

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Solange Souto  
Faculdades IBMEC / RJ  
Av. Rio Branco 108 -  
5º andar  
Rio de Janeiro - RJ -  
C.E.P. 20040-001  
Telefone: (021) 3806-4058  
Fax: (021) 2242-3253  
E-mail: s.souto@globo.com

Artigo recebido em: 06/11/2003  
Aprovado em: 08/02/2004

# ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS: UM ESTUDO DE VALIDAÇÃO DO CONSTRUTO NO BRASIL

## ORGANIZACIONES AUTENTIZÓTICAS: UN ESTUDIO DE VALIDACIÓN DEL CONSTRUCTO EN BRASIL

### AUTHENTIZOTIC ORGANIZATIONS: A CONSTRUCT VALIDATION STUDY IN BRAZIL

*Solange Souto*

Faculdades IBMEC / RJ  
s.souto@globo.com

*Arménio Rego*

Universidade de Aveiro  
Campus Universitário de Santiago  
arego@egi.ua.pt

**Palavras-chave:**  
organização autentizóticas;  
empresas vivas;  
saúde individual.

**RESUMO:** O estudo é uma réplica da pesquisa realizada por Rego (2003), com membros de organizações portuguesas, para operacionalizar o construto das organizações autentizóticas (KETS DE VRIES, 2001). A amostra é constituída por 183 membros de sete organizações brasileiras. Mediante uma análise das componentes principais, foram extraídas as mesmas seis dimensões que Rego previamente identificara: (1) espírito de camaradagem; (2) comportamento respeitador da parte dos superiores; (3) oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; (4) equidade; (5) conciliação entre a vida familiar e a profissional; (6) sentido de auto-determinação. Estas dimensões explicam 26% da variância das intenções de abandono da organização. Globalmente, o instrumento denota boas propriedades psicométricas, aliás bastantes similares às colhidas por Rego na amostra portuguesa. Uma das dimensões autentizóticas carece, porém, de aprimoramentos, pois denota fraca consistência interna.

**Palabras clave:**  
organizaciones autentizóticas;  
empresas vivas;  
salud individual.

**RESUMEN:** El estudio es una réplica de la investigación realizada por Rego (2003), con miembros de organizaciones portuguesas, para hacer posible operar el construto de las organizaciones autentizóticas (KETS DE VRIES, 2001). La muestra está constituída por 183 miembros de siete organizaciones brasileñas. Mediante un análisis de los componentes principales, fueron extraídas las mismas seis dimensiones que Rego previamente identificara: (1) espíritu de camaradería; (2) comportamiento respetuoso por parte de los superiores; (3) oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal; (4) equidad; (5) conciliación entre la vida familiar y la profesional; (6) sentido de autodeterminación. Estas dimensiones explican el 26% de variación de las intenciones de abandono de la organización. Globalmente, el instrumento denota buenas propiedades psicométricas, a propósito muy similares a las recogidas por Rego en la muestra portuguesa. Una de las dimensiones autentizóticas necesita, sin embargo, de perfeccionamientos, pues denota una débil consistencia interna.

**Key words:**  
Authentizotic organizations;  
living companies;  
personal health.

**ABSTRACT:** This study replicates a study carried out by Rego (2003), with members of Portuguese organizations, with the aim of building and validating an instrument for measuring authentizotic organizations (KETS DE VRIES, 2001). The sample consists of 183 members of seven Brazilian organizations. Through principal component analysis, the same six dimensions identified by Rego were suggested: (1) a spirit of camaraderie; (2) respectful behavior on the part of the supervisors; (3) opportunities for learning and self-development; (4) equity; (5) harmony between the family and professional life; (6) a sense of self-determination. These dimensions account for 26% of the variance in peoples' intentions to leave the organization. In general, the instrument shows good psychometric properties, which are similar to those obtained by Rego in the Portuguese sample. However, one of the dimensions needs more refining, as it reveals internal inconsistency.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. CLIMAS ORGANIZACIONAIS POUCO SAUDÁVEIS?

Uma das mais exuberantes descrições da insalubridade física e psicológica de muitas organizações foi facultada por Kets de Vries (2001). O autor começou por mencionar que "as estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absenteísmo relatam uma história dramática acerca das disfunções geradas pelo trabalho". Depois, referiu-se ao desequilíbrio entre o trabalho e a vida familiar. Fez ainda alusão às "histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflituantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades para progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento, e excessivas viagens". E culminou a descrição argumentando que estes eventos e situações "conduzem a reações depressivas, ao alcoolismo, ao abuso de drogas e às desordens do sono" (p. 101).

Esta leitura mais sombria da vida organizacional tem sido partilhada por diversos autores. Por exemplo, Bowles (1997) criticou eloquentemente as lógicas competitivas que emolduram muitas organizações. Recorrendo a analogias mitológicas, sugeriu que o mito da gestão que adora Zeus e enfatiza a ética competitiva é antagônico ao progresso humano. As pessoas perdem o seu sentido de comunidade, tornando-se objetos manipuláveis, codificados, catalogados - enfim, um mero recurso ou capital. A dimensão humana é esquecida e os indivíduos passam a ocupar o lugar de meras ferramentas ou instrumentos. "O efeito líquido é uma crescente patologia social e individual." (p. 800).

Kanungo e Mendonça (1996), num livro dedicado às dimensões éticas da liderança, afirmaram com bastante veemência: "Muitos empregados que são afortunados por terem emprego também verificam que o seu trabalho não só não lhes proporciona uma oportunidade para desenvolvimento e auto-realização, como também são uma fonte de ansiedade e insegurança, devido à apreensão de que possam ser os próximos a ser sacrificados no altar dos objetivos de curto prazo - lucros trimestrais, quota de mercado, vendas, ou retorno do investimento." (p. 4).

Rego, comentando as tecnologias sociais alegadamente presentes nas novas vagas da gestão (BRADLEY et al., 2001), 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" (REGO, 2002a, p. 16). 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 idéia de que os gestores podem obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se pode extrair mais leite de vacas contentes (SCOTT, 1992).

A própria literatura sobre estresse é preñe em referências à presença marcante de estressores na vida organizacional e aos efeitos perversos daí oriundos, tanto para os indivíduos como para as organizações (vide Figura 1). O Guia do Estresse Ocupacional da Comissão Européia (EUROPEAN COMMISSION, 1999) emblematiza esta situação ao enunciar vários dados estatísticos cujo teor é inquietante. Por exemplo: (a) mais da metade dos trabalhadores da União Européia afirmam trabalhar a um ritmo muito elevado e com prazos muito reduzidos; (b) mais de um terço não exerce qualquer influência na sequência das tarefas que lhes são confiadas; (c) mais de 25% não têm influência no seu ritmo de trabalho; (d) 45% afirmam executar tarefas monótonas; (e) 44% não possuem rotação de funções; (f) 55% executam tarefas curtas e repetitivas. O documento mostra que uma estimativa moderada dos custos causados pelo estresse no trabalho aponta para os 20 mil milhões de euros anuais.

Figura1 - Exemplos de estressores organizacionais e de potenciais efeitos perversos do estresse

Estressores organizacionais	Efeitos perversos sobre os indivíduos	Efeitos perversos sobre as organizações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüidade de papel; conflito de papel</li> <li>• Excesso de trabalho</li> <li>• Má estruturação do trabalho por turnos</li> <li>• Liderança autoritária e autocrática</li> <li>• Relações de trabalho insatisfatórias</li> <li>• Ausência de autonomia no exercício da função</li> <li>• Insegurança do emprego</li> <li>• Défice de oportunidades de progresso na carreira</li> <li>• Insalubridade das condições físicas (e.x., ruído, espaço, exposição a agentes tóxicos)</li> <li>• Injustiças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedade</li> <li>• Fadiga</li> <li>• Problemas cardiovasculares e gastrointestinais</li> <li>• Perturbações sexuais</li> <li>• Distúrbios no sono</li> <li>• Consumo excessivo de álcool ou droga s ilícitas</li> <li>• Ingestão exagerada ou reduzida de alimentos</li> <li>• Depressão</li> <li>• <i>Burnout</i></li> <li>• Redução do investimento social na família, nos amigos e na vida comunitária</li> <li>• Conflitos no seio da família, divórcios, problemas experimentados pelos filhos (e.x., na vida escolar)</li> <li>• Problemas resultantes de acidentes de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do absentismo</li> <li>• Ausência de pontualidade</li> <li>• Declínio do desempenho, da produtividade e da qualidade do trabalho</li> <li>• Custos decorrentes dos acidentes de trabalho</li> <li>• Decréscimos da motivação</li> <li>• Degradação das relações de trabalho</li> <li>• Incremento anormal das baixas por doença</li> <li>• Falhas da comunicação</li> <li>• Erros na tomada de decisão</li> </ul>

Fontes: Ganster e Murphy (2000); Kendall et al. (2000); Hart e Cooper (2001); Daniels et al. (2002); European Commission (2002a); Cunha et al. (2003).

## 1.2. ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS

Para além de outras virtudes, o trabalho de Kets de Vries tem o valor de sugerir uma via otimista para o evitamento da insalubridade assinalada. O autor começa por sublinhar que "o trabalho, contudo, não tem que ser estressante. 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 estresse e os seus sintomas da vida quotidiana" (p. 101). É então que, inspirando-se sobretudo no projeto "*The best places to work for*" (LEVERING; MOSKOWITZ, 1993), sugere o conceito de organizações autentizóticas. A seleção dos "melhores locais de trabalho" baseia-se num modelo desenvolvido nos EUA por Levering e Moskowitz há cerca de 20 anos (1983). Traduziu-se na publicação das "melhores nos EUA" pela revista *Fortune*, desde 1998 (LEVERING; MOSKOWITZ, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; BRANCH, 1999). Nos termos do modelo, 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.

O esquema que, em grande medida, fundamenta a seleção das "melhores" integra cinco dimensões (credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem), sendo as três primeiras agrupadas sob a designação de "confiança". As culturas destas empresas estão imbuídas de valores específicos que acabam por se traduzir em formas específicas de comportamento: "confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipe, 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, tais como: 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, creches, fundos de pensões, apoio jurídico, consultoria em assuntos financeiros. Horários de trabalho flexível, empregos em tempo parcial, semanas de trabalho "comprimidas" e partilha de postos de trabalho são igualmente comuns. E, formal ou informalmente, muitas adotam políticas de permanência de seus funcionários.

O projeto emigrou entretanto para diversos países (*e.g.*, Colômbia, Brasil, Peru, México, Argentina, Chile, Coréia), tendo-se iniciado também na União Européia o processo de seleção das "melhores na Europa". O apadrinhamento pela Comissão Européia surge 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

Européia relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável" (EUROPEAN COMMISSION, 2002b).

O conceito de organização autenticizótica inspira-se nesse modelo, pretendendo assinalar a relevância do bem-estar psicológico dos indivíduos para o funcionamento das organizações. Autenticizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authenteekos* e *zoteekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é "essencial para a vida" das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa - fornecendo significado para as suas vidas. O termo designa as organizações que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho. São um antídoto para o estresse que domina a vida de muitas organizações do mundo atual. Representam um espaço no qual se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos das organizações e realização pessoal dos seus membros.

Em grande medida, o autor parece consagrar um binômio primordial: a saúde organizacional depende da saúde dos seus colaboradores - e vice-versa. O título do artigo é, aliás, lapidar: "Criando organizações autenticizóticas: Indivíduos saudáveis em empresas cheias de saúde". Argumenta Kets de Vries que as organizações autenticizóticas são um antídoto para o estresse vigente em muitas organizações modernas, proporcionando às pessoas a oportunidade de obterem seis sentidos para a sua existência humana e profissional (Figura 2). Eis, em síntese, o seu pensamento:

- As organizações saudáveis carecem de indivíduos saudáveis, e vice-versa.
- Um indivíduo saudável apresenta diversas características, das quais se destacam: (a) possui um sentido estável da sua identidade; (b) assume a responsabilidade pelas suas acções; (c) acredita que pode controlar os eventos que afetam a sua vida; (d) não envereda por atividades auto-destrutivas; (e) é apaixonado pelo que faz; (f) sabe como gerir a ansiedade; (g) não perde facilmente o controle; (h) tem capacidade para estabelecer e cultivar relações interpessoais; (i) sabe como lidar com a depressão e tem grande capacidade para conviver com a perda; (j) é criativo e tem espírito jovial; (k) tem capacidade para reenquadrar as experiências negativas de um modo positivo; (l) está altamente motivado para fazer auto-reflexão; (m) é capaz de satisfazer as suas necessidades de afiliação; (n) experimenta um sentido de significado e orientação na sua vida.
- Muitas organizações do mundo atual estão desprovidas das condições propícias à saúde dos seus membros. São repletas de: (a) acções de controlo que impedem a autonomia e o sentido de auto-determinação das pessoas; (b) fatores de desequilíbrio entre a vida pessoal e a família; (c) iniquidades das avaliações de desempenho e das remunerações; (d) exigências de trabalho que

conduzem a depressões, ao consumo de drogas e ao estresse.

- As organizações autenticizóticas representam um modo apropriado de evitar estes malefícios e de promover a conciliação de dois aspectos: elevados desempenhos das organizações e realização pessoal dos seus membros.

- "À medida que caminhamos pelo século XXI, torna-se um desafio para os líderes a criação de organizações com estas qualidades autenticizóticas. [...] Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os seus empregados a equilibrar as suas vidas pessoal e organizacional" (p. 110).

Figura 2 - Características das organizações autenticizóticas

Proporcionam às pessoas:	Explicação
<b>Sentido de propósito</b>	Os líderes criam um sentido de propósito para as pessoas, mediante a criação de uma visão para o futuro, de uma descrição vívida de uma cultura e de um propósito para a organização.
<b>Sentido de autodeterminação</b>	Nestas organizações, os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não sendo apenas peões ou meros dentes da engrenagem organizacional.
<b>Sentido de impacto</b>	Os membros organizacionais sentem que as suas ações influenciam, efetivamente, a vida da organização.
<b>Sentido de competência</b>	Existe entre os colaboradores o sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal. A aprendizagem contínua é fomentada.
<b>Sentido de pertença (de comunidade)</b>	As pessoas sentem que pertencem a uma comunidade organizacional. Este laço constitui a base da confiança e do respeito mútuo.
<b>Sentido de prazer e alegria</b>	A vida organizacional não é comandada por <i>zumbis</i> , mas por pessoas que instilam um sentido de alegria no seu trabalho – outra necessidade essencial do ser humano.
<b>Sentido de significado</b>	As pessoas podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se completamente envolvidas e concentradas no que fazem.

Fonte: Construído a partir de Kets de Vries (2001).

### 1.3. A OPERACIONALIZAÇÃO DO CONSTRUTO DAS ORGANIZAÇÕES AUTENTICIZÓTICAS

Objetivando a operacionalização do construto das organizações autenticizóticas, Rego (2003) elaborou um questionário contendo 57 descritores (vide Anexo 1). Para tal, recorreu à literatura pertinente às organizações autenticizóticas (KETS DE VRIES & BALAZS, 1999; KETS DE VRIES, 2001) e aos "melhores locais para trabalhar" (LEVERING; MOSKOWITZ, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; BRANCH, 1999). Mas ampliou, também, para a literatura atinente às empresas vivas (ARIE DE GEUS, 1997a, 1997b), às empresas amigas da família (*e.g.*, LOBEL; KOSSEK, 1996; STRACHAN & BURGESS, 1998; DEN DULK et al., 1999; THOMPSON et al., 1999) e ao sentido psicológico de comunidade de trabalho (BURROUGHS; EBY, 1998). Embora Kets de Vries não explicita o nexo entre o conceito de organizações autenticizóticas e estes três conceitos, parece não haver dúvidas de uma ampla área de sobreposição entre eles.

As empresas "amigas da família" são as que denotam preocupações com as relações familiares dos seus colaboradores, criando condições para

que uma das facetas 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 adoção, etc. Procuram responder à necessidade de satisfazer três pontos: 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 atuam como comunidades humanas, agem responsabilmente perante seus colaboradores e denotam um caráter duradouro que os meros agrupamentos de interesses económicos não revelam. Mais especificamente: (a) são sensíveis à comunidade em que se inserem, antecipam a mudança, reconhecem os fatores que podem vir a influenciá-las; (b) possuem espaço para que as pessoas tomem iniciativa e as suas idéias sejam consideradas; (c) encorajam a experimentação autônoma, toleram e promovem novas idéias; (d) denotam um traço de forte coesão social e possuem um vigoroso sentido de identidade - que é partilhado por todos os seus membros; (e) mais do que meras entidades económicas, são comunidades duradouras. Encaram os seus empregados como membros valiosos, sendo o lucro apenas o meio de concretizar o objetivo real da organização: aumentar a sua esperança de vida. Nutrem-se de climas de trabalho agradável e do desenvolvimento dos empregados. É este desenvolvimento que fomenta a aprendizagem organizacional e vice-versa.

A imagem mais poderosa e apelativa desenhada por Arie de Geus é dicotômica: (1) a empresa cujo propósito é produzir riqueza para um pequeno número de pessoas assemelha-se a uma poça de água; (2) a empresa viva representa uma espécie de rio. Há neste quadro um traço indelével que nos remete para o conceito de aprendizagem organizacional (SENGE, 1990). O caso não surpreende quando se atenta para o fato de ter sido Arie de Geus quem esteve na sua génese. Peter Senge, que popularizou o conceito, reconheceu explicitamente a influência do "mestre", e não regateou elogios a "*The Living Company*" (DE GEUS, 1997b). No entanto, uma das partes mais pregnantes nas reflexões de Senge reside no teor vivo e humanizado das organizações. Referindo-se a De Geus e ao livro, Senge afirmou no prefácio: "Ele fez-me refletir, pela primeira vez, sobre a relação entre a baixa esperança de vida e a baixa vitalidade das empresas enquanto operam. São ambos sintomas da saúde geral de uma organização. Os membros destas empresas conhecem o estresse no trabalho, as constantes lutas pelo poder e o cinismo e resignação que resultam de um ambiente de trabalho que bloqueia em vez de permitir a imaginação, a energia e o compromisso. [...]. Ao entrarmos no século XXI, está na altura de nos lembrarmos daquilo que os

seres vivos já compreenderam há muito tempo - que o trabalho em conjunto pode, de fato, ser uma fonte profunda de significado para a vida. Menos do que isso, é só um emprego." (pp. 1-6).

Finalmente, detectam-se algumas semelhanças entre o conceito de organização autenticizótica e o sentido psicológico de comunidade de trabalho. Este foi operacionalizado por Burroughs e Eby (1998), tendo sido identificadas nove dimensões: segurança emocional, apoio dos colegas, orientação para a equipe, vínculo espiritual, sentido de pertença, tolerância para com as diferenças individuais, boa vizinhança, sentido de coletivismo, reflexão. O trabalho investigativo das autoras repousa na idéia básica 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, objetivos comuns e bens comunitários. As organizações, especialmente 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 empenho, 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, 2002b).

Os 57 descritores assim colhidos da literatura referida foram organizados num questionário, depois aplicado a uma amostra constituída por 183 membros de 162 organizações portuguesas. Os dados foram submetidos a uma análise das componentes principais, tendo sido adotadas algumas medidas para a obtenção de uma estrutura dimensional clara. Mais especificamente: (a) foram seleccionados, para cada componente, os itens com saturações/pesos superiores a 0,50; (b) eliminaram-se os itens cujas saturações/pesos eram superiores a 0,40 em mais do que um componente. Deste processo, resultou a remoção de 31 itens, tendo sido extraída, dos 26 descritores remanescentes, uma estrutura de seis componentes, assim denominados:

- a) Componente 1: espírito de camaradagem (6 itens; Alpha: 0.90). Engloba itens que refletem 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 equipe, o sentido de pertença, o sentido de vizinhança e o sentido de coletivismo estabelecidos no "sentido psicológico de comunidade de trabalho".

b) Componente 2: comportamento respeitador da partes dos superiores (7 itens; Alpha: 0,88). Abarca itens que denotam o respeito, a justiça e a credibilidade apresentados nas "melhores empresas para se trabalhar", e também alguns traços do sentido de auto-determinação presente nas "organizações autentizóticas".

c) Componente 3: oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal (5 itens; Alpha: 0,86). Inclui itens que refletem 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) Componente 4: eqüidade (4 itens; Alpha: 0,71) contém itens que representam parcialmente o sentido de pertença e o sentido de propósito contemplados nas "organizações autentizóticas", e o respeito e a justiça presentes nas "melhores empresas para se trabalhar".

e) Componente 5: conciliação entre as vidas pessoal e profissional (2 itens; Alpha: 0,87). Nele se inscrevem dois itens que refletem o respeito característico das "melhores empresas para se trabalhar", assim como o cerne conceitual das "empresas amigas da família".

f) Componente 6: sentido de auto-determinação (2 itens; Alpha: 0,62). Engloba dois itens que refletem o sentido homônimo das "organizações autentizóticas".

O plano em que Rego se situou foi o dos climas psicológicos (JAMES; JONES, 1974; JONES; JAMES, 1979; GLICK, 1985; BURKE et al., 2002). O investigador trabalhou num nível de análise individual, e não organizacional. Mais especificamente, considerou as percepções individuais dos empregados acerca das características do ambiente de trabalho das suas organizações (BURKE et al., 2002) - sem que as mesmas tivessem sido agregadas para a obtenção de cotações organizacionais.

Os dados empíricos apontaram boas propriedades psicométricas ao construto. O esquema fatorial emergente foi bastante claro. Exceto para o último fator (0,62), os índices de consistência interna ficaram acima do patamar de 0,70 sugerido por Nunnally (1978). Ademais, as seis dimensões explicaram 27% da variância das intenções de abandono da organização. Acontece, porém, que os dados foram recolhidos apenas em Portugal, havendo vantagens em que se teste se as boas propriedades psicométricas se replicam noutras culturas.

É nesse caminho que se insere o presente artigo, sendo seu objetivo testar em que medida a estrutura dimensional obtida por Rego (2003) é replicável no Brasil. Hipotetiza-se que os indivíduos com percepções mais positivas acerca do clima organizacional autenticizótico denotem menores intenções de abandono da organização. Várias explicações sustentam esta hipótese. Pode acontecer, por exemplo, que os climas autenticizóticos fomentem o **comprometimento** organizacional afetivo dos colaboradores (*e.g.*, BASTOS, 1995; ALLEN; MEYER, 1996, 2000; MEYER; HERSCOVITCH, 2001), o **apoio organizacional percebido** (WAYNE et al., 1997; BISHOP et al., 2000), a **confiança** nos superiores e nos pares (ROBINSON, 1996; DIRKS; FERRIN, 2002) e as percepções de **justiça** (*e.g.*, SWEENEY; MCFARLIN, 1997; HENDRIX et al., 1999). Sentindo-se reconhecidos intelectual e emocionalmente (KIM; MAUBORGNE, 1998), e sentindo o dever de responder reciprocamente (GOULDNER, 1960; GRAHAM; ORGAN, 1993; SETTOON et al., 1996; EISENBERGER et al., 1997, 2001), os indivíduos experimentam maiores desejos de permanecer na organização. Pode-se ainda supor que os climas autenticizóticos permitem que os indivíduos satisfaçam as suas necessidades de afiliação e de exploração (KETS DE VRIES, 2001) - assim podendo experimentar um sentido de significado para a vida mediante as atividades executadas na organização.

## 2. MÉTODO

Foram inquiridos 201 membros de sete organizações brasileiras. Dado que 18 tinham um tempo na organização inferior a seis meses, foram removidos da análise posterior. Os 183 remanescentes eram profissionais oriundos de empresas e universidades públicas e privadas e do setor bancário. Exerciam funções muito diversificadas (juristas, assessores, auxiliares técnicos, diretores, professores, recepcionistas, vendedores, técnicos superiores, porteiros, auxiliares administrativos), e declararam níveis de escolaridade entre o primeiro grau e o doutorado. 41% eram do sexo feminino. A idade média era em 35,5 anos (desvio-padrão: 10,7) e a antiguidade média na organização era de 6,7 anos (desvio-padrão: 8,1).

Os indivíduos foram abordados individualmente ou em pequenos grupos. Foram convidados a assinalar, anonimamente, o grau de veracidade das afirmações contempladas nos 57 itens sugeridos por Rego (2003), mediante uma escala de seis pontos (1: "é completamente falsa"; ...; 6: "é completamente verdadeira"). Foi-lhes ainda proposto que assinalassem, com o recurso à mesma escala, o grau de veracidade de três

afirmações, colhidas em Robinson (1996) e em Randall et al. (1999), as quais respeitam às intenções de abandono da organização. O Alpha destes descritores remonta a 0,82.

Os dados referentes aos climas autenticizóticos foram submetidos a uma análise das componentes principais, com rotação varimax. Dada a semelhança entre o esquema dimensional assim obtido e a estrutura colhida por Rego (2003), foram removidos os 31 itens que este autor também eliminara. A solução encontrada gerou seis fatores (KMO: 0,90; teste de esfericidade de Bartlett: 2315,19,  $p=0,000$ ) muito semelhantes aos detectados na pesquisa prévia de Rego. Os resultados estão contemplados na figura 2. Cada indivíduo foi depois cotado nas seis dimensões mediante o cômputo da média das pontuações nos itens correspondentes. Foram então calculadas correlações, e efetuadas análises de regressão e de clusters. Foram ainda calculados os índices de consistência interna.

### 3. RESULTADOS

A estrutura fatorial constante na figura 3 é muito semelhante à obtida por Rego (2003). Todavia, duas principais exceções podem ser identificadas - ambas referentes ao segundo fator. A primeira concerne ao descritor nº 12, cuja contribuição parece disseminar-se com vigor semelhante pelo segundo e pelo quarto fator. A segunda exceção diz respeito ao descritor nº 13, cujos pesos são baixos e bastante próximos em dois fatores. A remoção destes dois itens não prejudica, todavia, a consistência interna referente à dimensão - que passa a 0,81. Uma particular menção merece ainda a última dimensão. No estudo prévio de Rego, a respectiva consistência interna remontava a 0,62, apresentando-se agora em 0,45, claramente abaixo do patamar mínimo de 0,70 sugerido por Nunnally (1978), e portanto insatisfatório.

Para se testar a estabilidade das consistências internas, procedeu-se de dois modos. Em primeiro lugar, criaram-se aleatoriamente três sub-amostras, com metade da dimensão da amostra global, através da rotina possibilitada pelo SPSS. Foram depois computados os Alphas de Cronbach para cada dimensão em cada uma das sub-amostras. Em segundo lugar, idêntica ação foi executada após particionar a amostra de acordo com o sexo e dois escalões etários. Os resultados estão expostos na figura 4, sugerindo o seguinte: (a) para quatro dimensões, as consistências internas são invariavelmente satisfatórias, quaisquer que sejam as sub-amostras consideradas; (b) para a última dimensão, os valores são sempre inferiores ao desejável; (c) para a dimensão equidade, emergem valores tendencialmente satisfatórios, embora ligeiramente inferiores a 0,70 em alguns casos.

Figura 3 - Análise das componentes principais, após rotação varimax

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
<b>Espírito de camaradagem</b>						
1. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	<b>0.69</b>	-0.02	0.23	0.10	0.23	0.13
2. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	<b>0.61</b>	0.08	0.18	0.04	0.40	0.29
3. Existe um grande espírito de camaradagem entre os colaboradores.	<b>0.70</b>	0.31	0.22	0.11	0.15	0.11
4. As pessoas sentem orgulho em trabalhar no seu grupo ou equipe.	<b>0.61</b>	0.39	0.36	0.05	0.09	-0.14
5. Há um grande espírito de equipe.	<b>0.76</b>	0.30	0.14	0.15	0.14	-0.03
6. A atmosfera da organização é amistosa.	<b>0.74</b>	0.16	0.11	0.19	0.04	0.13
<b>Comportamento respeitador da parte dos superiores</b>						
7. As decisões são tomadas de modo imparcial.	0.10	<b>0.67</b>	-0.17	-0.12	0.07	0.34
8. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	0.14	<b>0.70</b>	0.28	0.34	0.05	0.02
9. Os superiores cumprem as suas promessas.	0.16	<b>0.64</b>	0.19	0.33	0.25	0.00
10. Os superiores informam as pessoas acerca de assuntos importantes.	0.31	<b>0.62</b>	0.21	0.23	0.33	0.07
11. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	0.28	<b>0.57</b>	0.21	0.25	0.09	-0.01
12. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	0.32	<b>0.46</b>	0.23	<b>0.38</b>	0.25	-0.03
13. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	0.27	<b>0.37</b>	0.14	0.32	<b>0.40</b>	-0.07
<b>Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal</b>						
14. As pessoas sentem que podem influenciar a vida da organização.	0.09	-0.05	<b>0.72</b>	0.21	0.05	-0.01
15. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	0.21	0.15	<b>0.67</b>	0.21	-0.13	0.18
16. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	0.13	0.17	<b>0.71</b>	-0.05	0.18	0.17
17. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	0.31	0.21	<b>0.68</b>	-0.05	0.30	0.12
18. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	0.33	0.27	<b>0.70</b>	-0.03	0.21	0.12
<b>Equidade</b>						
19. 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.	0.05	0.01	0.00	<b>-0.72</b>	-0.08	-0.37
20. As pessoas sentem-se discriminadas.	-0.31	-0.21	-0.13	<b>-0.70</b>	-0.11	0.15
21. Há favoritismos pessoais nas promoções.	-0.07	-0.24	0.01	<b>-0.69</b>	-0.10	-0.14
22. As remunerações são justas.	0.29	0.24	0.16	<b>0.48</b>	0.08	0.03
<b>Conciliação entre as vidas profissional e familiar</b>						
23. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	0.24	0.11	0.15	0.12	<b>0.82</b>	0.07
24. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	0.17	0.26	0.11	0.16	<b>0.84</b>	0.07
<b>Sentido de auto-determinação</b>						
1. As pessoas sentem que controlam as suas vidas.	0.16	0.02	0.24	0.17	0.05	<b>0.71</b>
2. As pessoas sentem que controlam o seu trabalho.	0.12	0.37	0.24	0.12	0.10	<b>0.47</b>
Valores próprios	9.5	2.0	1.5	1.2	1.2	1.0
Variância explicada	14.7%	12.7%	12.4%	9.8%	8.8%	4.9%
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.87</b>	<b>0.85</b>	<b>0.83</b>	<b>0.71</b>	<b>0.85</b>	<b>0.45</b>

Figura 4 - Alphas de Cronbach para diferentes sub-amostras

	Amostra aleatória 1 (n=103)	Amostra aleatória 2 (n=108)	Amostra aleatória 3 (n=81)	Sexo masculino (n=108)	Sexo feminino (n=75)	Idade igual ou inferior a 32 anos (n=85)	Idade superior a 32 anos (n=98)
Espírito de camaradagem	0.86	0.86	0.85	0.85	0.90	0.87	0.87
Comportamento respeitador da parte dos superiores	0.85	0.87	0.87	0.86	0.86	0.86	0.85
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	0.84	0.85	0.84	0.86	0.76	0.81	0.84
Equidade	0.65	0.67	0.69	0.72	0.70	0.70	0.72
Conciliação entre a vida familiar e a profissional	0.80	0.74	0.75	0.82	0.89	0.84	0.84
Sentido de auto-determinação	0.29	0.32	0.33	0.42	0.47	0.57	0.35

A figura 5 diz respeito as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis. Para facilitar a comparação, são ainda expostos os dados empíricos obtidos por Rego (2003). Os contornos empíricos de ambos os estudos são muito similares. Na verdade, as cotações nas dimensões autenticizóticas são modestas, com especial destaque para a equidade e para a conciliação trabalho-família. As intenções de abandono da organização são baixas. As correlações entre as variáveis autenticizóticas são positivamente significativas, sendo mais vigorosas as que associam as quatro primeiras variáveis. No entanto, os seus valores parecem não suscitar problemas de multicolinearidade (PESTANA; GAGEIRO, 1998). Todas as variáveis autenticizóticas se correlacionam negativa e significativamente com as intenções de abandono da organização, sendo mais proeminentes os coeficientes relativos aos comportamentos respeitadores dos superiores e ao espírito de camaradagem.

Figura 5 - Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Espírito de camaradagem	3.9	1.0	-					
	4.1	1.0						
2. Comportamento respeitador da parte dos superiores	3.8	1.0	0.64	-				
	3.9	1.0	0.68					
3. Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	4.2	1.0	0.59	0.51	-			
	4.1	1.0	0.50	0.54				
4. Equidade	3.4	1.1	0.43	0.57	0.31	-		
	3.6	1.0	0.53	0.60	0.32			
5. Conciliação entre a vida familiar e a profissional	3.6	1.3	0.51	0.54	0.40	0.35	-	
	3.6	1.2	0.36	0.45	0.29	0.36		
6. Sentido de auto-determinação	3.7	1.1	0.40	0.43	0.44	0.34	0.28	-
	3.8	1.0	0.38	0.41	0.36	0.25	0.25	
7. Intenções de abandonar a organização	2.3	1.4	-0.46	-0.50	-0.36	-0.28	-0.36	-0.23**
	2.8	1.4	-0.43	-0.51	-0.25	-0.42	-0.28	-0.17*

Todos os coeficientes são significativos para  $p < 0.001$ , excetuando os que estão assinalados com asterisco (\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ )  
# 1ª linha: dados do presente estudo; 2ª linha: dados do estudo prévio de Rego (2003).

A figura 6 exhibe os resultados da análise de regressão para as intenções de abandono da organização. Para efeitos comparativos são igualmente consagrados os resultados atinentes à pesquisa de Rego. A variância explicada apresenta-se em 27% na amostra portuguesa e em 26% na brasileira. Em ambas as amostras, o comportamento respeitador da parte dos superiores denota poder preditivo das intenções de abandono. No entanto, a equidade explica essas intenções na amostra portuguesa e não na brasileira, o inverso ocorrendo com o espírito de camaradagem.

Testou-se, ainda, o papel moderador da idade, da antiguidade e do sexo na relação entre os climas autentizóticos e as intenções de abandono. E testou-se se estas variáveis acrescentavam variância à variância já explicada pelos climas autentizóticos. Verificou-se o seguinte: (a) em ambas as amostras, os colaboradores do sexo feminino são mais reactivos ao espírito de camaradagem do que os seus congêneres masculinos; (b) o oposto ocorre no que concerne ao comportamento respeitador dos superiores; (c) na amostra brasileira, a idade acrescenta 2% da variância das intenções de abandono à variância já explicada pelos climas organizacionais autentizóticos; (d) na amostra portuguesa, a cifra é de 1%; (e) não há diferenças significativas nos padrões reativos dos colaboradores de diferentes idades; ou seja, o perfil de coeficientes da regressão é similar para indivíduos de diferentes idades.

Figura 6 - Regressões para as intenções de abandonar a organização

	Dados da presente pesquisa	Amostra portuguesa de Rego (2003)
Espírito de camaradagem	-0.19*	-0.13
Comportamento respeitador da parte dos superiores	-0.32***	-0.35***
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	-0.08	0.02
Equidade	0.03	-0.15*
Conciliação entre a vida familiar e a profissional	-0.08	-0.06
Sentido de auto-determinação	0.03	0.06
F	11.93***	11.37***
R <sup>2</sup> ajustado	26%	27%

\*p<0.05 \*\*\*p0.01

Finalmente, os indivíduos foram agrupados de acordo com as suas cotações nas seis dimensões autentizóticas. Para tal, executou-se uma análise de *clusters* (método Ward; quadrado da distância euclidiana), tendo sido extraída uma solução de seis agrupamentos. Foram depois efetuadas comparações entre os grupos, tanto nas variáveis autentizóticas como nas intenções de abandono. Os resultados estão contemplados na figura 7. Genericamente, verifica-se que as intenções de abandono são mais veementes entre os indivíduos que percebem as suas organizações como menos autentizóticas; e que são mais ténues quando percebem maior pendor organizacional autentizótico. Esta

tendência impregnada na caracterização dos grupos é muito próxima da detectada por Rego (2003), tal como pode comprovar-se pela consulta do Anexo 2 deste artigo.

Figura 7 - Agrupamento dos indivíduos de acordo com as suas percepções de clima autentizótico

	Grupo 1 (n=17)	Grupo 2 (n=22)	Grupo 3 (n=16)	Grupo 4 (n=65)	Grupo 5 (n=30)	Grupo 6 (n=33)
Espírito de camaradagem	2.2	3.1	3.2	3.8	4.6	5.0
Comportamentos respeitador da parte dos superiores	1.9	2.9	3.4	3.9	4.1	4.9
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	2.4	3.4	4.5	4.2	5.0	4.8
Equidade	2.1	2.6	3.2	3.6	2.6	4.9
Conciliação entre a vida familiar e a profissional	1.5	3.2	1.5	3.9	4.6	4.4
Sentido de auto-determinação	2.4	3.3	3.8	3.6	4.0	4.5
<b>Intenção de abandonar a organização</b>	<b>3.6</b>	<b>3.4</b>	<b>2.9</b>	<b>2.0</b>	<b>1.7</b>	<b>1.7</b>

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Embora com algumas nuances, o esquema fatorial colhido nesta pesquisa é muito similar ao obtido na investigação prévia realizada por Rego. Idêntica convergência empírica é detectada quando se cotejam as consistências internas identificadas em ambos os estudos. Na verdade, tendem a situar-se acima do patamar de 0,70 sugerido por Nunnally (1978), com exceção da referente ao último fator. A especialmente baixa consistência interna colhida no Brasil nesta última dimensão suscita dificuldades psicométricas que devem ser sanadas em posteriores pesquisas. Na senda do que foi levantado por Rego (2003), recomenda-se que itens adicionais sejam redigidos, tendo em vista reforçar a valia psicométrica nesta matéria.

Alternativamente, pode-se remover da análise o fator, já que dele deriva pequeno valor explicativo para as intenções de abandono da organização. Esta opção pode, no entanto, representar uma ação de desperdício do ponto de vista psicométrico - ou seja, pode gerar a perda de uma variável independente que, embora desprezível para a explicação das intenções de abandono organizacional, pode revelar-se pertinente para outras variáveis dependentes. Note-se que os fatores extraídos refletem os conteúdos semânticos presentes nos conceitos de organização autentizótica, de empresas amigas da família, de boas empresas para trabalhar, de empresas vivas e de "sentido psicológico de comunidade de trabalho". O último fator identificado é, grosso modo, convergente com o sentido de auto-determinação que Kets de Vries impregna no conceito de organização autentizótica. Se se pretende testar a valia empírica do construto, dando sequência ao trabalho pioneiro desse autor e aos esforços

produtivos de medição de Rego, então importa agir em prol do reforço da validade psicométrica dessa última dimensão - e não removê-la da análise sob o argumento da sua pobreza psicométrica.

Algum trabalho de aprimoramento pode também merecer a dimensão da equidade. Embora, globalmente, a consistência interna seja satisfatória, ela declina para patamares mais baixos em algumas sub-amostras. Uma possível forma de resolver esta questão consiste na remoção do último item, cujo peso é relativamente modesto. Alternativamente e/ou complementarmente, podem testar-se os efeitos oriundos da adição de outros itens.

O fato de diversas variáveis autenticatórias não explicarem as intenções de abandono da organização também é devedor de alguma atenção. Mais prosaicamente, tal não deve conduzir a considerações menos primorosas acerca do construto. É importante dar continuidade às pesquisas tentando investigar outras variáveis dependentes. Aliás, essa via representa a única apropriada para conferir solidez teórica e empírica ao construto. Sugere-se, por conseguinte, que estudos vindouros testem o poder preditivo das dimensões autenticatórias para variáveis como os níveis de estresse (COOPER et al., 1988), o *burnout* (MASLACH; JACKSON, 1986; EVANS; FISCHER, 1994), a satisfação (WEISS et al., 1967), o bem-estar psicológico (RUDERMAN et al., 2002), o aborrecimento com o trabalho (FISHER, 1998), a saúde física e mental (EVERS et al., 2000), os sintomas de desordem psiquiátrica (LEE et al., 1996), a auto-estima (ROSENBERG, 1979; TYLER; BLADER, 2002), a auto-eficácia (SHERER et al., 1982; SCHYNS; VON COLLANI, 2002), e o conflito trabalho-família (FRONE; YARDLEY, 1995).

Muitas destas variáveis são, aliás, condizentes com as preocupações de Kets de Vries relativas ao bem-estar dos membros organizacionais. Mas esta é apenas uma das facetas que o trabalho empírico pode construir. Implícita na argumentação do autor está a premissa de que as organizações autenticatórias permitem conciliar a saúde organizacional e a saúde das pessoas. Cumpre, então, realizar pesquisas adicionais que permitam testar se as dimensões autenticatórias identificadas neste estudo explicam variáveis como o comprometimento organizacional (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER, 1997; REGO; SOUTO, 2002), os comportamentos de cidadania organizacional (ORGAN, 1997; REGO, 2002b), os comportamentos retaliatórios (SKARLICKI; FOLGER, 1997), os comportamentos desviantes no local de trabalho (BENNETT; ROBINSON, 2000), os níveis de empenho nas mudanças organizacionais (HERSCOVITCH; MEYER, 2002), o absenteísmo, o desempenho individual e o desempenho organizacional.

Uma nota adicional merece ser redigida a propósito do nível de análise. O nível sobre o qual Rego trabalhou, e que nesta pesquisa foi



replicado, é o individual - mas é importante que pesquisas vindouras enveredem pelo nível de análise organizacional. O processo mais viável consiste em agregar as percepções individuais, para então relacioná-las com variáveis dependentes também situadas no plano agregado (*e.g.*, desempenho das unidades organizacionais e das organizações).

Finalmente, é necessário fazer certas considerações sobre algumas limitações da pesquisa. A primeira já foi citada - refere-se à fraca consistência interna da última dimensão autenticizótica. Tal como já foi comentado, novas pesquisas poderão aumentar a quantidade de descritores, tendo em vista sanar este déficit. Segunda: as variáveis independentes e dependente foram colhidas, simultaneamente, junto à mesma fonte. Daqui podem advir riscos de variância do método comum (PODSAKOFF; ORGAN, 1986) que importaria ultrapassar. Uma das vias metodológicas que podem ajudar a contornar o problema é trabalhar com percepções agregadas ao nível organizacional, recorrendo então a diferentes colaboradores para computar as variáveis independentes (dimensões autenticizóticas) e dependentes (*e.g.*, comportamentos de cidadania, absentismo, desempenho organizacional). Alternativamente, pode recorrer-se a uma metodologia longitudinal, colhendo os dados das variáveis independentes e dependentes em momentos distanciados no tempo. Terceira: o fato de se ter trabalhado apenas com uma variável dependente limita a profundidade da validação externa do construto. Estudos posteriores poderão, por conseguinte, recorrer a variáveis dependentes já antes assinaladas (*e.g.*, comprometimento, comportamentos de cidadania organizacional, satisfação, absentismo, desempenho).

Malgrado estas limitações, a evidência empírica aqui exposta contribui para dar sequência ao trabalho pioneiro encetado por Kets de Vries, e aos esforços de Rego (2003) para operacionalizar o construto. O fato de terem sido obtidos bons indicadores psicométricos em duas culturas distintas (Portugal e Brasil) confere ao instrumento de medida uma valia acrescida. Oxalá novas pesquisas sejam realizadas, testando o esquema dimensional identificado e o seu potencial explicativo para um mais amplo leque de variáveis dependentes.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa era a de testar se a estrutura dimensional identificada por Rego (2003) numa amostra portuguesa era replicável no Brasil. A evidência empírica aqui exposta sugere que, globalmente, essa correspondência existe. No entanto, a fraqueza psicométrica das escalas de medida da última dimensão, que já fora identificada no estudo realizado em Portugal, emerge aqui com maior vigor. Há, por conseguinte, razões para prosseguir os estudos e aprimorar o instrumento de medida de um

modo que o torne psicometricamente válido em vários contextos culturais. Desse modo se podem testar os poderes preditivos que os climas autentizóticos propiciam para diversas variáveis atinentes à saúde das organizações e à saúde individual. Por outro lado, pode haver vantagens em acrescentar itens relativos a dimensões sugeridas por Kets de Vries mas aqui não identificadas (*e.g.*, sentido de prazer e alegria; sentido de propósito). Desse modo se pode testar mais aprofundadamente o potencial contido na abordagem de Kets de Vries e investigar o grau em que as organizações autentizóticas (seja ao nível de análise individual ou ao agregado) explicam o desempenho das organizações e o bem-estar e saúde dos seus colaboradores. O presente estudo, assim como o anteriormente realizado por Rego em Portugal, denotam que os indivíduos expressam menos intenções de abandono da organização quando percebem as suas organizações como mais autentizóticas - mas esta variável independente, isoladamente, é insuficiente para se compreender a real pertinência da matéria para a vida organizacional e para as reações atitudinais e comportamentais dos colaboradores.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. ¿CLIMAS ORGANIZACIONALES POCO SALUDABLES?

Una de las más exuberantes descripciones de la insalubridad física y psicológica de muchas organizaciones fue facultada por Kets de Vries (2001). El autor comenzó mencionando que "las estadísticas sobre las enfermedades, del desempeño débil y del absentismo relatan una historia dramática acerca de las disfunciones generadas por el trabajo". Posteriormente, se refirió al desequilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Hizo además alusión a las "historias horribles sobre liderazgo disfuncional, sobrecarga de trabajo, exigencias de trabajo conflictivas, comunicación empobrecida, ausencia de oportunidades para progresar en la carrera, iniquidades en las evaluaciones de desempeño y en las remuneraciones, restricciones al comportamiento, y excesivos viajes". Culminó la descripción argumentando que estos eventos y situaciones "conducen a reacciones depresivas, al alcoholismo, al abuso de drogas y a los desórdenes en el sueño" (p. 101).

Esta visión más sombría de la vida organizacional es compartida por diversos autores. Por ejemplo, Bowles (1997) criticó elocuentemente las lógicas competitivas que caracterizan a muchas organizaciones. Recurriendo a analogías mitológicas, sugirió que el mito de la gestión que adora a Zeus y enfatiza la ética competitiva es antagónico al progreso

humano. Las personas pierden su sentido de comunidad, se vuelven objetos manipulables, codificados, catalogados - por fin, un mero recurso o capital. La dimensión humana es olvidada y los individuos pasan a ocupar el lugar de meras herramientas o instrumentos. "El efecto líquido es una creciente patología social e individual." (p. 800).

Kanungo e Mendonca (1996), en un libro dedicado a las dimensiones éticas del liderazgo, afirmaron con bastante vehemencia: "Muchos empleados que son afortunados porque tienen empleo también verifican que su trabajo no solamente no les proporciona una oportunidad para desarrollo y auto realización, como también son una fuente de ansiedad e inseguridad, debido al miedo de que puedan ser los próximos a ser sacrificados en el altar de los objetivos a corto plazo - lucros cuatrimestrales, fracción de mercado, ventas, o lucro de la inversión." (p. 4).

Rego, comentando las tecnologías sociales que se dicen presentes en los nuevos puestos de la gestión (BRADLEY et al., 2001), argumentó que la reivindicación de la "entrega" de los individuos a la organización convive con un cierto "descarte" de la propia organización ante esos mismos individuos: "queremos tu sudor y tu espíritu, tu mente y tu cuerpo, durante todo el tiempo; deja todo, identifícate con nosotros, síguenos; pero no te prometemos reciprocidad" (REGO, 2002a, p. 16). El autor se inspiró en un vasto elenco de reflexiones articuladas por diversos autores, apuntando a esas nuevas vacantes de la gestión: (a) su enfoque manipulador; (b) su finalidad perversa de apaciguar a los operarios, concediéndoles símbolos baratos de prestigio y afecto, en vez del aumento de sueldos (ETZIONI, 1964); (c) la idea de que los gestores pueden obtener más productividad de trabajadores satisfechos como se puede sacar más leche de vacas contentas (SCOTT, 1992).

La propia literatura sobre el estrés está llena de referencias a la presencia notable de agentes productores de estrés en la vida organizacional y a los efectos perversos de ahí oriundos, tanto para los individuos como para las organizaciones (vide Figura 1). El Guía del Estrés Ocupacional de la Comisión Europea (EUROPEAN COMMISSION, 1999) ejemplifica esta situación al enunciar varios datos estadísticos cuyo tenor es inquietante. Por ejemplo: (a) más de la mitad de los trabajadores de la Unión Europea afirman que trabajan a un ritmo muy elevado y con plazos muy reducidos; (b) más de un tercio no ejerce cualquier influencia en la secuencia de las tareas que les son confiadas; (c) más del 25% no tiene influencia en su ritmo de trabajo; (d) 45% afirma que ejecutan tareas monótonas; (e) 44% no posee rotación de funciones; (e) 55% ejecuta tareas cortas y repetitivas. El documento muestra que una estimativa moderada de los costes causados por el estrés en el trabajo apunta hacia los 20 millones de euros anualmente.

Figura 1 - Ejemplos de agentes productores de estrés organizacionales y de potenciales efectos perversos del estrés

Agentes productores de estrés organizacional	Efectos perversos sobre los individuos	Efectos perversos sobre las organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad del papel; conflicto del papel</li> <li>• Exceso de trabajo</li> <li>• Mala estructuración del trabajo por turnos</li> <li>• Liderazgo autoritario y autocrático</li> <li>• Relaciones insatisfactorias de trabajo</li> <li>• Ausencia de autonomía en el ejercicio de la función</li> <li>• Inseguridad del empleo</li> <li>• La insuficiencia de oportunidades de progresión en la carrera</li> <li>• Insalubridad de las condiciones físicas (i.e., ruido, espacio, exposición a agentes tóxicos)</li> <li>• Injusticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad</li> <li>• Fatiga</li> <li>• Problemas cardiovasculares y gastrointestinales</li> <li>• Perturbaciones sexuales</li> <li>• Disturbios en el sueño</li> <li>• Consumo excesivo de alcohol o drogas ilícitas</li> <li>• Ingestión exagerada o reducida de alimentos</li> <li>• Depresión</li> <li>• <i>Burnout</i></li> <li>• Reducción de la inversión social en la familia, en los amigos y en la vida comunitaria</li> <li>• Conflictos en el seno de la familia, divorcios, problemas experimentados por los hijos (i.e. en la vida escolar)</li> <li>• Problemas resultantes de accidentes de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del absentismo</li> <li>• Ausencia de puntualidad</li> <li>• Baja en el desempeño de la productividad y de la calidad del trabajo</li> <li>• Costes oriundos de los accidentes de trabajo</li> <li>• Baja en la motivación</li> <li>• Degradación de las relaciones de trabajo</li> <li>• Incremento anormal de las bajas por enfermedad</li> <li>• Fallas en la comunicación</li> <li>• Errores en la tomada de decisión</li> </ul>

Fuentes: Ganster e Murphy (2000); Kendall et al. (2000); Hart e Cooper (2001); Daniels et al. (2002); European Commission (2002a); Cunha et al. (2003).

## 1.2. ORGANIZACIONES AUTENTIZÓTICAS

Además de otras virtudes, el trabajo de Kets de Vries tiene el valor de sugerir un camino optimista para evitar la insalubridad señalada. El autor empieza con subrayar que "el trabajo, sin embargo, no tiene que ser estresante. Por lo contrario, puede ser un ancla para el bienestar psicológico, un modo de establecer la identidad y mantener la autoestima. [...] Las organizaciones son maneras ideales para ayudar a sus participantes a lidiar con el estrés y sus síntomas de la vida cotidiana" (p. 101). Es en este momento que, inspirándose sobre todo en el proyecto "*The best places to work for*" (LEVERING; MOSKOWITZ, 1993), sugiere el concepto de organizaciones autentizóticas. La selección de los "mejores locales de trabajo" se basa en un modelo desarrollado en los EUA por Levering e Moskowitz hace cerca de 20 años (1983). Se tradujo en la publicación de las "mejores en los EUA" por la revista **Fortune**, desde 1998 (LEVERING; MOSKOWITZ, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; BRANCH, 1999). Según el modelo, un "gran local de trabajo" es aquel donde los empleados confían en las personas para las cuales trabajan, tienen orgullo de lo que hacen, y sienten placer en trabajar con los otros".

El esquema que, en gran medida, fundamenta la selección de las "mejores", integra cinco dimensiones (credibilidad, respeto, justicia, orgullo/coraje y camaradería), siendo las tres primeras agrupadas bajo la designación de "confianza". Las culturas de estas empresas están llenas de valores específicos que acaban por transformarse en formas específicas de comportamiento: "crédito, alegría, franqueza, empowerment, respeto por el individuo, justicia, trabajo en equipo, emprendedorismo / innovación, orientación para el cliente, responsabilidad, aprendizaje continuo, y apertura a los cambios." (KETS DE VRIES, 2001, p. 107). Estas empresas proporcionan diversos tipos de beneficios, como: conciliación entre la vida profesional y la familiar, participación en los lucros, premios pecuniarios y de otra naturaleza, concesión de licencias sabáticas, seguros de salud, centros de masaje, apoyo médico, áreas para la práctica deportiva, jardines infantiles, fondos de pensiones, apoyo jurídico, consultoría en asuntos financieros. Horarios de trabajo flexible, empleos en tiempo parcial, semanas de trabajo "comprimidas" y reparto de puestos de trabajo son igualmente comunes y formal o informalmente, muchas adoptan políticas de permanencia de sus funcionarios.

El proyecto emigró entretanto para diversos países (i.e. Colombia, Brasil, Perú, México, Argentina, Chile, Corea), habiendo comenzado también en la Unión Europea el proceso de selección de las "mejores en Europa". El patrocinio de la Comisión Europea surge en la secuencia de dos documentos fundamentales en el dominio de la responsabilidad social de las empresas: el Libro Verde intitulado "Fomentar un cuadro europeo para la responsabilidad social de las empresas" (EUROPEAN COMMISSION, 2001) y la "Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: Una contribución de las empresas para el desarrollo sostenible" (EUROPEAN COMMISSION, 2002b).

El concepto de organización autenticizótica se inspira en este modelo, pretendiendo señalar la relevancia del bienestar psicológico de los individuos para el funcionamiento de las organizaciones. *Autenticizótico es un neologismo* resultante de la conjugación de dos términos griegos: *authentikos* y *zotikos*. El primero significa que la organización es auténtica, merecedora de confianza. El segundo significa que ella es "esencial para la vida" de las personas, facultándoles sentidos de equilibrio, de realización personal, de competencia, de autonomía y de iniciativa - dando significado a sus vidas. El término designa a las organizaciones que ayudan a sus colaboradores a establecer el equilibrio entre la vida personal / familiar y el trabajo. Son un antídoto para el estrés que domina la vida de muchas organizaciones del mundo actual. Representan un espacio en el cual se cruzan dos designios: elevados desempeños de las organizaciones y realización personal de sus miembros.

En gran medida, el autor parece consagrar un binomio primordial: la salud organizacional depende de la salud de sus colaboradores - y viceversa. El título del artículo es, a propósito, preciso: "Creando organizaciones autenticizóticas: Individuos saludables en empresas llenas de salud". Argumenta Kets de Vries que las organizaciones autenticizóticas son un antídoto contra el estrés vigente en muchas organizaciones modernas, proporcionando a las personas la oportunidad de obtener seis sentidos para su existencia humana y profesional (Figura 2). El siguiente es, en síntesis, su pensamiento:

- Las organizaciones saludables necesitan individuos saludables y viceversa.
- Un individuo saludable presenta diversas características, entre las cuales se destacan: (a) posee un sentido estable de su identidad; (b) asume la responsabilidad por sus acciones; (c) cree que puede controlar los eventos que afectan su vida; (d) no opta por actividades auto destructivas; (e) está enamorado de lo que hace; (f) sabe como controlar la ansiedad; (g) no pierde fácilmente el control; (h) tiene capacidad para establecer y cultivar relaciones interpersonales; (i) sabe cómo lidiar con la depresión y tiene gran capacidad para convivir con la pérdida; (j) es creativo y tiene espíritu jovial; (k) tiene capacidad para reencuadrar las experiencias negativas de un modo positivo; (l) está altamente motivado para hacer auto reflexión; (m) es capaz de satisfacer sus necesidades de afiliación; (n) experimenta un sentido de significado y orientación en su vida.
- Muchas organizaciones en el mundo actual están desprovistas de las condiciones propicias a la salud de sus miembros. Tales organizaciones están abarrotadas de: (a) acciones de control que impiden la autonomía y el sentido de autodeterminación de las personas; (b) factores de desequilibrio entre la vida personal y la familiar; (c) iniquidades en las evaluaciones de desempeño y de las remuneraciones; (d) exigencias de trabajo que conducen a depresiones, al consumo de drogas y al estrés.
- Las organizaciones autenticizóticas representan un modo apropiado de evitar estos males y de promover la conciliación de dos aspectos: elevados desempeños en las organizaciones y realización personal de sus miembros.
- "A medida que atravesamos el siglo XXI, se vuelve un desafío para los líderes la creación de organizaciones con estas calidades autenticizóticas. [...] Ellas serán los tipos de organizaciones que ayudarán a sus empleados a equilibrar sus vidas personales y organizacionales" (p. 110).

Figura 2 - Características de las organizaciones autentizóticas

Proporcionan a las personas:	Explicación
<b>Sentido de propósito</b>	Los líderes crean un sentido de propósito para las personas mediante la creación de una visión para el futuro, de una descripción vívida de una cultura y de un propósito para la organización.
<b>Sentido de autodeterminación</b>	En estas organizaciones, los colaboradores sienten que controlan sus vidas – no siendo apenas peones o meros dientes del engranaje organizacional.
<b>Sentido de impacto</b>	Los miembros organizacionales sienten que sus acciones influyen, efectivamente, la vida de la organización.
<b>Sentido de competencia</b>	Existe entre los colaboradores el sentimiento de crecimiento y desarrollo personal. El aprendizaje continuo es incentivado.
<b>Sentido de pertenencia (de comunidad)</b>	Las personas sienten que pertenecen a una comunidad organizacional. Este lazo constituye la base de la confianza y del respeto mutuo.
<b>Sentido de placer y alegría</b>	La vida organizacional no es comandada por <i>zombis</i> , pero por personas que emiten un sentido de alegría en su trabajo – otra necesidad esencial del ser humano.
<b>Sentido de significado</b>	Las personas pueden poner su creatividad al servicio del trabajo, se sienten completamente involucradas y concentradas en lo que hacen.

Fuente: Construido a partir de Kets de Vries (2001).

### 1.3. LA OPERACIÓN DEL CONSTRUCTO DE LAS ORGANIZACIONES AUTENTIZÓTICAS

Objetivando la operación del constructo de las organizaciones autentizóticas, Rego (2003) elaboró un cuestionario con 57 descriptores (vide Anexo 1). Para tal, recurrió a la literatura pertinente a las organizaciones autentizóticas (KETS DE VRIES; BALAZS, 1999; KETS DE VRIES, 2001) y a los "mejores locales para trabajar" (LEVERING; MOSKOWITZ, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; BRANCH, 1999). Sin embargo, Rego recurrió también a la literatura referente a las empresas vivas (DE GEUS, 1997a, 1997b), a las empresas amigas de la familia (i.e., LOBEL; KOSSEK, 1996; STRACHAN; BURGESS, 1998; DEN DULK et al., 1999; THOMPSON et al., 1999) y al sentido psicológico de comunidad de trabajo (BURROUGHS; EBY, 1998). A pesar de Kets de Vries no enseñar la conexión entre el concepto de organizaciones autentizóticas y estos tres conceptos, parece no haber dudas de que hay una amplia área de superposición entre ellos.

Las empresas "amigas de la familia" son las que denotan preocupaciones con las relaciones familiares de sus colaboradores, creando condiciones para que una de las facetas interfiera lo mínimo posible sobre la otra. Ofrecen horarios flexibles, salas para amamantar, jardines de infantes, buenos programas para niños y ancianos, licencias de paternidad, servicios de guarda para después del horario escolar, planes de interrupción de carrera, licencia por adopción, etc. Procuran responder a la necesidad de satisfacer tres puntos: realización profesional, realización familiar / personal e desempeño organizacional.

Las "empresas vivas" son imágenes usadas por De Geus (1997a, 1997b) para designar las organizaciones que actúan como comunidades humanas, son responsables por sus colaboradores y denotan un carácter duradero que los meros agrupamientos de intereses económicos no revelan. Más específicamente: (a) son sensibles a la comunidad de la que forman parte, anticipan el cambio, reconocen los factores que pueden venir a influenciarlas; (b) poseen espacio para que las personas tomen iniciativa y que sus ideas sean consideradas; (c) encorajan la experimentación autónoma, toleran y promueven nuevas ideas; (d) denotan un rasgo de fuerte cohesión social y poseen un vigoroso sentido de identidad - que es compartido por todos sus miembros; (e) más que meras entidades económicas, son comunidades duraderas. Consideran a sus empleados como miembros valiosos, siendo el lucro solamente el medio de concretizar el objetivo real de la organización: aumentar su esperanza de vida. Se nutren de climas de trabajo agradable y del desarrollo de sus empleados. Es este desarrollo lo que fomenta el aprendizaje organizacional y viceversa.

La imagen más poderosa y apelativa dibujada por Arie de Geus es dicotómica: (1) la empresa cuyo propósito es producir riqueza para un pequeño número de personas se asemeja a un charco de agua; (2) la empresa viva representa una especie de río. Hay en este cuadro un rasgo indeleble que nos remite al concepto de aprendizaje organizacional (SENGE, 1990). El caso no sorprende cuando uno se da cuenta que fue Arie de Geus quién lo creó. Peter Senge, que popularizó el concepto, reconoció explícitamente la influencia del "maestro" y no ahorró elogios a "*The Living Company*" (DE GEUS, 1997b). Sin embargo, una de las partes más importantes en las reflexiones de Senge está en el tenor vivo y humanizado de las organizaciones. Con referencia a De Geus y al libro, Senge afirmó en el prefacio: "Él me hizo ponderar, por primera vez, sobre la relación entre la baja esperanza de vida y la baja vitalidad de las empresas mientras operan. Son ambos síntomas de la salud general de una organización. Los miembros de estas empresas conocen el estrés en el trabajo, las constantes luchas por el poder y el cinismo y resignación que resultan de un ambiente de trabajo que bloquea en vez de permitir la imaginación, la energía y el compromiso. [...]. Al entrar en el siglo XXI, es apropiado recordar aquello que los seres vivos ya comprendieron hace mucho tiempo - que el trabajo en conjunto puede, de hecho, ser una fuente profunda de significado para la vida. Menos que eso, es solamente un empleo." (pp. 1-6).

Finalmente, se detectan algunas semejanzas entre el concepto de organización autentizótica y el sentido psicológico de comunidad de trabajo. Este fue operado por Burroughs y Eby (1998), habiendo sido identificadas nueve dimensiones: seguridad emocional, apoyo de los colegas, orientación para el grupo, vínculo espiritual, sentido de pertenencia, tolerancia de las diferencias individuales, buena vecindad, sentido de colectivismo, reflexión. El trabajo de investigación de las autoras reposa en la idea básica de que las personas son seres sociales y gregarios por naturaleza. Su bienestar psicológico depende, en gran medida, de la posibilidad de satisfacer necesidades sociales, de significado, de identidad, de apoyo y de pertenencia. Estas necesidades eran, tradicionalmente,



satisfechas en las comunidades vecinas, en las cuales las personas establecían frecuentes e intensas relaciones cara a cara, y compartían responsabilidades, objetivos comunes y bienes comunitarios. Las organizaciones, especialmente las empresariales, contribuyeron para separar a los individuos de esas comunidades y para atenuar los lazos que con ellas mantenían. De esta manera, constituyeron como espacios en que las personas procuran satisfacer las referidas necesidades de identidad y de pertenencia. Sin embargo, ni todas son iguales en lo que se refiere a la capacidad de generar en sus miembros un sentido psicológico de comunidad de trabajo. Los colaboradores que perfilan ese sentido reconocen que la organización va al encuentro de sus necesidades y de sus familias, y que les proporciona una calidad mejor de vida. En cambio, aceptan que ella pueda esperar de ellos una postura pautada por el empeño, por la lealtad y por los comportamientos de ciudadanía (i.e. comportamientos de inter ayuda, cortesía en las relaciones interpersonales, ejecución de tareas más allá del estrictamente "obligatorio"); (ORGAN, 1997; REGO, 2002b).

Los 57 descriptores así recogidos de la literatura referida fueron organizados en una lista de preguntas y después aplicadas a una muestra constituida por 183 miembros de 162 organizaciones portuguesas. Los datos fueron sometidos a un análisis de los componentes principales, habiendo sido adoptadas algunas medidas para la obtención de una estructura dimensional clara. Más específicamente: (a) fueron seleccionados, para cada componente, los ítem con saturaciones / pesos superiores a 0,50; (b) se eliminaron los ítem cuyas saturaciones/pesos eran superiores a 0,40 en más de un componente. De este proceso, resultó la remoción de 31 ítem, habiendo sido extraída de los 26 descriptores que restaron, una estructura de seis componentes denominados:

- a) Componente 1: espíritu de camaradería (6 ítem; Alpha: 0,90). Engloba ítem que reflejan el sentido de pertenencia contemplado en las "organizaciones autentizóticas", el espíritu de camaradería y el orgullo / coraje presentes en las "mejores empresas para trabajar", y el apoyo de los colegas, la orientación para el equipo, el sentido de pertenencia, el sentido de vecindad y el sentido de colectivismo establecidos en el "sentido psicológico de comunidad de trabajo".
- b) Componente 2: comportamiento respetuoso de parte de los superiores (7 ítem; Alpha: 0,88). Abarca ítem que denotan el respeto, la justicia y la credibilidad presentados en las "mejores empresas para trabajar", y también algunos rasgos del sentido de autodeterminación presente en las "organizaciones autentizóticas".
- c) Componente 3: oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal (5 ítem; Alpha: 0,86). Incluye ítem que reflejan el sentido de competencia, el sentido de significado y el sentido de impacto contemplados en las "organizaciones autentizóticas" y el respeto presente en las "mejores empresas para trabajar".
- d) Componente 4: equidad (4 ítem; Alpha: 0,71) contiene ítem que representan parcialmente el sentido de pertenencia y el sentido de

propósito contemplados en las "organizaciones autenticizóticas" y respeto y justicia presentes en las "mejores empresas para trabajar".

e) Componente 5: conciliación entre la vida personal y profesional (2 ítem; Alpha: 0,87). En este se inscriben dos ítem que reflejan el respeto característico de las "mejores empresas para trabajar", así como la esencia conceptual de las "empresas amigas de la familia".

f) Componente 6: sentido de autodeterminación (2 ítem; Alpha: 0,62). Engloba dos ítem que reflejan el sentido homónimo de las "organizaciones autenticizóticas".

El plano en el que Rego se colocó fue de los climas psicológicos (JAMES; JONES, 1974; JONES; JAMES, 1979; GLICK, 1985; BURKE et al., 2002). El investigador trabajó en un nivel de análisis individual y no organizacional. Más específicamente, consideró las percepciones individuales de los empleados acerca de las características del ambiente de trabajo de sus organizaciones (BURKE et al., 2002) - sin que las mismas hubiesen sido agregadas para la obtención de cotizaciones organizacionales.

Los datos empíricos indicaron buenas propiedades psicométricas al constructo. El esquema factorial surgente fue bastante claro. Excepto para el último factor (0,62), los índices de consistencia interna quedaron arriba del nivel de 0,70 sugerido por Nunnally (1978). Además, las seis dimensiones explicaron el 27% de la variación de las intenciones de abandono de la organización. Ocurre, sin embargo, que los datos fueron recogidos solamente en Portugal. Sería ventajoso verificar si las buenas propiedades psicométricas se repiten en otras culturas.

Es en ese camino que se inserta el presente artículo, siendo su objetivo comprobar en que medida la estructura dimensional obtenida por Rego (2003) es aplicable en Brasil. Existe la hipótesis de que los individuos con percepciones más positivas acerca del clima organizacional autenticizótico denoten menores intenciones de abandono de la organización. Varias explicaciones sostienen esta hipótesis. Puede suceder, por ejemplo, que los climas autenticizóticos incentiven el **comprometimiento** organizacional afectuoso de los colaboradores (i.e. BASTOS, 1995; ALLEN; MEYER, 1996, 2000; MEYER; HERSCOVITCH, 2001), el **apoyo organizacional** percibido (WAYNE et al., 1997; BISHOP et al., 2000), la **confianza** en los superiores y en las parejas (ROBINSON, 1996; DIRKS; FERRIN, 2002) y las percepciones de **justicia** (e.g. SWEENEY; MCFARLIN, 1997; HENDRIX et al., 1999). Cuando se sienten reconocidos intelectualmente y emocionalmente (KIM; MAUBORGNE, 1998) y sintiendo el deber de contestar con reciprocidad (GOULDNER, 1960; GRAHAM; ORGAN, 1993; SETTOON et al., 1996; EISENBERGER et al., 1997, 2001), los individuos experimentan mayores deseos de permanecer en la organización. Se puede aun suponer que los climas autenticizóticos permiten que los individuos satisfagan sus necesidades de afiliación y de explotación (KETS DE VRIES, 2001) - y así puedan experimentar un sentido de significado para la vida mediante las actividades ejecutadas en la organización.

## 2. MÉTODO

Fueron cuestionados 201 miembros de siete organizaciones brasileñas. Por 18 de ellos tener menos de seis meses en la organización, fueron retirados del análisis posterior. Los 183 restantes eran profesionales oriundos de empresas y universidades públicas y privadas y del sector bancario. Ejercían funciones muy diversas (juristas, asesores, auxiliares técnicos, directores, profesores, recepcionistas, vendedores, técnicos superiores, porteros, auxiliares administrativos), y declararon niveles de escolaridad entre la escuela primaria y el doctorado. El 41% era del sexo femenino. La edad promedio era de 35,5 años (desvío: 10,7) y la ancianidad promedio en la organización era de 6,7 años (desvío: 8,1).

Los individuos fueron abordados individualmente o en pequeños grupos. Fueron incentivados a enseñar, anónimamente el grado de veracidad de las afirmaciones contempladas en los 57 ítem sugeridos por Rego (2003), mediante una escala de seis puntos (1: "es completamente falsa"; ...; 6: "es completamente verdadera"). Además les fue propuesto que enseñaran, con el recurso y la misma escala, el grado de veracidad de tres afirmaciones recogidas en Robinson (1996) y en Randall et al. (1999), las cuales respetan a las intenciones de abandono de la organización. El Alpha de estos descriptores remonta a 0,82.

Los datos referentes a los climas autentizóticos fueron sometidos a un análisis de los componentes principales, con rotación *varimax*. Dada la semejanza entre el esquema dimensional ahí obtenido y la estructura recogida por Rego (2003), fueron removidos los 31 ítem que este autor también eliminara. La solución encontrada generó seis factores (KMO: 0,90; teste de esfericidad de Bartlett: 2315,19,  $p=0,000$ ) muy semejantes a los detectados en la pesquisa previa de Rego. Los resultados están contemplados en la figura 2. Cada individuo fue después evaluado en las seis dimensiones mediante el cálculo del promedio de las puntuaciones en los ítem correspondientes. Fueron entonces calculadas correlaciones y efectuados análisis de regresión y de clusters. Además, fueron calculados los índices de consistencia interna.

## 3. RESULTADOS

La estructura factorial constante en la figura 3 es muy semejante a la obtenida por Rego (2003). Aun, dos principales excepciones pueden ser identificadas - ambas referentes al segundo factor. La primera trata del descriptivo nº 12, cuya contribución parece diseminarse con vigor semejante por el segundo y por el cuarto factor. La segunda excepción es a respecto del descriptivo nº 13, cuyos pesos son bajos y bastante próximos en dos factores. La remoción de estos dos ítem no perjudica la consistencia interna referente a la dimensión - que pasa a 0,81. Una particular mención merece la última dimensión. En el estudio previo de Rego, la respectiva consistencia interna remontaba a 0,62. Ahora remonta a 0,45, claramente abajo del nivel mínimo de 0,70 sugerido por Nunnally (1978) y por lo tanto insatisfactorio.

Figura 3 - Análisis de los componentes principales, pos rotación varimax

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
<b>Espíritu de camaradería</b>						
1. Existe un sentido de familia entre los colaboradores.	<b>0.69</b>	-0.02	0.23	0.10	0.23	0.13
2. Las personas se preocupan con el bienestar de los otros.	<b>0.61</b>	0.08	0.18	0.04	0.40	0.29
3. Existe un gran espíritu de camaradería entre los colaboradores.	<b>0.70</b>	0.31	0.22	0.11	0.15	0.11
4. Las personas sienten orgullo en trabajar en su grupo o equipo.	<b>0.61</b>	0.39	0.36	0.05	0.09	-0.14
5. Hay un gran espíritu de equipo.	<b>0.76</b>	0.30	0.14	0.15	0.14	-0.03
6. La atmósfera y la organización son amistosas.	<b>0.74</b>	0.16	0.11	0.19	0.04	0.13
<b>Comportamiento respetuoso de parte de los superiores</b>						
7. Las decisiones son tomadas de modo imparcial.	0.10	<b>0.67</b>	-0.17	-0.12	0.07	0.34
8. Las personas se sienten libres para comunicarse franca e abiertamente con los superiores.	0.14	<b>0.70</b>	0.28	0.34	0.05	0.02
9. Los superiores cumplen sus promesas.	0.16	<b>0.64</b>	0.19	0.33	0.25	0.00
10. Los superiores informan a las personas acerca de asuntos importantes.	0.31	<b>0.62</b>	0.21	0.23	0.33	0.07
11. Las personas sienten que los superiores son honestos.	0.28	<b>0.57</b>	0.21	0.25	0.09	-0.01
12. Es fácil hablar con las personas situadas en niveles superiores de la jerarquía.	0.32	<b>0.46</b>	0.23	<b>0.38</b>	0.25	-0.03
13. Las personas se sienten seguras en mostrar que no están de acuerdo con las opiniones de sus superiores.	0.27	<b>0.37</b>	0.14	0.32	<b>0.40</b>	-0.07
<b>Oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal</b>						
14. Las personas sienten que pueden influir en la vida de la organización.	0.09	-0.05	<b>0.72</b>	0.21	0.05	-0.01
15. Las personas sienten que les son atribuidas responsabilidades importantes.	0.21	0.15	<b>0.67</b>	0.21	-0.13	0.18
16. Las personas sienten que pueden aprender continuamente.	0.13	0.17	<b>0.71</b>	-0.05	0.18	0.17
17. Las personas pueden colocar su creatividad e imaginación a disposición del trabajo y de la organización.	0.31	0.21	<b>0.68</b>	-0.05	0.30	0.12
18. Las personas sienten que pueden desarrollar sus potencialidades.	0.33	0.27	<b>0.70</b>	-0.03	0.21	0.12
<b>Equidad</b>						
19. Cuando se obtienen buenos resultados debido a los esfuerzos de los colaboradores, los "laureles" (Ej: las recompensas y los elogios) son distribuidos apenas por un número reducido de jefaturas.	0.05	0.01	0.00	<b>-0.72</b>	-0.08	-0.37
20. Las personas se sienten discriminadas.	-0.31	-0.21	-0.13	<b>-0.70</b>	-0.11	0.15
21. Hay favoritismos personales en las promociones.	-0.07	-0.24	0.01	<b>-0.69</b>	-0.10	-0.14
22. Las remuneraciones son justas.	0.29	0.24	0.16	<b>0.48</b>	0.08	0.03
<b>Conciliación entre la vida profesional y familiar</b>						
23. Esta organización ayuda a las personas a conciliar el trabajo con la vida familiar.	0.24	0.11	0.15	0.12	<b>0.82</b>	0.07
24. La organización se preocupa con la conciliación del	0.17	0.26	0.11	0.16	<b>0.84</b>	0.07
<b>Sentido de autodeterminación</b>						
1. Las personas sienten que controlan sus vidas.	0.16	0.02	0.24	0.17	0.05	<b>0.71</b>
2. Las personas sienten que controlan su trabajo.	0.12	0.37	0.24	0.12	0.10	<b>0.47</b>
Valores propios	9.5	2.0	1.5	1.2	1.2	1.0
Variación explicada	14.7%	12.7%	12.4%	9.8%	8.8%	4.9%
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.87</b>	<b>0.85</b>	<b>0.83</b>	<b>0.71</b>	<b>0.85</b>	<b>0.45</b>

Para comprobar la estabilidad de las consistencias internas se procedió de dos modos. En primer lugar, fueron creadas de manera aleatoria tres submuestras con la mitad de la dimensión de la muestra global, a través de la rutina posibilitada por el SPSS. Fueron después computados los Alphas de Cronbach para cada dimensión en cada una de las submuestras. En segundo lugar, idéntica acción fue ejecutada después de dividir la muestra de acuerdo con el sexo y la edad. Los resultados están expuestos en la figura 4, sugiriendo lo siguiente: (a) para cuatro dimensiones las consistencias internas son invariablemente satisfactorias, cuales quiera que sean las submuestras consideradas; (b) para la última dimensión los valores son siempre inferiores a los deseables; (c) para la dimensión equidad surgen valores de tendencia satisfactorios, aunque ligeramente inferiores a 0,70 en algunos casos.

Figura 4 - Alphas de Cronbach para diferentes submuestras

	Muestra aleatoria 1 (n=103)	Muestra aleatoria 2 (n=108)	Muestra aleatoria 3 (n=81)	Sexo masculino (n=108)	Sexo femenino (n=75)	Edad igual o inferior a 32 años (n=85)	Edad superior a 32 años (n=98)
Espíritu de camaradería	0.86	0.86	0.85	0.85	0.90	0.87	0.87
Comportamiento respetuoso de parte de los superiores	0.85	0.87	0.87	0.86	0.86	0.86	0.85
Oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal	0.84	0.85	0.84	0.86	0.76	0.81	0.84
Equidad	0.65	0.67	0.69	0.72	0.70	0.70	0.72
Conciliación entre la vida familiar y profesional	0.80	0.74	0.75	0.82	0.89	0.84	0.84
Sentido de autodeterminación	0.29	0.32	0.33	0.42	0.47	0.57	0.35

La figura 5 muestra los promedios, los desvíos estándares y las correlaciones entre las variables. Para facilitar la comparación son aún expuestos los datos empíricos obtenidos por Rego (2003). Los contornos empíricos de ambos estudios son muy similares. En verdad, las cotizaciones en las dimensiones autenticas son modestas, con especial destaque para la equidad y para la conciliación trabajo familia. Las intenciones de abandono de la organización son bajas. Las correlaciones entre las variables autenticas son positivamente significativas, siendo más vigorosas las que asocian las cuatro primeras variables. Sin embargo, sus valores parecen no suscitar problemas de multicolinealidad (PESTANA; GAGEIRO, 1998). Todas las variables autenticas se correlacionan negativa y significativamente con las intenciones de abandono de la organización, siendo más prominentes los coeficientes relativos a los comportamientos respetuosos de los superiores y al espíritu de camaradería.

Figura 5 - Promedios, desvíos estándares y correlaciones

	Promedio	DP	1	2	3	4	5	6
1. Espíritu de camaradería	3.9 4.1	1.0 1.0	-					
2. Comportamiento respetuoso de parte de los superiores	3.8 3.9	1.0 1.0	0.64 0.68	-				
3. Oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal	4.2 4.1	1.0 1.0	0.59 0.50	0.51 0.54	-			
4. Equidad	3.4 3.6	1.1 1.0	0.43 0.53	0.57 0.60	0.31 0.32	-		
5. Conciliación entre la vida familiar y la profesional	3.6 3.6	1.3 1.2	0.51 0.36	0.54 0.45	0.40 0.29	0.35 0.36	-	
6. Sentido de autodeterminación	3.7 3.8	1.1 1.0	0.40 0.38	0.43 0.41	0.44 0.36	0.34 0.25	0.28 0.25	-
7. Intenciones de abandonar la organización	2.3 2.8	1.4 1.4	-0.46 -0.43	-0.50 -0.51	-0.36 -0.25	-0.28 -0.42	-0.36 -0.28	- 0.23** -0.17*

Todos los coeficientes son significativos para  $p < 0.001$ , exceptuando los que están señalados con asterisco ( $*p < 0.05$ ;  $**p < 0.01$ )

# 1ª línea: datos del presente estudio; 2ª línea: datos del estudio previo de Rego (2003).

La figura 6 expone los resultados del análisis de regresión para las intenciones de abandono de la organización. Para efectos comparativos son igualmente consagrados los resultados atinentes a la investigación de Rego. La variación explicada presenta 27% en la muestra portuguesa y 26% en la brasileña. En ambas el comportamiento respetuoso de parte de los superiores denota poder de predicción de las intenciones de abandono. Sin embargo, la equidad explica esas intenciones en la muestra portuguesa y no en la brasileña y viceversa ocurre con el espíritu de camaradería.

Se comprobó, además, el rol moderador de la edad, de la ancianidad y del sexo con relación a los climas autenticizóticos y las intenciones de abandono y si éstas variables agregaban variación a la variación ya explicada por los climas autenticizóticos. Lo siguiente fue constatado: (a) en ambas muestras, los colaboradores de sexo femenino son más reactivos al espíritu de camaradería que sus congéneres masculinos; (b) lo opuesto ocurre en lo que concierne al comportamiento respetuoso de los superiores; (c) en la muestra brasileña, la edad añade 2% en la variación de las intenciones de abandono a la variación ya explicada por los climas organizacionales autenticizóticos; (d) en la muestra portuguesa, la cifra es de 1%; (e) no hay diferencias significativas en los estándares reactivos de los colaboradores de diferentes edades; o sea, el perfil de coeficientes de regresión es similar para individuos de diferentes edades.

Figura 6 - Regresiones para las intenciones de abandonar la organización

	Datos de la presente investigación	Muestra portuguesa de Rego (2003)
Espíritu de camaradería	-0.19*	-0.13
Comportamiento respetuoso de parte de los superiores	-0.32***	-0.35***
Oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal	-0.08	0.02
Equidad	0.03	-0.15*
Conciliación entre la vida familiar y la profesional	-0.08	-0.06
Sentido de autodeterminación	0.03	0.06
F	11.93***	11.37***
R <sup>2</sup> ajustado	26%	27%

\*p<0.05\*\*\*p0.01

Finalmente, los individuos fueron agrupados de acuerdo con sus características en las seis dimensiones autentizóticas. Para tal, fue hecho un análisis de clusters (método Ward; cuadrado de distancia euclidiana), donde fue extraída una solución de seis agrupamientos. Fueron después efectuadas comparaciones entre los grupos, tanto en las variables autentizóticas como en las intenciones de abandono. Los resultados pueden ser contemplados en la figura 7. Genéricamente, se verifica que las intenciones de abandono son más vehementes entre los individuos que perciben sus organizaciones como menos autentizóticas; y que son más tenues cuando perciben mayor tendencia al sistema organizacional autentizótico. Esta tendencia impregnada en la caracterización de los grupos está muy próxima de la detectada por Rego (2003), tal como se puede comprobar en la consulta del Anexo 2 de este artículo.

Figura 7 - Agrupamiento de los individuos de acuerdo con sus percepciones de clima autentizótico

	Grupo 1 (n=17)	Grupo 2 (n=22)	Grupo 3 (n=16)	Grupo 4 (n=65)	Grupo 5 (n=30)	Grupo 6 (n=33)
Espíritu de camaradería	2.2	3.1	3.2	3.8	4.6	5.0
Comportamiento respetuoso de parte de los superiores	1.9	2.9	3.4	3.9	4.1	4.9
Oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal	2.4	3.4	4.5	4.2	5.0	4.8
Equidad	2.1	2.6	3.2	3.6	2.6	4.9
Conciliación entre la vida familiar y profesional	1.5	3.2	1.5	3.9	4.6	4.4
Sentido de autodeterminación	2.4	3.3	3.8	3.6	4.0	4.5
<b>Intención de abandonar la organización</b>	<b>3.6</b>	<b>3.4</b>	<b>2.9</b>	<b>2.0</b>	<b>1.7</b>	<b>1.7</b>

#### 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Aunque con algunos matices, el esquema factorial recogido en esta investigación es muy similar al obtenido en la investigación previa realizada por Rego. Idéntica convergencia empírica es detectada cuando se cotejan las consistencias internas identificadas en ambos estudios. En verdad, tienden a situarse arriba del nivel de 0,70 sugerido por Nunnally (1978), con excepción de la referente al último factor. La especialmente baja consistencia interna recogida en Brasil en esta última dimensión suscita dificultades psicométricas que deben ser sanadas en posteriores investigaciones. En la senda de lo que fue indicado por Rego (2003), se recomienda que ítem adicionales sean redactados, teniendo en vista reforzar la validez psicométrica en esta materia.

Alternativamente, el factor se puede retirar del análisis, ya que de él deriva un pequeño valor explicativo para las intenciones de abandono de la organización. Esta opción puede, sin embargo, representar una acción de desperdicio del punto de vista psicométrico - o sea, puede generar la pérdida de una variable independiente que, aunque ínfima para la explicación de las intenciones de abandono organizacional, puede revelarse pertinente para otras variables dependientes. Se observa que los factores extraídos reflejan los contenidos semánticos presentes en los conceptos de organización autenticizótica de empresas amigas de la familia, de buenas empresas para trabajar, de empresas vivas y de "sentido psicológico de comunidad de trabajo". El último factor identificado es, de una manera general, convergente con el sentido de autodeterminación que Kets de Vries impregna en el concepto de organización autenticizótica. Si se pretende comprobar la validez empírica del constructo, dando secuencia al trabajo pionero de ese autor y a los esfuerzos productivos de medición de Rego, se debe entonces actuar en pro del refuerzo de validez psicométrica de esa última dimensión - y no retirarla del análisis bajo el argumento de su pobreza psicométrica.

Algún trabajo de perfeccionamiento puede también merecer la dimensión de la equidad. Aunque, globalmente, la consistencia interna sea satisfactoria, ella declina para niveles más bajos en algunas sub muestras. Una posible forma de resolver esta cuestión consiste en la remoción del último ítem, cuya importancia es relativamente modesta. Alternativamente y/o complementariamente, se pueden comprobar los efectos oriundos de la adición de otros ítem.

El hecho de diversas variables autenticizóticas no explicar las intenciones de abandono de la organización también merece alguna atención. Más prosaicamente, tal hecho no debe conducir a consideraciones menos primorosas acerca del constructo. Es importante dar continuidad a las investigaciones intentando investigar otras variables dependientes. Cabe mencionar que esa trayectoria representa la única apropiada para conferir solidez teórica y empírica al constructo. Se sugiere por lo tanto, que estudios



futuros comprueben el poder de predicción de las dimensiones autentizóticas para variables como los niveles de estrés (COOPER et al., 1988), el *burnout* (MASLACH; JACKSON, 1986; EVANS; FISCHER, 1994), la satisfacción (WEISS et al., 1967), el bienestar psicológico (RUDERMAN et al., 2002), el tedio con el trabajo (FISHER, 1998), la salud física y mental (EVERS et al., 2000), los síntomas de desorden psiquiátrica (LEE et al., 1996), la autoestima (ROSENBERG, 1979; TYLER; BLADER, 2002), la auto eficacia (SHERER et al., 1982; SCHYNS; VON COLLANI, 2002) y el conflicto trabajo / familia (FRONE; YARDLEY, 1995).

Muchas de estas variables, entretanto, se ajustan a las preocupaciones de Kets de Vries relativas al bienestar de los miembros organizacionales. Pero ésta es apenas una de las facetas que el trabajo empírico puede construir. Tácita en la argumentación del autor está la premisa de que las organizaciones autentizóticas permiten conciliar la salud organizacional con la salud de las personas. Es necesario entonces realizar investigaciones adicionales que permitan comprobar si las dimensiones autentizóticas identificadas en este estudio explican variables como el compromiso organizacional (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER, 1997; REGO; SOUTO, 2002), los comportamientos de ciudadanía organizacional (ORGAN, 1997; REGO, 2002b), los comportamientos represivos (SKARLICKI; FOLGER, 1997), los comportamientos de extravío en el lugar de trabajo (BENNETT; ROBINSON, 2000), los niveles de empeño en los cambios organizacionales (HERSCOVITCH; MEYER, 2002), el absentismo, el desempeño individual y el desempeño organizacional.

Una nota adicional merece ser redactada a propósito del nivel de análisis. El nivel sobre el cual Rego trabajó, y que en esta investigación fue replicado, es el individual - pero es importante que las investigaciones futuras se realicen por el nivel del análisis organizacional. El proceso más viable consiste en agregar las percepciones individuales, para después relacionarlas con variables dependientes también situadas en el plano agregado (i.e. desempeño de las unidades organizacionales y de las organizaciones).

Finalmente, es necesario hacer ciertas consideraciones sobre algunas limitaciones de la investigación. La primera ya fue mencionada - se refiere a la débil consistencia interna de la última dimensión autentizótica. Tal como ya fue comentado, nuevas investigaciones podrán aumentar la cantidad de descriptores, con el objetivo de sanar este déficit. Segunda: las variables independientes y dependientes fueron recogidas simultáneamente junto a la misma fuente. De ahí pueden surgir riesgos de varianción del método común (PODSAKOFF; ORGAN, 1986) que sería bueno ultrapasar. Uno de los caminos metodológicos que pueden ayudar a resolver el problema es trabajar con percepciones agregadas al nivel organizacional, recurriendo entonces a diferentes colaboradores para computar las variables independientes (dimensiones autentizóticas) y dependientes (i.e. comportamientos de

ciudadanía, absentismo, desempeño organizacional). Alternativamente, se puede recurrir a una metodología longitudinal, obteniendo los datos de las variables independientes y dependientes en momentos distanciados en el tiempo. Tercera: el hecho de que si se ha trabajado apenas con una variable dependiente, limita la profundidad de la validación externa del constructo. Estudios posteriores podrán, por consiguiente, recurrir a variables dependientes anteriormente señaladas (i.e., compromiso, comportamientos de ciudadanía organizacional, satisfacción, absentismo, desempeño).

A pesar de estas limitaciones, la evidencia empírica aquí expuesta contribuye para dar secuencia al trabajo pionero iniciado por Kets de Vries y a los esfuerzos de Rego (2003) para operar el constructo. El hecho de haber obtenido buenos indicadores psicométricos en dos culturas distintas (Portugal e Brasil) confiere al instrumento de medida una valía mayor. Ojalá nuevas investigaciones sean realizadas, comprobando el esquema dimensional identificado y su potencial explicativo para una más amplia ramificación de variables dependientes.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación era comprobar si la estructura dimensional identificada por Rego (2003) en una muestra portuguesa podría ser copiada en Brasil. La evidencia empírica aquí expuesta sugiere que, globalmente, esa correspondencia existe. Sin embargo, la debilidad psicométrica de las escalas de medida de la última dimensión, que ya fuera identificada en el estudio realizado en Portugal, surge aquí con mayor vigor. Hay, por consiguiente, razones para proseguir los estudios y perfeccionar el instrumento de medida de un modo que se vuelva psicométricamente válido en varios contextos culturales. De este modo se pueden comprobar los poderes de hacer predicción que los climas autenticizóticos propician a diversas variables atinentes a la salud de las organizaciones y a la salud individual. Por otro lado, se puede tener ventajas al adicionar ítem relativos a dimensiones sugeridas por Kets de Vries pero aquí no identificadas (i.e. sentido de placer y alegría; sentido de propósito). De ese modo se puede comprobar más profundamente el potencial contenido en el abordaje de Kets de Vries e investigar el grado en que las organizaciones autenticizóticas (sea a nivel de análisis individual o agregado) explican el desempeño de las organizaciones y el bienestar y salud de sus colaboradores. El presente estudio, así como el anterior realizado por Rego en Portugal, denotan que los individuos expresan menos intenciones de abandono de la organización cuando consideran sus organizaciones como más autenticizóticas - pero esta variable independiente, aisladamente, es insuficiente para ayudar a comprender la real pertinencia del tema para la vida organizacional y para las reacciones referentes a actitudes y comportamientos de los colaboradores.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALLEN, N.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, n.49, p.252-276,1996.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. 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**. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000. p. 285-314.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: O estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, n.1, p.44 - 63,1995.
- BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, v.3, n.85, p.349-360, 2000.
- BISHOP, J.; SCOTT, K.; BURROUGHS, S. Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. **Journal of Management**, n.6, v.26, p.1113-1132, 2000.
- BOWLES, M. The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations. **Human Relations**, v.7, n.50, p.779-803, 1997.
- BRADLEY, H.; ERICKSON, M.; STEPHENSON, C.; WILLIAMS, S. **Myths at Work**. Cambridge, UK: Blackwell, 2000.
- BRANCH, S. The 100 best companies to work for in America. **Fortune**, p. 58-72, 11 jan., 1999.
- BURKE, M. J.; BORUCKI, C. C.; KAUFMAN, J. D. Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.3, n.11, p.325-340, 2002.
- BURROUGHS, S. M.; EBY, L. T. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. **Journal of Community Psychology**, v.6, n.26, p.509-532, 1998.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, S. **Occupational Stress Indicator management guide**. Windsor: NFER-Nelson, 1988.
- COOPER, C. L. **Theories of organizational stress**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- COOPER, C. L.; DEWE, P.; O'DRISCOLL, M. **Organizational stress. A review and critique of theory, research and applications**. London: Sage, 2001.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH Editora, 2003.
- DANIELS, K.; HARRIS, C.; BRINER, R. B. **Understanding the risks of stress: A cognitive approach**. Contract Research Report.; Health & Safety Executive, 2002.
- DE GEUS, A. The living company. **Harvard Business Review**, p.51-59, march-april 1997a.
- DE GEUS, A. **The living company: Habits for survival in a turbulent business environment**. Harvard Business School Press, 1997b.
- DEN DULK, L.; VAN DOORNE-HUISKES, A.; SCHIPPERS, J. Organizações "amigas da família": uma comparação internacional. **Sociologia - Problemas e Práticas**, n.29, p.31-50, 1999.
- EISENBERGER, R.; ARNELI, S.; REXWINKEL, B.; LYNCH, P. D.; RHOADES, L. Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.1, n.86, p.42-51, 2001.
- EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; AERNELI, S.; LYNCH, P. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, n.82, p.812-820, 1997.
- EUROPEAN COMMISSION. Guidance on work-related stress. Luxembourg: European Commission, 1999.
- EUROPEAN COMMISSION. Promoting an European Framework for corporate social responsibility. Luxembourg: European Commission, 2001.
- EUROPEAN COMMISSION. How to tackle psychological issues and reduce work-related stress. Luxembourg: European Communities, 2002a.

EUROPEAN COMMISSION. Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. Luxembourg: European Commission, 2002b.

EVANS, B. K.; FISCHER, D. G. 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**, n.66, p.29-38, 1994.

EVERS, A.; FRESE, M.; COOPER, C. L. Revisions and further developments of the occupational stress indicator: LISREL results from Dutch studies. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n.73, p.221-240, 2000.

FISCHER, C.D. Effects of external and internal interruptions on boredom at work: Two studies. **Journal of Organizational Behavior**, n.19, p.503-522, 1998.

FRONE, M. R.; RUSSELL, M. Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n.68, p.1-11, 1995.

GANSTER, D. C.; MURPHY, L. Workplace interventions to prevent stress-related illness: Lessons from research and practice. In: C. L. COOPER; E. A. LOCKE (Eds.). **Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice**. Malden, Massachusetts: Blackwell, 2000. p.34-50.

GEURTS, S.; GRUNDEMANN, R. Workplace stress and stress prevention in Europe. In: KOMPIER, M.; COOPER, C. L. (Eds.), **Preventing stress, improving productivity, European case studies in the workplace**. London: Routledge, 1999. p.9-32.

GLICK, W. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, v.3, p.10, p.601-616, 1985.

GOUDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, n.25, p.161-178, 1960.

GRAHAM, J. W.; ORGAN, D. W. Commitment and the covenantal organization. **Journal of Managerial Issues**, v.4, n.5, p.483-502, 1993.

HANCOCK, P. G. Citizenship or vassalage? Organizational membership in the age of unreason. **Organization**, v.1, n.4, p.93-111, 1997.

HART, P. M.; COOPER, C. L. Occupational stress: Toward a more integrated framework. In: ANDERSON, N.

HENDRIX, W. H.; ROBBINS, T.; MILLER, J.; SUMMERS, T. P. Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. **Journal of Social Behavior and Personality**, v.3, n.4, 611-632, 1999.

HERSCOVITCH, L.; MEYER, J.P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology**, c.3, n. 87, p.474-487, 2002.

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v.12, n.81, p. 1096-1112, 1974.

JONES, A. P.; JAMES, L. R. Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance**, n.23, p.201-250, 1979.

KAHN, R. L.; BYOSIERE, P. Stress in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L.M. (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2.ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press., 1996.

KANUNGO, R. N.; MENDONÇA, M. **Ethical dimensions of leadership**. Thousand Oaks: SAGE, 1996.

KENDALL, E.; MURPHY, P.; O'NEILL, V.; BURNSNALL, S. **Occupational stress: Factors that contribute to its occurrence and effective management. A report to the workers' compensation and rehabilitation commission**. Centre for Human Services: Griffith University, 1998.

KETS DE VRIES, M. F. R. Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. **Human Relations**, v.1, n.54, p.101-111, 2001.

KETS DE VRIES, M. F.R.; BALAZS, K. Creating the authentic organization: Corporate transformation and its vicissitudes- A rejoinder. **Administration & Society**, v.2, n.31, p.275-29, 1999.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. **Strategic Management Journal**, n.19, p.323-338, 1998.

LEE, C.; JAMIESON, L. F.; EARLEY, P.C. Beliefs and fears and Type A behavior: Implications for academic performance and psychiatric health disorder symptoms. **Journal of Organizational Behavior**, n.17, p.151-177, 1996.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. The 100 Best Companies to Work for in America. New York: Doubleday, 1983.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. The 100 Best Companies to Work For in America. New York: Doubleday, 1993.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, n.12, p.26-35, jan.1998.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. The 100 best companies to work for. **Fortune**, n.10,p. 52-63, jan. 2000.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. The 100 best companies to work for. **Fortune**, n.8, p.58-69, jan. 2001.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. America's 100 best companies to work for. **Fortune**, n. 4, p.30-39, fev. 2002.

LEVERING, R.; MOSKOWITZ, M. 100 best companies to work for. **Fortune**, n. 20, p.41-43, jan.2003.

LOBEL, S.; KOSSEK, E. Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the 'family-friendly' organization. In: KOSSEK, E.; LOBEL, S. (Eds.) **Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace**. Cambridge, MA: Blackwell, 1996, p.221-244.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **Manual Maslach Burnout Inventory** (2<sup>nd</sup> ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986.

MEYER, J. P. Organizational commitment. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T.. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, n.12, p.175-228, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, n.11, p.299-326, 2001.

MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v.1,n.22, p.226-256, 1997.

MOSKOWITZ, M.; LEVERING, R. . 10 great companies to work for. **Fortune**, n.4, p.30-41, fev.2002.

MOSKOWITZ, M.; LEVERING, R. 10 great companies to work for in Europe. **Fortune**, n. 20, p.26-38, jan.2003.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

ONES, D. S.; SINANGIL, H. K.; VISWESWARAN, C. (Eds.), **Handbook of industrial, work and organizational psychology** London: SAGE, 2001. vol. 2, p. 93-114.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. **Human Performance**, v.2, n.10, p.85-9, 1997.

PARKER, M. Organizations and citizenship. **Organization**, v.1, n. 4, p.75-92, 1997.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**. Lisboa: Edições Silabo, 1998.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, n. 12, p.531- 544, 1986.

RANDALL, M. L.; CROPANZANO, R.; BORMANN, C. A.; BIRJULIN, A. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, n.20, p.159-174, 1999.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). **Anais**. Salvador, Brasil, 22-25 Set.2002. (CD-ROM)

REGO, A. Empenhamento organizacional: Factor de competitividade e/ou engenharia social? **Competitividade através das pessoas**. Lisboa: RH Editora, p. 7-23, 2002a.

- REGO, A. **Comportamentos de cidadania organizacional**. Lisboa: McGrawHill, 2002b.
- REGO, A. **Organizações autenticizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida**. Universidade de Aveiro: Relatório não publicado, 2003.
- ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, n.41, p.574-599, 1996.
- ROSENBERG, M. **Conceiving the self**. New York: Basic Books, 1979.
- ROUSSEAU D. M. **Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks, CA: Sage,1995.
- RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. J.; PANZER, K.; KING, S. N. Benefits of multiple roles for managerial women. **Academy of Management Journal**, v.2, n.445, p.369-386, 2002.
- SCHYNS, B.; VON COLLANI, G. A new occupational self-efficacy scale and its relationships to personality constructs and organizational variables. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, n.11, p.219-241, 2002.
- SENGE, P. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. London: Century Business, 1990.
- SETTOON, R. P.; BENNETT, N.; LIDEN, R. C. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. **Journal of Applied Psychology**,v.3,n. 81, p.219-227, 1996.
- SHERER, M.; MADDUX, J. E.; MERCANDANTE, B.; PRENTICE-DUNN, S.; JACOBS, B.; ROGERS, R. The self-efficacy scale. **Psychological Reports**,n. 51,p. 663-671, 1982.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v.3, n.82, p.434-443,1997.
- STRACHAN, G.; BURGESS, J.The 'family-friendly' workplace: Origins, meaning and application at Australian workplaces. **International Journal of Manpower**, v.4, n.19, p.250-265, 1998.
- SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. **Journal of Organizational Behavior**, n.18, p.83-98, 1997.
- THOMPSON, C.; BEAUVAIS, L.; LYNESS, K. When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior**,n. 54, p.392-415, 1999.
- TYLER, T.R.; BLADER, S. L. Autonomous vs comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n.89, p.813-838, 2002.
- WAYNE, S. J.; SHORE, L. M.; LIDEN, R. C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, v.1, n.40, p.82-111, 1997.
- WEISS, D. L.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L.H. **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation**. Minneapolis. MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.

## ANEXO 1: ITENS USADOS POR REGO (2003) NO ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO EM PORTUGAL

As pessoas sentem que podem influenciar a vida da organização.
As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.
Os conflitos e as divergências são geridos com observância das regras do respeito.
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.
Os colaboradores sentem-se à vontade para partilhar os seus sucessos, forças e fraquezas com as outras pessoas.
As pessoas são tratadas como seres humanos – e não como meros meios para outros fins (ex: dinheiro).
Existe um sentido de família entre os colaboradores.
Os superiores respeitam os interesses dos colaboradores.
Os superiores actuam como se a organização fosse uma comunidade humana.
As pessoas sentem que realizam trabalho com significado.
As pessoas sentem que controlam as suas vidas.
As pessoas sentem que podem receber ajuda dos outros colaboradores.
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.
Se fosse necessário reduzir custos, uma das primeiras soluções procuradas pelos superiores seria despedir pessoas
As pessoas sentem que as suas opiniões são valorizadas.
Cada pessoa sente que os sucessos da organização resultam do contributo de todos.
As pessoas são tratadas com justiça, independentemente do sexo, idade, raça ou habilitações literárias.
Existe um grande espírito de camaradagem entre os colaboradores.
Os superiores não envolvem as pessoas nas decisões que afectam o seu trabalho.
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.
As pessoas têm grande confiança nos superiores.
Os colaboradores sentem que são realmente tratados como seres humanos.
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.
As pessoas sentem que o seu trabalho é valorizado.
Na realidade, os superiores tratam as pessoas como se elas não fossem importantes.
As pessoas sentem-se discriminadas.
A organização preocupa-se em que as pessoas tenham sucesso pessoal.
As pessoas são tratadas com justiça.
As pessoas sentem que controlam o seu trabalho.
A honestidade e a integridade são muito valorizadas nesta organização.
As pessoas têm oportunidade para receber formação que lhes permite desenvolverem-se pessoal e profissionalmente.
As decisões são tomadas de modo imparcial.
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.
As pessoas sentem que a organização é uma comunidade humana que as valoriza.
Há favoritismos pessoais nas promoções.
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
Os superiores cumprem as suas promessas.
As pessoas sentem orgulho em trabalhar no seu grupo ou equipa.
As pessoas gostam de trabalhar nesta organização.
As remunerações são justas.
As pessoas dizem uma coisa mas fazem outra.
Os superiores informam as pessoas acerca de assuntos importantes.
As pessoas sentem que os superiores são honestos.
Há um grande espírito de equipa.
A atmosfera da organização é amistosa.
As pessoas dizem mal das outras "nas suas costas".
As pessoas sentem alegria no que fazem.
As pessoas são tratadas com dignidade e respeito.
As pessoas têm orgulho no que fazem.
As pessoas fazem o seu melhor para que a organização tenha sucesso.
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
Nesta organização, as pessoas estão em primeiro lugar.
As pessoas confiam umas nas outras.
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.
As pessoas sentem que os seus esforços são valorizados.

## ANEXO 2: CLUSTERS EMERGENTES NA ANÁLISE DE REGO (2003)

	Grupo 1 (n=10)	Grupo 2 (n=33)	Grupo 3 (n=43)	Grupo 4 (n=30)	Grupo 5 (n=30)	Grupo 6 (n=37)
Espírito de camaradagem	2.5	3.1	3.8	4.3	4.7	4.9
Comportamentos respeitador da parte d os superiores	2.2	3.2	3.4	3.9	4.7	5.0
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	2.3	3.6	4.1	3.6	4.9	5.0
Equidade	2.4	3.0	3.2	3.5	3.6	4.9
Conciliação entre a vida familiar e a profissional	1.7	3.9	2.3	4.4	3.9	4.6
Sentido de auto-determinação	2.8	3.3	3.5	3.9	4.3	4.4
<b>Intenção de abandonar a organização</b>	<b>4.4</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	<b>2.7</b>	<b>2.4</b>	<b>1.9</b>



## ANEXO 1: ÍTEM USADOS POR REGO (2003) EN EL ESTUDIO EXPLOTADOR REALIZADO EN PORTUGAL

Las personas sienten que pueden influir la vida de la organización.
Las personas sienten que les son atribuidas responsabilidades importantes.
Las personas sienten que pueden aprender continuamente.
Los conflictos y las divergencias son resueltos cumpliendo las reglas de respeto.
Las personas pueden poner su creatividad e imaginación al servicio del trabajo y de la organización.
Las personas sienten que pueden desarrollar sus potencialidades.
Los colaboradores se sienten libres para compartir sus éxitos, fuerzas y debilidades con las otras personas.
Las personas son tratadas como seres humanos – y no como meros medios para otras finalidades (Ej: dinero).
Existe un sentido de familia entre los colaboradores.
Los superiores respetan los intereses de los colaboradores.
Los superiores actúan como si la organización fuera una comunidad humana.
Las personas sienten que realizan un trabajo con significado.
Las personas sienten que controlan sus vidas.
Las personas sienten que pueden recibir ayuda de otros colaboradores.
Las personas se preocupan con el bienestar de los otros.
Si fuera necesario reducir costes, una de las primeras soluciones buscadas por los superiores sería despedir personas
Las personas sienten que sus opiniones son valorizadas.
Cada persona siente que los éxitos de la organización resultan de la contribución de todos.
Las personas son tratadas con justicia, independientemente del sexo, edad, raza o habilitaciones literarias.
Existe un gran espíritu de camaradería entre los colaboradores.
Los superiores no involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo.
Esta organización ayuda a las personas a conciliar el trabajo con la vida familiar.
Las personas tienen gran confianza en los superiores.
Los colaboradores sienten que son realmente tratados como seres humanos.
Cuando se obtiene buenos resultados debido a los esfuerzos de los colaboradores, los "laureles" (Ej: las recompensas y los elogios) son distribuidos apenas por un número reducido de dirigentes.
Las personas sienten que su trabajo es valorizado.
En realidad, los superiores tratan a las personas como si ellas no fueran importantes.
Las personas se sienten discriminadas.
La organización se preocupa con que las personas tengan suceso personal.
Las personas son tratadas con justicia.
Las personas sienten que controlan su trabajo.
La honestidad y la integridad son muy valorizadas en esta organización.
Las personas tienen oportunidades para recibir formación que les permita un desarrollo personal y profesional.
Las decisiones son tomadas de modo imparcial.
La organización se preocupa con que las personas concilien el trabajo con sus responsabilidades familiares.
Las personas sienten que la organización es una comunidad humana que las valoriza.
Hay favoritismos personales en las promociones.
Las personas se sienten libres para comunicarse franca y abiertamente con los superiores.
Los superiores cumplen sus promesas.
Las personas sienten orgullo de trabajar en su grupo o equipo.
A las personas les gusta trabajar en esta organización.
Las remuneraciones son justas.
Las personas dicen una cosa pero hacen otra.
Los superiores informan a las personas acerca de asuntos importantes.
Las personas sienten que los superiores son honestos.
Hay un gran espíritu de equipo.
La atmósfera de la organización es amistosa.
Las personas hablan mal de otras "por las espaldas".
Las personas sienten alegría con lo que hacen.
Las personas son tratadas con dignidad y respeto.
Las personas sienten orgullo de lo que hacen.
Las personas dan lo mejor de sí mismas para que la organización tenga éxito.
Es fácil hablar con las personas situadas en niveles jerárquicos superiores.
En esta organización, las personas están en primer lugar.
Las personas confían unas a las otras.
Las personas se sienten libres para mostrar que no están de acuerdo con las opiniones de sus superiores.
Las personas sienten que sus esfuerzos son valorizados.

## ANEXO 2: CLUSTERS EMERGENTES EN EL ANÁLISIS DE REGO (2003)

	<b>Grupo 1</b> (n=10)	<b>Grupo 2</b> (n=33)	<b>Grupo 3</b> (n=43)	<b>Grupo 4</b> (n=30)	<b>Grupo 5</b> (n=30)	<b>Grupo 6</b> (n=37)
Espíritu de camaradería	2.5	3.1	3.8	4.3	4.7	4.9
Comportamientos respetuosos de parte de los superiores	2.2	3.2	3.4	3.9	4.7	5.0
Oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal	2.3	3.6	4.1	3.6	4.9	5.0
Equidad	2.4	3.0	3.2	3.5	3.6	4.9
Conciliación entre la vida familiar y la profesional	1.7	3.9	2.3	4.4	3.9	4.6
Sentido de autodeterminación	2.8	3.3	3.5	3.9	4.3	4.4
<b>Intención de abandonar la organización</b>	<b>4.4</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	<b>2.7</b>	<b>2.4</b>	<b>1.9</b>