

# **Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro**

Autoria: Arménio Rego, Solange Souto

## **Resumo**

A investigação testa o modo como as percepções dos indivíduos acerca de seis características organizacionais autenticizantes (espírito de camaradagem; credibilidade do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; conciliação trabalho-família) explicam o respectivo comprometimento organizacional (afectivo, normativo e instrumental). Na primeira fase, replicou-se o estudo que Rego (2003) efectuara em Portugal para operacionalizar o construto das organizações autenticizantes. Na segunda fase, realizam-se estudos confirmatórios, em Portugal e no Brasil. A evidência empírica salienta as boas propriedades psicométricas do construto e mostra como as variáveis autenticizantes explicam o comprometimento, sobretudo o afectivo. As dimensões autenticizantes mais proeminentes são o espírito de camaradagem, a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

## **1. Introdução**

### **1.1. As linhas-mestras do artigo**

Autenticizante 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 vigente em muitas organizações hodiernas. Proporcionam às pessoas a oportunidade de obterem seis sentidos para a sua existência humana e profissional (quadro 1). Este artigo faz luz sobre o modo como se operacionalizou o construto. E apresenta evidência empírica mostrando como as percepções de seis características organizacionais autenticizantes explicam o comprometimento organizacional.

Quadro 1 – Características das organizações autenticizantes

<b>Proporcionam os sentidos de:</b>	<b>Explicação</b>
<b>Propósito</b>	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.
<b>Autodeterminação</b>	Os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não sendo meros dentes da engrenagem.
<b>Impacto</b>	As pessoas sentem que as suas acções influenciam, efectivamente, a vida da organização.
<b>Competência</b>	As pessoas sentem que podem crescer e desenvolver o seu potencial. A aprendizagem continua é fomentada.
<b>Pertença (de comunidade)</b>	Sentindo que pertencem a uma comunidade organizacional, as pessoas desenvolvem laços de confiança e respeito mútuo.
<b>Prazer e alegria</b>	A vida organizacional é comandada por líderes que instilam um sentido de alegria no trabalho.
<b>Significado</b>	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).

O texto enceta com argumentação diversa que tem vindo a ser aduzida acerca da “insalubridade” psicológica de muitas organizações hodiernas. Mostra como as organizações autenticizantes são uma resposta possível a essa inquietação. Explana diversos conceitos e projectos que denotam sobreposições com o conceito de organização autenticizante. Evidencia

o modo como Rego (2003) operacionalizou exploratoriamente o construto e sugeriu um esquema hexa-dimensional. Explana o conceito e as dimensões do comprometimento organizacional, gizando então hipóteses acerca do grau em que elas podem ser explicadas pelas variáveis autenticizóticas. Exibe depois as vias metodológicas usadas no estudo empírico e enuncia os principais resultados extraídos. Finalmente, redige algumas conclusões, descreve algumas limitações da pesquisa e traça avenidas de investigação futura. O trabalho tem o condão de estar ancorado em evidência empírica luso-brasileira. Cabe-lhe também o mérito de renovar, pela via confirmatória, o entendimento da matéria encetado em estudos exploratórios. E está dotado da apreciável tentativa de operacionalizar um construto de génese recente – e cuja valia explicativa e interventiva na vida organizacional só pode ser aferida pela via de estudos empíricos assentes em instrumentos de medida psicometricamente válidos.

É indubitável que o comprometimento tem sido profusa e ricamente pesquisado, em esforços de génese multicultural fitando conhecer os seus antecedentes e consequências (Allen & Meyer, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Mas o trabalho sobre o qual este texto faz luz pretende ser um contributo adicional em áreas cuja exploração empírica pode ser aprimorada. Em que medida o espírito de camaradagem existente nas organizações explica o comprometimento dos seus membros? Em que grau as organizações velando pelo binómio trabalho-família induzem reacções específicas de comprometimento das pessoas? Qual a relação entre a credibilidade dos líderes e o comprometimento dos colaboradores? Estas e outras indagações são alvo de escrutínio empírico neste trabalho – ancorado no quadro teórico dos **climas psicológicos** (Glick, 1985; Burke *et al.*, 2002). Na verdade, o estudo repousa num nível de análise individual, e não organizacional. Considera, pois, as percepções dos indivíduos acerca do ambiente de trabalho – sem que as mesmas sejam agregadas para a obtenção de cotações organizacionais. Testa então o grau em que essas percepções explicam o comprometimento organizacional.

## 1.2. “Insalubridade” psicológica das organizações

A valia do conceito de organizações autenticizóticas afluorou emblematicamente numa inquietação assim expressa por 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, abuso de drogas e desordens do sono” (p. 101). Este pessimismo, parcialmente resultante da constatação dos efeitos perversos de alguns processos de *downsizing* e de reengenharia, coabita com prolixas referências à desumanização do trabalho. Por exemplo, Bowles (1997) verberou eloquentemente as lógicas competitivas que emolduram muitas organizações. Em linguagem mitológica, aduziu que o mito da gestão que adora Zeus e enfatiza a ética competitiva é **antagónico do progresso humano**. A dimensão humana é esquecida e os indivíduos passam a ocupar o estatuto de meros instrumentos. “O efeito líquido é uma crescente patologia social e individual” (p. 800). Rego (2002a) aludiu à paradoxalidade do mundo organizacional actual, afirmando que a reivindicação da “entrega” dos indivíduos à organização coabita com um certo “descarte” da própria organização perante eles: “**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). Scott (1992) notou intuitos manipulativos em algumas

teorias da gestão, aduzindo que lhes subjaz a ideia de que se pode obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se pode extrair **mais leite de vacas contentes**.

A lógica que transparece desta argumentação foi também lapidarmente expressa por Senge (2001). Começando por afirmar que **as pessoas não são recursos, antes são a própria organização**, o autor prosseguiu: “[Há] uma contradição quando as empresas afirmam desejar que as pessoas estejam comprometidas, motivadas e empenhadas no seu trabalho, quando na verdade a actividade laboral só serve para fazer dinheiro. Os seres humanos interessam-se por outras coisas diferentes de apenas ‘fazer dinheiro’, e por isso estamos basicamente a mentir a nós próprios. (...) O que defendo é que quando as empresas escolhem o objectivo de ‘fabricar dinheiro’, estão a definir um mundo muito pequeno. 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; o sublinhado é nosso). Também Drucker (2002) enunciou com exuberância a importância das pessoas ao intitular um artigo do seguinte modo: **“Eles não são empregados, são pessoas”**. E prosseguiu com várias asserções: (1) “A atenuação da relação entre as pessoas e as organizações representa um sério risco para os negócios” (p. 70); (2) “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); (3) “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).

A proposição do conceito de organização autenticizótica é uma tentativa de resposta a este manancial de preocupações. A sua relevância foi transcrita nesta asserção de Kets de Vries (2001): “À medida que caminhamos em direcção ao século XXI, torna-se um desafio para os líderes a criação de organizações com estas qualidades autenticizóticas. O trabalho nessas organizações será um antídoto para o stresse, proporcionará uma existência saudável, incrementará a imaginação humana e contribuirá para uma vida mais realizadora. Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os seus empregados a equilibrar as suas vidas pessoal e organizacional” (p. 110).

### 1.3. Organizações autenticizóticas: conceitos afins

O conceito partilha diversos traços com as “empresas vivas” (De Geus, 1997a), as “empresas amigas da família” (Den Dulk *et al.*, 1999) e o “sentido psicológico de comunidade de trabalho” (Burroughs & Eby, 1998). Tem a sua génese inspiradora no projecto “as melhores empresas para se trabalhar” (Levering & Moskowitz, 1983). Importa explicar *ab initio* o significado destes conceitos e projectos para que se compreenda como o construto de organizações autenticizóticas foi operacionalizado. “*The 100 best companies to work for in America*” é um modelo desenvolvido nos EUA por Levering e Moskowitz (1983). Nos seus termos, um “grande local de trabalho” é aquele em que os empregados **confiam nas pessoas para as quais trabalham, têm orgulho no que fazem, e sentem prazer em trabalhar com os outros**. As culturas destas empresas estão imbuídas de valores que acabam por se traduzir em formas específicas de comportamento: “confiança, alegria, franqueza, empoderamento, 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). Estas empresas facultam diversos tipos de benefícios, designadamente: formação (interna e externa), conciliação trabalho-família, participação nos lucros, licenças sabáticas, seguros de saúde, 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 e partilha de postos de trabalho são igualmente comuns. E, formal ou informalmente, muitas adoptam políticas de não despedimento.

Embora Kets de Vries não explicita o nexo entre os conceitos de organizações autenticizóticas e de empresas “**amigas da família**” e “**empresas vivas**”, é incontestável a ampla área de sobreposição entre eles. As empresas “**amigas da família**” (e.g., Den Dulk *et al.*, 1999) são as que denotam preocupações com as relações 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. As “**empresas vivas**” são uma imagem usada por De Geus (1997a, 1997b) para designar as organizações que actuam como comunidades humanas, agem responsabilmente perante a envolvente, e denotam um carácter duradouro que os meros agrupamentos de interesses económicos não revelam. Entre outras características, são um espaço para que as pessoas tomem iniciativa e sejam escutadas. Encorajam a experimentação autónoma, toleram e promovem novas ideias. Mais do que meras entidades económicas, são comunidades duradouras. Encaram os seus empregados como membros valiosos, e o lucro é apenas o meio de concretizar o objectivo real da organização: aumentar a sua esperança de vida.

Importa finalmente explicar o construto do “sentido psicológico de comunidade de trabalho”. Foi operacionalizado por Burroughs e 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 está ancorado na basilar ideia de que as pessoas são seres sociais por natureza. O seu bem-estar psicológico depende da satisfação de necessidades sociais, de significado, de identidade, de apoio e de pertença. Tais 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. As organizações contribuíram para separar os indivíduos dessas comunidades e para atenuar os laços que com elas mantinham. Assim, constituíram-se como espaços em que as pessoas procuram satisfazer as referidas necessidades de identidade e de pertença. Todavia, nem todas são iguais quanto 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 o empenhamento, a lealdade e mais elevados índices de comportamentos de cidadania (Rego, 2002b).

#### **1.4. Organizações autenticizóticas: operacionalização exploratória do construto**

Numa tentativa de operacionalizar o construto de organização autenticizótica, Rego (2003) formulou 57 itens/descriptores com base na literatura referente às organizações autenticizóticas (Kets de Vries & Balazs, 1999; Kets de Vries, 2001), às empresas “amigas da família” (e.g., Den Dulk *et al.*, 1999), às “empresas vivas” (De Geus, 1997a, 1997b), às “melhores empresas para trabalhar” (Levering & Moskowitz, 1983, 1998, 2003) e ao “sentido psicológico de comunidade de trabalho” (Burroughs & Eby, 1998). Elaborou então um questionário, depois aplicado a uma amostra de 183 membros oriundos de 162 organizações portuguesas. A análise factorial das componentes principais sugeriu a remoção de 31 itens. Dos 26 remanescentes, emergiu uma estrutura hexa-dimensional:

- a) **Factor 1: espírito de camaradagem** (6 itens; Alpha: 0.90). Engloba itens que reflectem o sentido de pertença contemplado nas “organizações autentizóticas”, 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”.
- b) **Factor 2: comportamento respeitador da parte dos superiores** (7 itens; Alpha: 0.88). 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 autentizóticas”.
- c) **Factor 3: oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal** (5 itens; Alpha: 0.86). Inclui itens que reflectem o sentido de competência, o sentido de significado e o sentido de impacto contemplados nas “organizações autentizóticas”, e o respeito presente nas “melhores empresas para se trabalhar”.
- d) **Factor 4: equidade** (4 itens; Alpha: 0.71) contém itens que representam parcialmente os sentidos de pertença e de propósito impregnados nas “organizações autentizóticas”, e o respeito e a justiça presentes nas “melhores empresas para se trabalhar”.
- e) **Factor 5: conciliação entre as vidas pessoal e profissional** (2 itens; Alpha: 0.87). 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”.
- f) **Factor 6: sentido de auto-determinação** (2 itens; Alpha: 0.62). Engloba dois itens que reflectem o sentido homónimo das “organizações autentizóticas”.

Para efeitos de validação adicional, Rego testou o grau em que estas seis dimensões explicam a intenção dos indivíduos de abandonarem a organização. A variância explicada cifrou-se em 27%, cabendo primordial relevância ao espírito de camaradagem, ao comportamento respeitador da parte dos superiores e à equidade. Neste artigo, dar-se-á conta dos resultados de uma réplica deste estudo realizada no Brasil. Ela abriu caminho a estudos confirmatórios realizados com uma amostra portuguesa e outra brasileira, através dos quais foi possível testar a dimensionalidade do construto e o grau em que as variáveis autentizóticas explicam três componentes do comprometimento (afectivo, normativo e instrumental).

### 1.5. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar (Allen & Meyer, 2000). O tópico, desde há muito e profusamente, vem concitando grande interesse entre os estudiosos, facto que induziu Allen e Mayer (2000) a enunciarem peremptoriamente: “entre as várias atitudes estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho foi alvo de maior atenção do que o comprometimento organizacional”(p. 286). Este vincado interesse radica, em grau considerável, na evidência de que o comprometimento pode afectar várias atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, destacando-se as seguintes (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002): assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efectivo, pontualidade, atitudes face à mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência, desempenho organizacional. Perante esta evidência, não surpreende a profusão de pesquisas almejando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem tal laço psicológico. Sucede, todavia, que a interpretação das consequências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser profícua após a compreensão da sua multidimensionalidade. Embora vários modelos sejam identificáveis, o

mais generalizado foi desenvolvido por Meyer e Allen (Allen & Meyer, 1990, 2000; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997), abrangendo as três componentes explanadas no quadro 2.

Quadro 2 – As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
<b>Afectivo</b>	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigaçao
<b>Instrumental</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> 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 <b>tem</b> <b>necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego & Souto (2002).

Alguma evidência teórica e empírica tem questionado esta tridimensionalidade (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). Por exemplo, há algum desacordo sobre se o comprometimento afectivo e normativo devem ser tomados como componentes diferentes. Detectam-se também divergências em torno da questão de saber se o comprometimento instrumental deve ser considerado um construto unidimensional ou dividido em dois factores: (1) percepção de sacrifícios advenientes da saída da organização; (2) percepção de ausência de alternativas atractivas de emprego fora da actual organização. Pese embora esta dissonância, a evidência tende a apoiar genericamente o modelo tri-dimensional (Allen & Meyer, 1990, 1996, 2000; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993; Medeiros & Enders, 1998; Meyer & Herscovitch, 2001; Herscovitch, & Meyer, 2002). A esse propósito, importa destacar o estudo luso-brasileiro de Rego e Souto (2002), pois a presente investigação (também de teor luso-brasileiro) socorre-se do instrumento de medida por eles validado.

Um dos traços mais vincados do modelo de Meyer e Allen é o de que as três componentes geram diferentes padrões de consequências comportamentais (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). Dado que o comprometimento afectivo resulta da ligação emocional à organização, é provável que os indivíduos afectivamente comprometidos estejam motivados para contribuir mais vigorosamente para a organização (e.g., menor *turnover*, absentismo mais baixo, mais elevado desempenho e superiores comportamentos de cidadania organizacional) do que os detentores de fracos laços afectivos. Diferentemente, o modelo sugere que as pessoas instrumentalmente comprometidas não terão qualquer tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Aliás, se este for o laço predominante na relação do indivíduo com a sua organização, podem daí resultar “comportamentos de trabalho indesejáveis” (Allen & Meyer, 2000, p. 294). Finalmente, o modelo prediz que os indivíduos normativamente associados à organização tendem a contribuir positivamente para ela. “Contudo, porque os sentimentos de obrigação não suscitam os mesmos sentimentos de entusiasmo e envolvimento que os resultantes do laço afectivo”, é provável que os contributos positivos também sejam menos veementes (Allen & Meyer, 2000, p. 294).

Sendo distintas as consequências de cada componente, importa saber se os respectivos antecedentes também divergem. De uma perspectiva “prática”, a indagação merece resposta para que se descortinem modos de fomento do comprometimento normativo e, sobretudo, do afectivo. A evidência teórica e empírica sugere que, de facto, cada componente tende a desenvolver-se de modo relativamente independente, na base de diferentes antecedentes e por via de diferentes processos (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). O comprometimento afectivo desenvolve-se quando o indivíduo se sente envolvido

(intrinsecamente motivado, “absorvido”) na organização, reconhece valia na relação que com ela nutre ou se sente identificado com ela. Por exemplo, alguma evidência sugere que as pessoas reagem com superior comprometimento afectivo se sentem que a organização e os líderes os tratam de modo justo, respeitador e apoiante (e.g., Rego & Souto, 2002). O comprometimento normativo emerge quando o indivíduo internaliza as normas organizacionais através da socialização, e/ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente. O comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de um eventual abandono da organização e/ou sente que não tem alternativas atractivas no exterior da mesma.

Numa tentativa de síntese, baseada em múltiplos contributos, pode afirmar-se o seguinte: (1) entre os antecedentes que mais explicam o comprometimento normativo e, sobretudo, o afectivo encontram-se a liderança transformacional, o apoio organizacional, a receptividade da gestão às sugestões dos empregados, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho, as funções desafiantes, a percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária, a percepção de que as organizações são socialmente responsáveis e as percepções de justiça; (2) a maior parte destes antecedentes correlaciona-se nula ou negativamente com o comprometimento instrumental (Meyer & Allen, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Moorman *et al.*, 1993; Shore & Wayne, 1993; Allen & Meyer, 1996; Podsakoff *et al.*, 1996; Bolon, 1997; Medeiros & Enders, 1998; Mossholder *et al.*, 1998; MacKenzie *et al.*, 1998; Iverson & Buttigieg, 1999; Maignan *et al.*, 1999; Finegan, 2000; Grunberg *et al.*, 2000; Rego & Souto, 2002). Perante o exposto, é plausível que as características organizacionais autenticizadoras expliquem sobretudo os comprometimentos afectivo e normativo. Na verdade, um atento escrutínio dessas características permite notar várias consonâncias com os antecedentes supra mencionados. Por exemplo, o espírito de camaradagem denota algumas similitudes com o apoio da organização e dos pares. O comportamento de liderança respeitador patenteia alguma sobreposição com a liderança transformacional, a justiça interaccional e o apoio dos superiores. A equidade partilha semelhanças com a justiça, especialmente a interaccional e a procedimental (Rego & Souto, 2002). As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem denotam alguma sobreposição com os desafios impregnados nas funções. A conciliação trabalho-família configura aspectos que assinalam ao indivíduo o grau em que a organização o apoia. Em suma: parece haver razões para presumir que as características autenticizadoras podem induzir, nos indivíduos, sentimentos de envolvimento e identificação com a organização – assim como o desejo de actuar reciprocamente para com ela.

## **2. Método**

A primeira etapa do estudo foi executada com uma amostra de 183 membros de sete organizações operando no Brasil (caracterização no anexo). Foi assim replicada a pesquisa antes realizada por Rego (2003) em Portugal. Os indivíduos foram convidados 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, tendo-lhes sido proposto que referissem, mediante a mesma escala de seis pontos, a veracidade de três afirmações colhidas em Robinson (1996) e em Randall *et al.* (1999). Os dados referentes aos climas autenticizadores foram submetidos a uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*. Mediante um processo depurativo visando uma estrutura factorial clara, removeram-se os mesmos 31 itens que Rego (2003) eliminara. O processo confluiu para um esquema dimensional idêntico ao detectado em Portugal. Foi depois executada uma regressão fitando conhecer o poder explicativo destas dimensões para as intenções de abandono da organização

(Alpha: 0.80). A variância explicada cifrou-se em 26%, cabendo primordial poder explicativo ao espírito de camaradagem e ao comportamento respeitador da parte dos superiores.

A segunda etapa encetou-se com o aprimoramento do instrumento. Na verdade, as duas últimas dimensões autenticizóticas repousavam em apenas dois itens, situação indesejável para as análises factoriais confirmatórias (Byrne, 1998; Joreskog & Sorbom, 1998). Por outro lado, a última dimensão denotava consistências internas inferiores ao patamar de 0.70 sugerido por Nunnally (1978). Dando sequência às duas preocupações, acrescentaram-se quatro itens referentes à dimensão “conciliação trabalho-família”, e três respeitantes ao “sentido de auto-determinação”. Foi então elaborado novo questionário, e colheram-se dados em Portugal e no Brasil (detalhes das amostras no anexo). 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 (mediante a escala de veracidade de seis pontos antes referida), às pessoas foi solicitado que respondessem a um questionário de medida do comprometimento organizacional previamente desenvolvido e validado em contexto luso-brasileiro (Rego & Souto, 2002), e cujas propriedades psicométricas são satisfatórias. O questionário abarca 14 itens e mede as componentes afectiva, normativa e instrumental antes citadas. Os indivíduos são convidados a assinalar em que grau cada aplicação se lhes aplica, mediante uma escala tipo Likert de sete pontos (1: “*não se aplica rigorosamente nada a mim*”; ...: 7: “*aplica-se-me completamente*”).

Quadro 3 - Análises factoriais confirmatórias aplicadas às características autenticizóticas\*

	5 factores	6 factores
<b>Espírito de camaradagem</b>	<b>(0.82)</b>	<b>(0.82)</b>
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
<b>Comportamento respeitador da parte do superior</b>	<b>(0.85)</b>	
	<b>Credibilidade e confiança do superior</b>	<b>(0.82)</b>
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
	<b>Comunicação aberta e franca com o superior</b>	<b>(0.75)</b>
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
<b>Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem</b>	<b>(0.72)</b>	<b>(0.72)</b>
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
<b>Equidade</b>	<b>(0.72)</b>	<b>(0.72)</b>
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
<b>Conciliação trabalho-família</b>	<b>(0.76)</b>	<b>(0.76)</b>
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
<b>Índices de ajustamento</b>		
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.



Os dados relativos a cada construto foram submetidos a análises factoriais confirmatórias, com o recurso ao método da máxima verosimilhança (Byrne, 1998; Joreskog & Sorbom, 1998). Para as características autenticizóticas, foi testado o modelo de seis factores identificado no estudo de Rego (2003) e na réplica efectuada no Brasil. 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 ficou reduzido a 21 itens, dele emergindo cinco factores, pois foram suprimidos todos os descritores relativos ao factor “sentido de auto-determinação”. O ajustamento do modelo revelou-se bastante satisfatório (quadro 3). Finalmente, 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. Testou-se então o modelo de seis factores resultante desta partição, tendo-se assistido a um incremento nos índices de ajustamento do modelo (quadro 3). Finalmente, testou-se o modelo unidimensional, no qual os 21 descritores foram imputados a um só factor. Os resultados sugeriram a sua clara inadequabilidade (e.g., GFI: 0.77). Embora tal não conste do quadro 3, mencione-se que a valia psicométrica dos modelos de cinco e seis factores se reproduziu em cada amostra. Por exemplo, na amostra portuguesa, os Lambdas situaram-se invariavelmente acima de 0.50. Na brasileira, apenas o Lambda referente a uma variável se situou abaixo desse patamar (0.42). Em ambas as amostras, e para qualquer dos modelos, todos os Alphas ultrapassaram o nível de 0.70. E também para ambas as amostras e qualquer dos modelos, os índices de ajustamento revelaram adequabilidade satisfatória.

Para o comprometimento, foi testado o modelo tri-dimensional emergente no estudo de Rego e Souto (2002). De acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados (Byrne, 1998), e tendo em vista incrementar os índices de ajustamento do modelo, foram removidos três itens, ficando o modelo final reduzido a 11 (quadro 4). Os índices de ajustamento são satisfatórios, os Lambdas situam-se invariavelmente acima de 0.50, e os Alphas de Cronbach, com uma única excepção, situam-se acima da fasquia de 0.70.

Quadro 4 – Análises factoriais confirmatórias aplicadas aos dados de comprometimento\*

	Amostra portuguesa	Amostra brasileira	Total
<b>Comprometimento afectivo</b>	<b>(0.82)</b>	<b>(0.81)</b>	<b>(0.81)</b>
Importo-me realmente com o destino da minha organização.	0.65	0.74	0.71
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0.65	0.69	0.68
Sinto-me “parte da família” da minha organização.	0.79	0.72	0.74
Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.	0.85	0.73	0.76
<b>Comprometimento normativo</b>	<b>(0.83)</b>	<b>(0.67)</b>	<b>(0.75)</b>
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	0.80	0.62	0.70
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	0.88	0.68	0.78
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	0.71	0.64	0.66
<b>Comprometimento instrumental</b>	<b>(0.83)</b>	<b>(0.80)</b>	<b>(0.81)</b>
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	0.69	0.65	0.66
Continuo nesta organização porque, se sáisse, teria que fazer grandes sacrificios pessoais.	0.55	0.51	0.54
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	0.84	0.86	0.84
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	0.87	0.85	0.86
<b>Índices de ajustamento</b>			
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2.3	1.8	2.9
Root mean square error of approximation	0.09	0.07	0.08
Goodness of fit index	0.90	0.92	0.94
Adjusted goodness of fit index	0.84	0.87	0.90
Comparative fit index	0.93	0.94	0.94
Incremental fit index	0.94	0.94	0.94
Relative fit index	0.85	0.83	0.88

\* Solução completamente estandardizada

Entre parêntesis: Alphas de Cronbach

### 3. Resultados

O quadro 5 reproduz as médias, desvios-padrão e correlações entre variáveis. Globalmente, as cotações nas dimensões autenticizóticas são moderadas, sendo mais modestas as relativas à equidade e à conciliação trabalho-família. Este padrão é comum às duas amostras, embora seja notório que os indivíduos da amostra brasileira denotam percepções menos positivas do que os seus congéneres portugueses. O comprometimento afectivo é moderado, sendo mais fracas as orientações nas outras duas componentes. As variáveis autenticizóticas estão associadas entre si, sendo mais modestos os coeficientes relativos à conciliação trabalho-família. O comprometimento afectivo tende a associar-se positivamente com o normativo e negativamente com o instrumental. Entre as componentes normativa e instrumental as relações não são estatisticamente significativas. Todas as dimensões autenticizóticas se associam positivamente com o comprometimento afectivo, sendo menos vincada a associação com o normativo. Cinco das variáveis autenticizóticas relacionam-se negativamente com o comprometimento instrumental, mas apenas no seio da amostra portuguesa.

Quadro 5 – Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Espírito de camaradagem (#)	4.2 3.8	0.9 1.1	-							
2. Credibilidade do superior (#)	4.2 3.7	1.0 1.2	0.61*** 0.62***	-						
3. Comunicação aberta e franca com o superior (#)	4.1 3.8	1.0 1.3	0.51*** 0.58***	0.61*** 0.63***	-					
4. Oportunidades de aprendiz. e desenvolv. pessoal (#)	4.3 4.1	0.8 1.0	0.58*** 0.56***	0.65*** 0.54***	0.65*** 0.59***	-				
5. Equidade (#)	3.8 3.1	1.1 1.2	0.49*** 0.49***	0.54*** 0.57***	0.60*** 0.55***	0.49*** 0.41***	-			
6. Conciliação entre a vida familiar e a profissional (#)	3.6 3.4	1.0 1.1	0.41*** 0.42***	0.30*** 0.26***	0.30*** 0.37***	0.17* 0.26***	0.28*** 0.29***	-		
7. Comprometimento afectivo (##)	4.8 4.8	1.0 1.4	0.60*** 0.48***	0.46*** 0.51***	0.37*** 0.41***	0.55*** 0.43***	0.39*** 0.23**	0.30*** 0.28***	-	
8. Comprometimento normativo (##)	3.5 3.6	1.4 1.4	0.27*** 0.29***	0.33*** 0.35***	0.26*** 0.30***	0.30*** 0.36***	0.15* 0.15*	0.04 0.13	0.42*** 0.48***	-
9. Comprometimento instrumental (##)	2.4 2.9	1.0 1.3	-0.17* -0.05	-0.41*** -0.12	-0.37*** -0.04	-0.35*** -0.04	-0.26*** -0.10	0.01 -0.10	-0.24** -0.27***	-0.12 -0.07

Primeira linha: amostra portuguesa. Segunda linha: amostra brasileira  
 (#) escala 1-6 (##) escala 1-7  
 \*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

O quadro 6 exhibe as análises de regressão. O comprometimento afectivo é o que recebe maior poder explicativo das variáveis autenticizóticas. Em ambas as amostras, o espírito de camaradagem e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento explicam o comprometimento afectivo. Na amostra brasileira, este laço também é explicado pela credibilidade do superior. Nas duas amostras, a credibilidade do superior explica o comprometimento normativo, mas as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento apenas explicam este laço na amostra brasileira. Finalmente, a variância explicada do comprometimento instrumental é quase nula na amostra brasileira, mas ascende a 20% na portuguesa. As dimensões autenticizóticas com maior pendor explicativo deste laço são a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Neste caso, porém, o poder preditivo é negativo.

Quadro 6 – Regressões: como as características autentizóticas explicam o comprometimento

	<i>Amostra portuguesa</i>			<i>Amostra brasileira</i>		
	Afectivo	Normativo	Instrumental	Afectivo	Normativo	Instrumental
Espírito de camaradagem	0.38***	0.12	0.15	0.19*	0.04	0.08
Credibilidade do superior	0.01	0.23*	-0.35***	0.36***	0.24*	-0.18
Comunicação aberta e franca com o superior	-0.15	0.09	-0.20*	0.04	0.05	0.10
Oportunidades de aprendizagem e desenvolv. pessoal	0.36***	0.09	-0.09	0.16*	0.23*	0.00
Equidade	0.08	-0.11	-0.02	-0.19*	-0.13	-0.06
Conciliação entre a vida familiar e a profissional	0.10	-0.10	0.13	0.11	0.01	-0.11
F	19.80***		7.48***	13.63***	5.35***	0.85
R <sup>2</sup> ajustado	41%	11%	20%	32%	14%	0.1%

\*p<0.05 \*\*\*p<0.001

Um aspecto final digno de menção é o respeitante ao poder explicativo negativo prestado pela equidade ao comprometimento afectivo dos indivíduos da amostra brasileira. O dado surpreende porque as duas variáveis se correlacionam significativamente (quadro 5). Uma análise minuciosa dos dados permite, todavia, verificar que essa dimensão interage com a credibilidade do superior. 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 interacção se processa é facultada pela constatação de 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?

O quadro 7 expõe a caracterização de quatro configurações autentizóticas, incluindo os respectivos níveis de comprometimento. O processo resultou de uma análise de *clusters* (método: Ward; distância euclidiana ao quadrado) efectuada sobre as dimensões autentizóticas. Eis a tendência: as pessoas percepcionando as organizações como mais autentizóticas denotam níveis superiores de comprometimento normativo e, sobretudo, afectivo. Inversamente, tendem a denotar menor orientação instrumental, embora a tendência seja modesta – sendo quase inexistente na amostra brasileira. Registe-se ainda a elevada quantidade de indivíduos que percepcionam a sua organização como psicologicamente “insalubre” e que, concomitantemente, respondem com fracos laços afectivos e normativos.

Quadro 7 – Configurações organizacionais autentizóticas e níveis de comprometimento

	Grupo 1 (n=99)	Grupo 2 (n=65)	Grupo 3 (n=132)	Grupo 4 (n=25)
	Climas psicologicamente “insalubres”	Climas modestamente autentizóticos	Climas moderadamente autentizóticos	Climas verdadeiramente autentizóticos
Espírito de camaradagem (#)	3.0	4.0	4.4	5.4
Credibilidade do superior (#)	2.7	3.8	4.6	5.6
Comunicação aberta e franca com o superior (#)	2.9	3.5	4.6	5.6
Oportunidades de aprendizagem e desenvolv. pessoal (#)	3.3	4.0	4.7	5.5
Equidade (#)	2.5	3.5	3.8	5.6
Conciliação entre a vida familiar e a profissional (#)	3.0	3.3	3.7	4.7
<i>Amostra portuguesa</i>				
C. afectivo (##)	4.0	4.7	4.9	6.1
C. normativo (##)	2.8	3.4	3.7	4.2
C. instrumental (##)	2.9	2.7	2.2	1.5
<i>Amostra brasileira</i>				
C. afectivo (##)	4.0	4.8	5.4	6.3
C. normativo (##)	3.1	3.5	4.1	4.7
C. instrumental (##)	3.0	3.3	2.8	2.2

(#) escala 1-6

(##) escala 1-7

#### 4. Análise, discussão e conclusões

Diversas indicações relevantes são facultadas pelos dados. Primeira: os dois instrumentos de medida revelam propriedades psicométricas satisfatórias, no que concerne ao ajustamento das estruturas factoriais, às consistências internas das escalas e ao poder preditivo das

características autenticizóticas sobre o comprometimento. A evidência merece um duplo sublinhado pelo facto de ter sido colhida em dois contextos culturais distintos. Como nota particular (e quase residual), registre-se o seguinte: embora o modelo de seis dimensões autenticizóticas denote apenas ligeiros incrementos de ajustamento relativamente ao penta-dimensional, os dados atinentes à explicação do comprometimento sugerem que a partição é recomendável. Na verdade, na maior parte dos casos, apenas uma das dimensões emerge com potencial explicativo significativo (quadro 6). Daqui não decorre a irrelevância da outra – mas apenas que cada uma pode exercer efeitos distintos sobre diferentes variáveis.

Segunda indicação: algumas características autenticizóticas explicam o comprometimento normativo e, sobretudo, o afectivo. As que facultam maior poder explicativo são o espírito de camaradagem e a credibilidade do superior. Estes dados convergem com os que têm sido obtidos, por exemplo, a propósito da liderança transformacional, do apoio do superior, do apoio organizacional e do apoio dos pares (Allen & Meyer, 1996, 2000). Reforçam, pois, a fulcral importância dos comportamentos de liderança, assim como do clima social vigente na organização. Apontam para a necessidade de os líderes velarem pela credibilidade e confiança que os colaboradores sobre eles projectam. E sugerem que as pessoas, quando se sentem apoiadas e tratadas com dignidade e respeito desenvolvem laços afectivos e normativos com a organização – seja porque se identificam com ela, porque sentem que a relação com ela é valiosa, ou porque sentem o dever de actuar reciprocamente. A outra variável autenticizótica denotando poder preditivo dos comprometimentos afectivo (ambas as amostras) e normativo (amostra brasileira) é a referente às oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Esta evidência parece convergir com os dados relativos às tarefas desafiantes (e.g., Allen & Meyer, 1990), mas ultrapassa o seu âmbito. Coloca em lugar cimeiro a necessidade de as organizações facultarem aos seus colaboradores a oportunidade de aprenderem continuamente, de colocarem a criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização, e de desenvolverem as suas potencialidades.

O terceiro aspecto digno de menção respeita ao comprometimento instrumental. Na verdade, seria razoável supor que as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem aumentassem o potencial de empregabilidade dos indivíduos, conferindo-lhes mais alternativas de emprego. Consequentemente, seria expectável que essa dimensão autenticizótica explicasse tal faceta do comprometimento. Sucede, porém, que embora a correlação positiva tenha sido detectada (quadro 5), a análise de regressão não sugeriu qualquer poder explicativo significativo. Afigura-se, por conseguinte, que esta matéria carece de aprofundamento científico. Sobre o comprometimento instrumental, é necessário todavia acrescentar outra nota: ele é explicado por duas características autenticizóticas (relacionadas com o comportamento do superior) na amostra portuguesa. O dado pode surpreender pelo facto de este laço psicológico tender a ser explicado por aspectos relacionados com a percepção de ausência de alternativas ou com “investimentos” dos indivíduos na organização cujos “proventos” seriam perdidos com a saída. Aparentemente, a credibilidade/confiança do superior e a comunicação aberta e franca com ele não representam tais aspectos “instrumentais”. Uma hipótese explicativa plausível pode, todavia, ser redigida: os indivíduos percebem que uma eventual saída da organização pode interromper a recepção desses “benefícios sociais/relacionais” oriundos do superior. Ou seja, a interpretação dos prejuízos causados por um eventual abandono da organização pode transvazar para o domínio social/relacional. O facto de esta tendência ter sido detectada na amostra portuguesa, mas não na brasileira, sugere a necessidade de os estudos serem culturalmente contextualizados. Esta representa a quarta indicação facultada pelos dados. Na verdade, algumas divergências entre as duas amostras foram identificadas, facto que reforça a noção bem presente nos estudos (Allen & Meyer, 2000; Meyer &

Herscovitch, 2001) segunda a qual os antecedentes do comprometimento são culturalmente contingentes: os factores indutores dos laços psicológicos num dado contexto cultural podem não coincidir com os vigentes noutros quadros culturais. Alternativamente, importa considerar a possibilidade de as duas amostras terem naturezas distintas. Estudos vindouros deverão controlar esta matéria, para que sejam efectivamente comparadas amostras com características similares.

O quinto elemento de meritória citação diz respeito ao facto de algumas variáveis autizóticas não explicarem o comprometimento. Daqui não deve extrair-se a ideia de que são despiciendas. Por um lado, porque é possível que (tal como sucede entre a equidade e a credibilidade do superior na amostra brasileira) as variáveis interactuem – reforçando-se mutuamente ou cada uma mitigando o efeito das outras. Por outro lado, porque pode haver variáveis mediadoras e moderadoras afectando a relação. Exemplificando apenas com algumas variáveis moderadoras, pode suceder que algumas características autizóticas expliquem o comprometimento dos indivíduos de um dado sexo, de um determinado escalão de antiguidade, de um certo nível de escolaridade – mas não de outros. Aliás, um pequeno exercício realizado *a posteriori* neste trabalho permite verificar que as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento explicam o comprometimento afectivo dos indivíduos mais jovens e mais recentes na organização – mas tal não ocorre entre os mais velhos e mais antigos. Estudos posteriores deverão explorar esta matéria.

O sexto aspecto relevante é a “surpresa” gerada pelo facto de a equidade emergir sem tendencial poder explicativo do comprometimento. Embora o dado possa parecer colidente com a literatura, não o é verdadeiramente. Na realidade, e de acordo com o modelo dos efeitos diferenciais (Sweeney & McFarlin, 1993), os estudos tendem a sugerir que as dimensões de justiça que realmente predominam na explicação do comprometimento são a procedimental e a interaccional – não a distributiva (Allen & Meyer, 1996; Rego & Souto, 2002). Uma leitura atenta dos itens de medida da equidade permite verificar que o seu teor é predominantemente distributivo – pelo que a “surpresa” tende a desvanecer-se.

Algumas notas são agora dedicadas às limitações da pesquisa e possíveis avenidas de investigação futura. Primeira: os dados das variáveis dependentes e independentes foram colhidos na mesma fonte e simultaneamente. Daqui derivam riscos de variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986) que futuros estudos deverão evitar. Um caminho possível é a recolha de dados em indivíduos distintos: por exemplo, alguns descrevem as características organizacionais, enquanto outros reportam as suas atitudes. Outra via é a recolha de dados em diferentes momentos. Segunda: algumas dimensões autizóticas mencionadas por Kets de Vries não afloram no construto. Este é um resultado psicométrico oriundo, porventura, do facto de se terem colhido itens em literatura diversa – e não apenas na estritamente relativa às organizações autizóticas. 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. No entanto, parece haver vantagens em que futuras investigações expandam a dimensionalização incluindo outras variáveis autizóticas. Terceira: estudos posteriores deverão trabalhar com amostras de maior dimensão e colhidas em contextos culturais diferenciados. Quarta: é necessário testar modelos incorporando variáveis mediadoras e moderadoras. Quinta: importa saber em que grau as variáveis autizóticas aqui contempladas explicam outras variáveis dependentes – nomeadamente os comportamentos de cidadania (e.g., Rego, 2002b), o absentismo, o *turnover*, a satisfação no trabalho (e.g., Weiss *et al.*, 1967; Hom & Kinicki, 2001), os comportamentos retaliatórios (e.g., Skarlicki & Folger, 1997), os contratos psicológicos (e.g.,

Rousseau, 1995), 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.

Em suma: pesem embora as suas limitações, o presente trabalho investigativo lança alguns alicerces para que novas pesquisas sejam realizadas tendo como fito 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.**

### Anexo – Caracterização das amostras

	Fase exploratória(#)	Fase confirmatória	
	Amostra brasileira (n=183)	Amostra portuguesa (n=161)	Amostra brasileira (n=160)
Indivíduos em empresas públicas	57%	11%	21%
Sexo feminino	41%	24%	44%
Idade média (desvio-padrão)*	35.5 (10.7)	27.0 (4.0)	32.8 (10.2)
Antiguidade média (dp)*	6.8 (8.1)	2.0 (2.0)	5.5 (6.2)

\* Em anos

(#) Réplica do estudo de Rego (2003)

### 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, 1-8.
- 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.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
- Bowles, M. (1997). The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, 50(7), 779-803.
- 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.
- 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.
- De Geus, A. (1997b). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Harvard Business School Press.

- 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.
- 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.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Grunberg, L., Anderson-Connolly, R. & Greenberg, E. S. (2000). Surviving layoffs: The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7-31.
- 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.
- 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. (2003). 100 best companies to work for. *Fortune*, January 20, 41-43.
- 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.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Manual Maslach Burnout Inventory* (2<sup>nd</sup> ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- 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 22º 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. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- 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.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Mossholder, K. W., Bennett, N. & Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- 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. (2002a). Empenhamento organizacional: Factor de competitividade e/ou engenharia social? In *Competitividade através das pessoas* (pp. 7-23). Lisboa: RH Editora.
- Rego, A. (2002b). *Comportamentos de cidadania organizacional*. Lisboa: McGrawHill.
- Rego, A. (2003). *Organizações autênticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida*. Relatório não publicado.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Senge, P. (2001). As pessoas não são recursos. Entrevista concedida à revista *Executive Digest*, Julho, 58-62.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- 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.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.



- 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: 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.