de seis pontos, o grau de veracidade de três afirmações colhidas em Robinson (1996) e em Randall *et al.* (1999). Os dados referentes aos climas autenticizóticos foram submetidos a uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*. Tendo em vista a obtenção de um esquema factorial claro, foram removidos 31 itens. Dos 26 remanescentes, foi extraída uma estrutura factorial de seis factores (quadro 3). Essas dimensões foram então relacionadas com as intenções de abandono da organização.

O estudo foi depois replicado no Brasil, numa amostra abrangendo 201 membros de sete organizações. Dado que 18 de entre eles denotavam antiguidade na organização inferior a seis meses, foram removidos da análise posterior, ficando a amostra reduzida a 183 indivíduos (ver caracterização no anexo 1). Executada uma análise factorial das componentes principais (com rotação *varimax*) sobre os dados referentes aos climas autenticizóticos, emergiu um esquema dimensional semelhante ao colhido na amostra portuguesa. Foram então removidos os mesmos 31 itens antes mencionados. A solução encontrada gerou seis factores muito semelhantes aos detectados em Portugal (quadro 3). Foi depois testado o poder explicativo destas dimensões para as intenções de abandono da organização.

2.2. Fase confirmatória

A evidência empírica assim obtida assinalou notória valia psicométrica ao construto. Todavia, duas razões recomendaram aprimoramentos. Primeira: as duas últimas dimensões repousavam em apenas dois itens, situação indesejável para a execução de análises factoriais confirmatórias (Byrne, 1998; Joreskog & Sorbom, 1998). Segunda: a última dimensão denotava índices de consistência interna inferiores ao patamar de 0.70 sugerido por Nunnally (1978). Dando sequência a estas duas preocupações, foram acrescentados quatro itens referentes à dimensão “conciliação entre as vidas pessoal e profissional”, e três respeitantes ao “sentido de auto-determinação”. Foi então elaborado novo questionário, adicionando os sete itens assim gerados aos 26 remanescentes da análise factorial das componentes principais. Os inquiridos foram colocados perante a mesma escala de veracidade de seis pontos já mencionada a propósito da etapa exploratória.

Tal como havia sido feito na fase exploratória, foram obtidos dados em Portugal e no Brasil (detalhes das amostras no anexo 1). A amostra portuguesa abarcou 161 membros oriundos de 123 organizações. No Brasil, inquiriram-se 160 membros de 70 organizações. Para além de terem sido convidadas a assinalar a natureza autenticizótica das suas organizações, às pessoas foi solicitado que respondessem a um questionário de medida do comprometimento organizacional previamente desenvolvido e validado em contexto luso-brasileiro, e cujas propriedades psicométricas são satisfatórias (Rego & Souto, 2002). Genericamente definido, o comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que tende a reduzir a probabilidade de abandoná-la (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997). O modelo mais disseminado na literatura engloba três dimensões: a orientação afectiva para com a organização (comprometimento afectivo), o reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (comprometimento instrumental), e um sentido de obrigação moral de nela permanecer (comprometimento normativo). O questionário usado na presente investigação comporta esta tri-dimensionalidade. Todavia, por razões de parcimónia, o presente artigo apenas considera os dados referentes ao comprometimento afectivo (itens no anexo 2). Aos indivíduos foi facultada uma escala tipo Likert de sete pontos (1: “*não se aplica rigorosamente nada a mim*”; ...: 7: “*aplica-se-me completamente*”).

Os dados relativos às características organizacionais autenticizóticas foram submetidos a análises factoriais confirmatórias, com o recurso ao método da máxima verosimilhança (Byrne, 1998; Joreskog & Sorbom, 1998). O processo incidiu sobre a globalidade das duas amostras, tendo sido testado o modelo de seis factores identificado nas análises exploratórias antes referidas. Os índices de ajustamento revelaram-se insatisfatórios (e.g., GFI: 0.76), tendo então sido removidos alguns itens, de acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados (Byrne, 1998). O modelo final ficou reduzido a 21 itens, deles emergindo cinco factores – pois foram suprimidos todos os descritores relativos à última dimensão provinda da análise factorial das componentes principais (sentido de auto-determinação). Os índices de ajustamento do modelo denotaram ser bastante satisfatórios (quadro 4).

Atendendo ao conteúdo semântico dos itens relativos à dimensão “tratamento respeitador da parte dos superiores”, procedeu-se à sua partição em dois factores: (1) credibilidade do superior; (2) comunicação aberta e franca com o superior. Foi então testado o modelo de seis factores resultante desta partição, tendo-se assistido a um incremento nos índices de ajustamento (quadro 4). Finalmente, testou-se o modelo unidimensional, no qual os 21 descritores foram imputados a um mesmo factor. Os resultados sugeriram a sua clara inadequabilidade (e.g., GFI: 0.77), pelo que apenas se retiveram para análise posterior os

modelos de cinco e seis factores. Para efeitos de validação adicional do constructo, efectuaram-se análises de regressão, tendo-se calculado o poder explicativo das dimensões autênticas para o comprometimento afectivo. O teste foi realizado separadamente para cada um dos dois esquemas factoriais (cinco e seis factores).

3. Resultados

3.1. Fase exploratória

Os resultados da análise factorial das componentes principais estão expostos no quadro 3, podendo ser cotejados os perfis empíricos referentes às amostras portuguesa e brasileira. Eis as denominações e características dos seis factores identificados:

- **Factor 1: espírito de camaradagem.** Engloba itens que reflectem o sentido de pertença contemplado nas “organizações autênticas”, o espírito de camaradagem e o orgulho/brio presentes nas “melhores empresas para se trabalhar”, e o apoio dos colegas, a orientação para a equipa, o sentido de pertença, o sentido de vizinhança e o sentido de colectivismo consignados no “sentido psicológico de comunidade de trabalho”.
- **Factor 2: comportamento respeitador da parte do superior.** Abarca itens que transparecem o respeito, justiça e credibilidade consignados nas “melhores empresas para se trabalhar”, e também alguns laivos do sentido de auto-determinação presente nas “organizações autênticas”.
- **Factor 3: oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.** Inclui itens que reflectem o sentido de competência, o sentido de significado e o sentido de impacto contemplados nas “organizações autênticas”, assim como o respeito presente nas “melhores empresas para se trabalhar”.
- **Factor 4: equidade.** Contém itens que representam parcialmente o sentido de pertença e o sentido de propósito contemplados nas “organizações autênticas”, assim como o respeito e a justiça presentes nas “melhores empresas para se trabalhar”.
- **Factor 5: conciliação entre as vidas pessoal e profissional.** Nele se inscrevem dois itens que reflectem o respeito característico das “melhores empresas para se trabalhar”, assim como o cerne conceptual das “empresas amigas da família”.
- **Factor 6: sentido de auto-determinação.** Engloba dois itens que reflectem o sentido homónimo das “organizações autênticas”.

Quadro 3 - Análise factorial das componentes principais, após rotação *varimax*

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
Espírito de camaradagem						
Existe um sentido de família entre os colaboradores.	0.73 (0.69)	0.28 (-0.02)	0.11 (0.23)	0.16 (0.10)	0.16 (0.23)	0.08 (0.13)
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	0.75 (0.61)	0.04 (0.08)	0.19 (0.18)	0.22 (0.04)	0.21 (0.40)	0.22 (0.29)
Existe um grande espírito de camaradagem entre os colaboradores.	0.78 (0.70)	0.18 (0.31)	0.12 (0.22)	0.13 (0.11)	-0.02 (0.15)	0.10 (0.11)
As pessoas sentem orgulho em trabalhar no seu grupo ou equipa.	0.60 (0.61)	0.38 (0.39)	0.31 (0.36)	0.10 (0.05)	0.07 (0.09)	0.11 (-0.14)
Há um grande espírito de equipa.	0.83 (0.76)	0.26 (0.30)	0.16 (0.14)	0.17 (0.15)	0.03 (0.14)	0.02 (-0.03)
A atmosfera da organização é amistosa.	0.63 (0.74)	0.37 (0.16)	0.24 (0.11)	0.19 (0.19)	0.12 (0.04)	0.07 (0.13)
Comportamento respeitador da parte dos superiores						
As decisões são tomadas de modo imparcial.	0.27 (0.10)	0.56 (0.67)	0.06 (-0.17)	0.21 (-0.12)	0.10 (0.07)	0.32 (0.34)
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	0.25 (0.14)	0.58 (0.70)	0.16 (0.28)	0.40 (0.34)	0.19 (0.05)	0.25 (0.02)
Os superiores cumprem as suas promessas.	0.28 (0.16)	0.52 (0.64)	0.26 (0.19)	0.19 (0.33)	0.08 (0.25)	0.16 (0.00)
Os superiores informam as pessoas acerca de assuntos importantes.	0.34 (0.31)	0.57 (0.62)	0.22 (0.21)	0.33 (0.23)	0.09 (0.33)	0.17 (0.07)
As pessoas sentem que os superiores são honestos.	0.15 (0.28)	0.76 (0.57)	0.35 (0.21)	0.06 (0.25)	0.16 (0.09)	0.04 (-0.01)
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	0.15 (0.32)	0.70 (0.46)	0.13 (0.23)	0.12 (0.38)	0.07 (0.25)	-0.02 (-0.03)
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	0.25 (0.27)	0.73 (0.37)	0.19 (0.14)	0.14 (0.32)	0.12 (0.40)	0.02 (-0.07)
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal						
As pessoas sentem que podem influenciar a vida da organização.	0.07 (0.09)	0.20 (-0.05)	0.60 (0.72)	0.15 (0.21)	0.18 (0.05)	0.05 (-0.01)
As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	0.20 (0.21)	0.14 (0.15)	0.73 (0.67)	0.15 (0.21)	-0.02 (-0.13)	0.19 (0.18)
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	0.07 (0.13)	0.13 (0.17)	0.84 (0.71)	-0.02 (-0.05)	-0.04 (0.18)	0.11 (0.17)

As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	0.25 (0.31)	0.20 (0.21)	0.79 (0.68)	0.02 (-0.05)	0.09 (0.30)	-0.00 (0.12)
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	0.22 (0.33)	0.19 (0.27)	0.81 (0.70)	0.08 (0.03)	0.14 (0.21)	0.11 (0.12)
Equidade						
Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias. (i)	-0.17 (0.05)	-0.08 (0.01)	-0.04 (0.00)	-0.77 (-0.72)	-0.00 (-0.08)	0.15 (-0.37)
As pessoas sentem-se discriminadas. (i)	-0.24 (-0.31)	-0.35 (-0.21)	-0.09 (-0.13)	-0.62 (-0.70)	-0.18 (-0.11)	-0.10 (0.15)
Há favoritismos pessoais nas promoções. (i)	-0.17 (-0.07)	-0.18 (-0.24)	-0.11 (0.01)	-0.70 (-0.69)	-0.24 (-0.10)	-0.07 (-0.14)
As remunerações são justas.	0.15 (0.29)	0.21 (0.24)	0.09 (0.16)	0.51 (0.48)	-0.06 (0.08)	0.33 (0.03)
Conciliação entre as vidas profissional e familiar						
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	0.16 (0.24)	0.10 (0.11)	0.13 (0.15)	0.11 (0.12)	0.91 (0.82)	0.06 (0.07)
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	0.11 (0.17)	0.30 (0.26)	0.09 (0.11)	0.14 (0.16)	0.84 (0.84)	0.10 (0.07)
Sentido de auto-determinação						
As pessoas sentem que controlam as suas vidas.	0.07 (0.16)	0.02 (0.02)	0.10 (0.24)	0.06 (0.17)	0.07 (0.05)	0.85 (0.71)
As pessoas sentem que controlam o seu trabalho.	0.25 (0.12)	0.25 (0.37)	0.26 (0.24)	-0.01 (0.12)	0.10 (0.10)	0.66 (0.47)
Valores próprios	9.5 (9.5)	2.1 (2.0)	1.6 (1.5)	1.3 (1.2)	1.2 (1.2)	1.1 (1.0)
Variância explicada (%)	15.4 (14.7)	14.7 (12.7)	13.7 (12.4)	9.1 (9.8)	7.3 (8.8)	6.4 (4.9)
Alpha de Cronbach	0.90 (0.87)	0.88 (0.85)	0.86 (0.83)	0.71 (0.71)	0.87 (0.85)	0.62 (0.45)

Nota 1: os dados fora do parêntesis respeitam à amostra portuguesa; os situados dentro do parêntesis concernem à amostra brasileira.

Nota 2: para a amostra portuguesa, o KMO cifra-se em 0.91, e o teste de esfericidade de Bartlett ascende a 2604.99 (p=0.000). Para a amostra brasileira, os valores são, respectivamente, 0.90 e 2315.19 (p=0.000).

(i) As citações nestes itens foram invertidas.

O esquema factorial emergente é bastante claro em ambas as amostras. Exceptuando para o último factor, os índices de consistência interna cifram-se acima do patamar de 0.70. Ademais, as seis dimensões explicam 27% da variância das intenções de abandono da organização na amostra portuguesa, e 26% na amostra brasileira. As dimensões com maior poder explicativo são: (a) na amostra portuguesa, o comportamento respeitador da parte do superior e a equidade; (b) na amostra brasileira, o espírito de camaradagem e o comportamento respeitador da parte do superior.

Quadro 5 – Regressões: poder explicativo das dimensões autenticizóticas para as intenções de abandono da organização

	Amostra portuguesa (#)	Amostra brasileira (#)
Espírito de camaradagem	-0.13	-0.20*
Comportamento respeitador da parte dos superiores	-0.35***	-0.32***
Oportunidades de aprendizagem e desenvolv. pessoal	0.02	-0.08
Equidade	-0.15*	0.03
Conciliação entre a vida familiar e a profissional	-0.06	-0.08
Sentido de auto-determinação	0.06	0.03
F	11.37***	11.93***
R ² ajustado	27%	26%

* p<0.05 ***p<0.001 (#) os Alphas de Cronbach para as intenções de abandono da organização são 0.80 (amostra portuguesa) e 0.82 (amostra portuguesa).

3.2. Estudos confirmatórios

Os modelos de cinco e seis factores extraídos das análises factoriais confirmatórias estão contemplados no quadro 6. Os índices de ajustamento podem ser considerados globalmente satisfatórios para ambos os modelos, mas o hexa-dimensional denota qualidades superiores. Invariavelmente, os Alphas de Cronbach situam-se acima do patamar de 0.70. Quando se executam as mesmas análises psicométricas para cada amostra separadamente, estes indicadores mantêm-se em níveis muito semelhantes aos da amostra global.

Quadro 6 - Características organizacionais autenticizóticas: análises factoriais confirmatórias*

	5 factores	6 factores
Espírito de camaradagem	(0.82)	(0.82)
Existe um sentido de família entre os colaboradores.	0.61	0.61
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	0.76	0.76
Há um grande espírito de equipa.	0.80	0.80
A atmosfera da organização é amistosa.	0.78	0.78
Comportamento respeitador da parte do superior	(0.85)	(0.82)
Credibilidade e confiança do superior		

As pessoas têm grande confiança nos superiores.	0.70	0.75
Os superiores cumprem as suas promessas.	0.76	0.80
As pessoas sentem que os superiores são honestos.	0.75	0.79
Comunicação aberta e franca com o superior	(0.72)	(0.75)
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	0.74	0.79
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	0.66	0.71
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	0.60	0.63
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	(0.72)	(0.72)
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	0.64	0.64
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	0.64	0.64
As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	0.63	0.63
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	0.77	0.77
Equidade	(0.72)	(0.72)
Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.(i)	0.59	0.59
As pessoas sentem-se discriminadas.(i)	0.79	0.80
Há favoritismos pessoais nas promoções.(i)	0.65	0.65
Conciliação trabalho-família	(0.76)	(0.76)
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	0.90	0.90
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	0.75	0.75
Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.(i)	-0.45	-0.45
A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	0.58	0.58
Índices de ajustamento		
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2.4	2.2
Root mean square error of approximation	0.07	0.06
Goodness of fit index	0.89	0.90
Adjusted goodness of fit index	0.85	0.87
Comparative fit index	0.91	0.93
Incremental fit index	0.91	0.93
Relative fit index	0.84	0.85

* Solução completamente estandardizada

Entre parêntesis: Alpha de Cronbach

(i) As cotações nestes itens foram invertidas.

Para se robustecer o estudo da valia psicométrica do instrumento, foram também executadas regressões, fitando conhecer o poder explicativo das dimensões autenticizóticas para o comprometimento afectivo. Procedeu-se a análises separadas para cada amostra e tendo em conta os dois modelos factoriais autenticizóticos. Os dados estão expostos no quadro 7, sugerindo o seguinte:

- Parece haver vantagens em considerar seis dimensões autenticizóticas. Embora o incremento na variância explicada seja diminuto, os valores explicativos das duas dimensões relativas ao comportamento do superior são distintos.
- As variâncias explicadas são superiores no seio da amostra portuguesa.
- O espírito de camaradagem denota poder explicativo do comprometimento em ambas as amostras, embora superior na amostra portuguesa.
- As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal relevam na amostra portuguesa mas não na brasileira. O inverso ocorre com a credibilidade do superior.

Quadro 7 – Regressões: como as dimensões autenticizóticas explicam o comprometimento afectivo(%)

	Cinco factores autenticizóticos		Seis factores autenticizóticos	
	Amostra portuguesa	Amostra brasileira	Amostra portuguesa	Amostra brasileira
Espírito de camaradagem	0.39***	0.21*	0.38***	0.19*
Comportamento respeitador da parte dos superiores	-0.12	0.37***		
Credibilidade e confiança do superior			0.01	0.36*
Comunicação aberta e franca com o superior			-0.14	0.04
Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento pessoal	0.35***	0.14	0.35***	0.16
Equidade	0.08	-0.18*	0.08	-0.19*
Conciliação trabalho-família	0.10	0.08	0.10	0.11
F	23.50***	15.19%	19.8%	13.63%
R ² ajustado	41%	31%	41%	32%

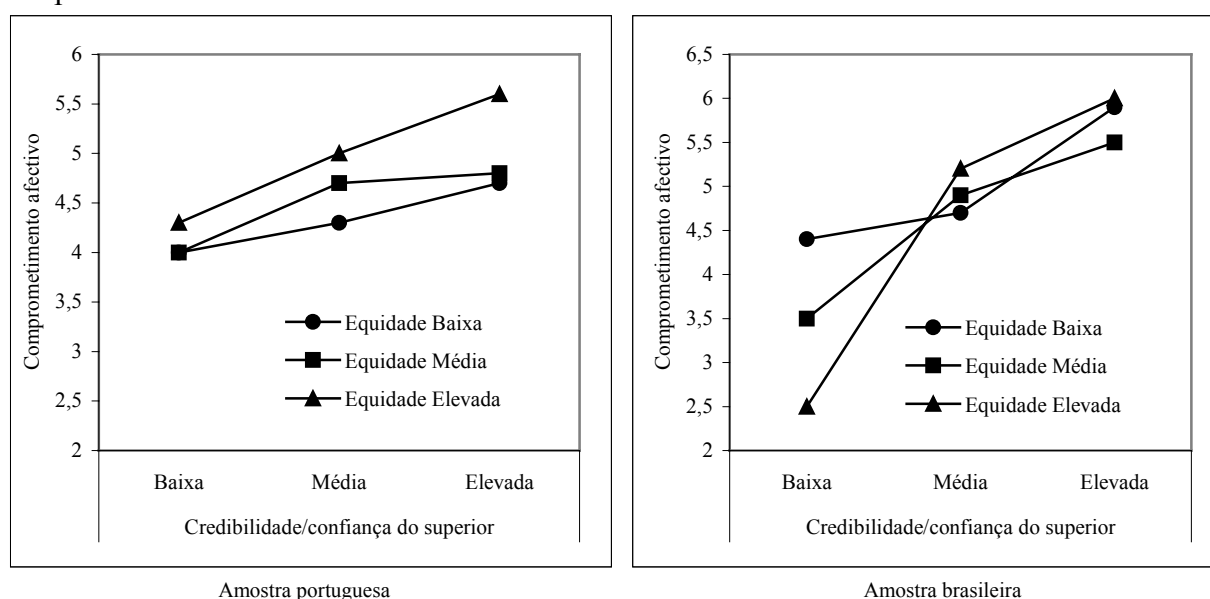
*p<0.05 ***p<0.01

(#) O Alpha de Cronbach cifra-se em 0.82 e 0.81, respectivamente para as amostras portuguesa e brasileira.

O facto de a equidade emergir, na amostra brasileira, com um Beta negativo pode surpreender, pois essa dimensão correlaciona-se positivamente ($r=0.28$; $p<0.001$) com o

comprometimento. Uma análise minuciosa dos dados permite, todavia, verificar que essa dimensão interage com a credibilidade do superior. Na verdade, quando o produto dessas duas variáveis é adicionado à regressão, a variância explicada ascende a 34% e o Beta desse produto cifra-se em 0.72 ($p < 0.01$). Uma leitura elucidativa do modo como essa interação se processa está graficamente representada nas figuras 1 e 2. Dela transparece a ideia de que, na amostra brasileira, a credibilidade/confiança do superior não induz incrementos notórios no comprometimento afectivo quando os níveis de equidade são baixos – apenas os induz de modo vigoroso quando a equidade atinge um patamar elevado. Complementarmente, verifica-se que a baixa credibilidade do superior é especialmente nefasta para o comprometimento afectivo quando os níveis de equidade são elevados. Será o contraste de percepções projectadas sobre as duas vertentes que justifica essa reacção extremada dos indivíduos?

Figuras 1 e 2 – Como a equidade e a credibilidade do superior se cruzam para explicar o comprometimento afectivo



4. Análise, discussão e conclusões

A génese do conceito de “organizações autenticizóticas” é recente (Kets de Vries & Balazs, 1999), não se conhecendo estudos empíricos destinados a operacionalizá-lo. Foi com o fito no suprimento dessa ausência que se desenvolveu o presente trabalho. Os resultados sugerem que o instrumento desenvolvido tem qualidades psicométricas assinaláveis:

- A estrutura penta-factorial é clara e ajusta-se satisfatoriamente aos dados. Todavia, parece haver razões para preferir o esquema hexa-dimensional – proveniente da partição da dimensão “comportamento respeitador da parte do superior” em dois factores. Na verdade, este modelo denota melhores índices de ajustamento. Acresce que apenas uma das dimensões expressa poder preditivo do comprometimento afectivo. Daqui não deve extrair-se simplesmente a ideia de que a outra dimensão é despicienda – mas apenas que se justifica a partição. Importa aliás prosseguir os estudos para testar se cada dimensão explica diferentes “consequências” e é explicada por diferentes antecedentes.
- A opção por qualquer das dimensionalizações não hipoteca as consistências internas, que sempre ascendem a valores superiores ao patamar mínimo de 0.70.
- Globalmente, as características organizacionais autenticizóticas denotam poder explicativo das intenções de abandono da organização e do comprometimento afectivo. As intenções de abandono têm tido prolixa presença na literatura (e.g., Alexander & Ruderman, 1987; Chatman, 1991; Chen *et al.*, 1998; Hendrix *et al.*, 1999; Randall *et al.*, 1999; Iverson &

Buttigieg, 1999; Chen & Francesco, 2000; Cohen, 2000), estando o seu estudo habitualmente assente no pressuposto de que estão relacionadas, directa ou indirectamente, com a eficácia organizacional. O empenhamento afectivo tem tido igualmente presença constante entre as preocupações dos investigadores, havendo claras indicações de que ajuda a explicar um elenco significativo de variáveis relevantes para o sucesso das organizações (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Importa notar que nem todas as dimensões autenticizóticas explicam as variáveis dependentes sob escrutínio neste trabalho. Todavia, o corolário não pode ser a enunciação da sua irrelevância. Na verdade, há razões para presumir que as características autenticizóticas interagem na produção de resultados. Ou seja: embora algumas variáveis autenticizóticas possam não relacionar-se directamente com determinadas reacções atitudinais e comportamentais dos indivíduos, é verosímil que facilitem ou mitiguem os efeitos de outras variáveis. Foi esse, aliás, o padrão verificado na amostra confirmatória brasileira, na qual se detectou uma interacção entre a equidade e a credibilidade do superior.

Cabe enfatizar tal dado para que se compreenda a necessidade de prosseguir os estudos: seja no aprofundamento do estudo desses efeitos interactivos, seja na investigação de outras variáveis dependentes. Este é, aliás, um caminho imprescindível para que se robusteça a validação do construto. É pois recomendável que estudos vindouros abarquem outras variáveis dependentes, de que se exemplificam: os comportamentos de cidadania (e.g., Organ, 1997; Rego, 2002), o absentismo, o *turnover*, a satisfação no trabalho (e.g., Weiss *et al.*, 1967; Hom & Kinicki, 2001), os comportamentos desviantes e retaliatórios (e.g., Skarlicki & Folger, 1997; Bennett & Robinson, 2000), os contratos psicológicos (e.g., Rousseau, 1995; Schalk & Rousseau, 2001), o stresse e a saúde (e.g., Cooper *et al.*, 1988; Evers *et al.* 2000), o *burnout* (e.g., Maslach & Jackson, 1986; Evans & Fischer, 1994), o bem-estar afectivo no trabalho (Daniels, 2000), as atitudes perante a mudança (e.g., Yousef, 2000; Herscovitch & Meyer, 2002) e o desempenho individual. É igualmente recomendável que se teste o poder preditivo das características autenticizóticas para o desempenho das equipas e organizações. É esse, porventura, o esforço de maior envergadura de que o campo mais carece. Através dele, poder-se-á testar a premissa implícita no trabalho de Kets de Vries: a de que **as organizações autenticizóticas permitem conciliar a “saúde” organizacional com a saúde física e psicológica das pessoas**. Para que este empreendimento científico seja levado a cabo, é porém necessário que se enverede pelo nível de análise grupal e/u organizacional – o que implica a agregação das percepções individuais.

O facto de no presente estudo terem emergido algumas diferenças empíricas entre as amostras portuguesa e brasileira aponta para factores de contexto que pesquisas vindouras deverão considerar. É presumível que a relevância das características autenticizóticas não seja independente dos contextos, pelo que a relação detectada num dado quadro cultural pode não replicada noutras culturas – e vice-versa.

Cumpr agora mencionar duas principais limitações da pesquisa. Primeira: os dados relativos às variáveis independentes e dependentes foram colhidas na mesma fonte. Esta via metodológica induz riscos de variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986) que futuros estudos deverão evitar. Um dos caminhos possíveis é a obtenção de dados em indivíduos distintos: por exemplo, alguns membros organizacionais descrevem as características organizacionais, enquanto outros reportam as suas atitudes. A segunda limitação advém do facto de algumas características autenticizóticas mencionadas por Kets de Vries não aflorarem autonomamente no construto. Este é um resultado psicométrico oriundo,

porventura, do facto de se terem colhido itens em literatura diversa – e não apenas na especificamente atinente às organizações autenticizóticas. Do ponto de vista da riqueza empírica do construto, esta opção parece ter resultado proveitosamente, já que se obtiveram dimensões potencialmente pertinentes que Kets de Vries não explicitou com nitidez. De qualquer modo, parece haver vantagens em que futuras investigações expandam a dimensionalização incluindo outras variáveis autenticizóticas.

O aspecto final digno de menção é o que concerne ao facto de diversas dimensões presentes no construto terem sido já consagradas noutros construtos de que a literatura tem feito eco. Por exemplo: (a) o espírito de camaradagem é consonante com medidas relativas à coesão do grupo (Rosenfeld & Gilbert, 1989) e ao espírito de equipa presente nos climas éticos (e.g., Victor & Cullen, 1988); (b) a credibilidade do superior e a comunicação aberta e franca com o mesmo têm vindo a ser estudadas no âmbito da liderança e da relação superior-subordinados (Yukl, 1998); (c) a equidade tem sido extensivamente abordada no domínio das investigações sobre justiça organizacional (Rego, 2000; Byrne & Cropanzano, 2001) Este aparente *dejá vu* não é, porém, aplicável a aspectos como a conciliação trabalho-família, que tem recebido menor atenção na literatura. Ademais, a inserção, num mesmo construto, das várias dimensões tem o mérito de denotar a sua ortogonalidade – elemento psicométrico pertinente e que o uso de medidas de proveniência dispersa não garante aprioristicamente.

Em suma: o trabalho empírico consagrado neste artigo representa uma primeira tentativa de operacionalização de um conceito recentemente proposto. As boas propriedades psicométricas assim identificadas permitem acalentar a expectativa de que dele possam provir estudos explicativos de um binómio fulcral: a conciliação do desempenho das organizações e da saúde física e psicológica dos seus membros.

Anexo 1 - Caracterização das amostras

	Fase exploratória		Fase confirmatória	
	Amostra portuguesa (n=183)	Amostra brasileira (n=183)	Amostra portuguesa (n=161)	Amostra brasileira (n=160)
Indivíduos em empr. públicas	28%	57%	11%	21%
Sexo feminino	38%	41%	24%	44%
Idade média (desvio-padrão)*	28.7 (6.1)	35.5 (10.7)	27.0 (4.0)	32.8 (10.2)
Antiguidade média (dp)*	3.0 (4.5)	6.8 (8.1)	2 (2)	5.5 (6.2)

* Em anos

Anexo 2 - Itens usados na medição do comprometimento afectivo (Rego & Souto, 2002)

- Importo-me realmente com o destino da minha organização.
- Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização
- Sinto-me “parte da família” da minha organização.
- Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.

Referências

- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 77-198.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000) Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: R. D.Goffin & E. Helmes (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- 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.

- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bowles, M. (1997). The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, 50(7), 779-803.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C. & Williams, S. (2000). *Myths at Work*. Cambridge, UK: Blackwell.
- Branch, S. (1999). The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, January 11, 58-72.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with lisrel, prelis, and simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. In R. Cropanzano (Ed.) (2001). *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 3-26). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, C.C., Meindl, J.R. & Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural and individual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 115-129.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- Cooper, C. L., Sloan, S. J., & Williams, S. (1988). *Occupational Stress Indicator management guide*. Windsor: NFER-Nelson.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- De Geus, A. (1997a). The living company. *Harvard Business Review*, March-April, 51-59.
- Den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, A. & Schippers, J. (1999). Organizações “amigas da família”: Uma comparação internacional. *Sociologia - Problemas e Práticas*, 29, 31-50.
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, February, 70-77.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- European Commission (2001). *Promoting an European Framework for corporate social responsibility*. European Commission.
- European Commission (2002). *Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development*. European Commission.
- Evans, B. K. & Fischer, D. G. (1994). The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service examples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 29-38.
- Evers, A., Frese, M. & Cooper, C. L. (2000). Revisions and further developments of the occupational stress indicator: LISREL results from Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 221-240.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.

- Hendrix, W.H, Robbins, T., Miller, J. & Summers, T.P. (1999). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 611-632.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hom, P. W. & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- 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.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Joreskog, K. & Sorbom, D. (1993). Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language. Scientific Software International.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Kets de Vries, M. F.R. and Balazs, K. (1999). Creating the authentizotic organization: Corporate transformation and its vicissitudes- A rejoinder. *Administration & Society*, 31(2), 275-29
- Levering, R. & Moskowitz, M (1983). *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Doubleday.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1998). The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, January 12, 26-35.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2000). The 100 best companies to work for. *Fortune*, January 10, 52-63.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2001). The 100 best companies to work for. *Fortune*, January 8, 58-69.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2002). America's 100 best companies to work for. *Fortune*, February 4, 30-39.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2003). 100 best companies to work for. *Fortune*, January 20, 41-43.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Manual Maslach Burnout Inventory* (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 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. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-9.
- Parker, M. (1997). Organizations and citizenship. *Organization*, 4(1), 75-92.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531- 544.

- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rego, A. & Souto, S. (2002). *Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça*. Anais do XXVI Encontro da ANPAD, Salvador, Brasil, 22-25 Setembro. (CD-ROM)
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania organizacional*. Lisboa: McGrawHill.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rosenfeld, L. B. & Gilbert, J. R. (1989). The measurement of cohesion and its relationship to dimensions of self-disclosure in classroom settings. *Small Group Behavior*, 20, 291-301.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schalk, R. & Rousseau, D. M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 2, pp. 133-142). London: Sage.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Senge, P. (2001). As pessoas não são recursos. Entrevista concedida à revista *Executive Digest*, Julho, 58-62.
- Senge, P. (2002). Entrevista concedida à *Recursos Humanos Magazine*, Nov/Dez, 44-54.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Weiss, D.L, Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis. MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-537.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.