

## **AS MELHORES ORGANIZAÇÕES PARA TRABALHAR: UM DOMÍNIO ESPECÍFICO DE APLICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS**

**Arménio Rego**

Universidade de Aveiro (Portugal)

**José Manuel Moreira**

Universidade de Aveiro (Portugal)

**Maria José Felício**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (Portugal)

**Solange Souto**

Faculdades IBMEC / Rio de Janeiro (Brasil)

---

### **Resumo**

Este trabalho dá guarida científica ao projecto de selecção e divulgação das “100 melhores empresas para trabalhar na Europa”. Esta acção fora mencionada no Livro Verde da Comissão Europeia sobre responsabilidade social das empresas, tendo sido operacionalizada pela primeira vez com a publicação da primeira listagem no dia 27 de Março de 2003. Neste artigo, é delineado o quadro em que esse processo de selecção ocorre, é exposta a tese de Kets de Vries (2001) relativa às organizações autênticas, e expõem-se os resultados de uma pesquisa empírica realizada em Portugal e no Brasil. O estudo sugere que as pessoas com percepções mais positivas acerca de seis características organizacionais (espírito de camaradagem; credibilidade do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; conciliação trabalho-família) denotam mais fracas intenções de abandono da organização e mais fortes laços afectivos e de lealdade para com ela. Os resultados confluem para a corroboração da tese alinhavada no Livro Verde, nos termos da qual a assunção de responsabilidades sociais pelas empresas pode reverter efeitos positivos sobre o seu próprio desempenho e rentabilidade.

### **1. O livro verde da Comissão Europeia**

O Livro Verde da Comissão Europeia intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, datado de 18 de Julho de 2001 (European Commission, 2001), representa um contributo importante para as reflexões em torno responsabilidade social das empresas (RSE). Legítima politicamente as acções que diversas empresas europeias vêm adoptando nesta matéria. Faz confluir os contributos que diversas entidades, associações e empresas – em várias latitudes do planeta – têm fornecido para transformar as empresas em agentes activos na promoção do bem-estar social e do desenvolvimento sustentável. Consubstancia reflexões e propostas oriundas de associações empresariais, de iniciativas empresariais autónomas, de organismos

governamentais nacionais e transnacionais, da ONU, da OIT – e de uma plêiade diversificada de outros organismos nacionais e transnacionais com produção reflexiva e substantiva/realizadora na matéria. O seu objectivo fulcral – profusamente reiterado ao longo dos seus 94 parágrafos – é de natureza tripartida: assegurar o cumprimento de objectivos económicos, sociais e ambientais.

A definição de RSE é enunciada logo na fase introdutória: “A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados” (parágrafo 8).

O termo “partes interessadas” deriva da tradução da designação anglo-saxónica “*stakeholders*” – termo que se contrapõe aos conceitos de “*stockholders*” e de “*shareholders*” (i.e, accionistas/proprietários)<sup>1</sup>. A fronteira entre os dois conceitos passa pela noção (que tem vindo a fazer caminho na literatura, no discurso político, na produção legislativa/regulamentadora e nas práticas gestionárias) de que a gestão das empresas não pode e/ou não deve ser norteada apenas pelo cumprimento dos interesses dos proprietários das mesmas – mas também pela consideração de outros detentores de interesses como, por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.

O Livro Verde não se limita a caracterizar os princípios potencialmente orientadores do exercício da RSE. Aponta, igualmente, modos específicos que permitam traduzi-los em acções concretas para uma gestão das empresas consonante. O documento alinha diversos meios conducentes a uma abordagem integrada da RSE – com o fito na necessidade de transpor os princípios para a gestão corrente das empresas. Implicitamente, sublinha a verdade lapalissiana segundo a qual não é suficiente que as empresas reconheçam a sua RSE – é igualmente necessário traduzir esse reconhecimento em acções práticas. Uma das matérias explicitamente referidas no documento como factor potencialmente fomentador dessas práticas é a publicação de uma lista dos “Melhores Empregadores Europeus”. O intento teve tradução prática na selecção das “100 melhores empresas para se trabalhar na Europa”, cuja publicação ocorreu pela primeira vez em 27 de Março de 2003. O elenco pode ser consultado no sítio [www.eu100best.org](http://www.eu100best.org) e num suplemento especial publicado pelo *Financial Times* do dia seguinte.

## **2. As “melhores empresas para se trabalhar”**

O modelo das “melhores empresas para se trabalhar” teve a sua génese nos EUA há cerca de 20 anos (Levering & Moskowitz, 1983). Traduziu-se na publicação, pela revista *Fortune*, desde 1998, das “melhores” nos EUA (Levering & Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; Branch, 1999). A selecção repousa, fundamentalmente, em cinco dimensões (credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem), sendo as três primeiras abrangidas sob a designação de “confiança” (quadro 1).

---

<sup>1</sup> A denominação “partes interessadas” está envolta em alguma controvérsia. Todavia, são progressivas as tendências para a sua utilização alargada. Foi adoptada, em Portugal, pelo GNOMO – Grupo Permanente de Normalização do Vocabulário Organizacional (Cunha & Rego, 2002). E a tradução brasileira da norma SA8000, da *Social Accountability International* ([www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)) também a perfilhou.

## Quadro 1

### Dimensões do conceito de “as melhores empresas para se trabalhar”

Dimensões	Explicação	Aspectos específicos
Credibilidade	Percepções dos empregados acerca das práticas de comunicação, da competência e da integridade dos seus líderes	A comunicação com os líderes é aberta e acessível? Eles escutam? Os líderes são competentes na coordenação das pessoas e dos recursos materiais? Os líderes são íntegros e consistentes na condução da visão?
Respeito	Percepções dos empregados acerca do modo como os seus líderes os valorizam, tanto como seres humanos quanto como profissionais	Os líderes apoiam o desenvolvimento profissional das pessoas? Os líderes cooperam com os empregados em decisões relevantes? Os líderes zelam pelos empregados como se eles fossem indivíduos com as suas vidas pessoais?
Justiça	Percepções dos empregados acerca da equidade, imparcialidade e justiça na empresa	Há equidade (tratamento equilibrado de todos em matéria de recompensas)? <sup>2</sup> Pratica-se a imparcialidade – isto é, está arredado o favoritismo no recrutamento e promoções? Há justiça nas práticas e políticas de pessoal (e.g., ausência de discriminação)?
Orgulho/brio	Grau em que os empregados sentem orgulho na empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo	Os empregados têm orgulho nas suas funções individuais? Têm orgulho no trabalho do grupo/equipa? Têm orgulho nos produtos da organização e na pertença à comunidade?
Camaradagem	Grau em que o ambiente de trabalho proporciona sentimentos de hospitalidade, amizade e de comunidade	Os empregados têm um sentido de identidade pessoal? A atmosfera é amistosa e acolhedora? Existe um sentido de “família” ou “equipa”?

Construído por Rego *et al.* (2003), a partir de [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com) (15 de Janeiro de 2003).

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

<sup>2</sup> Para compreender o significado do conceito de equidade (distinguindo-o, designadamente, do de igualdade) pode consultar Rego (2000).

Os impulsionadores do trabalho encetado nos EUA transpuseram a sua análise para a Europa. Em Fevereiro de 2002, a revista *Fortune* publicou então a lista das “10 melhores empresas para se trabalhar” na Europa (Moskowitz & Levering, 2002). No ano seguinte, a revista reiterou a selecção (Moskowitz & Levering, 2003). As práticas assinaladas para cada uma das empresas seleccionadas facultam pistas para a compreensão do significado do conceito de “os melhores locais de trabalho”. Por exemplo, a propósito das empresas contempladas na listagem publicada em 2003, podem ser destacadas algumas características, de que se exemplificam:

- Mondragon: o leque salarial entre o topo e a base da hierarquia é de 1 para 8, e aos empregados é concedida voz no processo de selecção do Director-Geral, promove-se um estilo democrático e participativo de gestão.
- H & M: os aparatos habituais acerca da hierarquia estão ausentes, todas as pessoas se tratam pelo nome próprio, e os gestores viajam de autocarro.
- Intel: é praticada a “política da porta aberta”<sup>3</sup>, é concedida ampla oportunidade às pessoas para expressarem a sua voz sobre os assuntos da empresa, são concedidas diversas flexibilidades para que as pessoas possam satisfazer as suas responsabilidades familiares.
- Nestlé: exorta-se o comportamento modesto das pessoas, mas compatibilizando-o com “estilo” e “qualidade”.

Sucede, porém, que estes trabalhos são de natureza exploratória. Ajudam a compreender as características das “melhores” na Europa, mas carecem do rigor metodológico observado nos trabalhos de selecção das “melhores” nos EUA e em outros países. A adopção do projecto pela União Europeia veio conferir-lhe envergadura mais consentânea com os rigores que estão na sua génese.

### 3. Organizações autenticizóticas

A expressão e significado do projecto de selecção de “as melhores para trabalhar” adquiriram projecção académica e científica mais notória com os trabalhos de Kets de Vries (Kets de Vries & Balazs, 1999; Kets de Vries, 2001) respeitantes às organizações autenticizóticas. Autenticizótico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é “vital para a vida” das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, 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 stresse que domina a vida de muitas organizações do mundo hodierno. Representam um espaço no qual se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos das organizações e realização pessoal dos seus membros.

A génese do conceito radica na constatação da “insalubridade” de muitas organizações do mundo hodierno, bem paradigmaticamente na seguinte expressão de Kets de Vries (2001): “As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo

---

<sup>3</sup> Significa que as chefias recebem e escutam os colaboradores, independentemente do nível hierárquico e sem os obstáculos de agendamento habituais (e.g., marcação prévia junto da secretária).

relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens conduzem a reacções depressivas, alcoolismo e abuso de drogas e desordens do sono.” (p. 101)

O emérito professor do INSEAD prossegue, então, asseverando que “o trabalho (...) não tem que ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a auto-estima. (...) As organizações são modos ideais para ajudar os seus participantes a lidar com o stress e seus sintomas da vida quotidiana”. (p. 101). Em grande medida, o autor parece consagrar um binómio fulcral: 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”. As inquietações e as esperanças assim expendidas pelo autor compartilham, por conseguinte, a mesma lógica orientadora que preconiza a assunção de RSE – que o Livro Verde contempla e que a selecção das “100 melhores empresas para trabalhar na Europa” consagra na área específica da RSE perante os colaboradores da empresa.

#### 4. Uma pesquisa luso-brasileira

Inspirados neste quadro interpretativo, os autores do presente artigo, individualmente ou em parceria, têm vindo a desenvolver trabalhos de investigação com o fito de pesquisar em que grau os locais autenticizóticos explicam as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais. O trabalho investigativo foi encetado com a elaboração de um questionário de medida dos climas organizacionais autenticizóticos. Para o efeito foram colhidos itens na literatura referente às organizações autenticizóticas, aos melhores locais para trabalhar – mas também ao “sentido psicológico de comunidade de trabalho” (Burroughs & Eby, 1998) e às “empresas vivas” (De Geus, 1997a, 1997b). Os diversos trabalhos empíricos realizados têm revelado que o instrumento de medida é psicometricamente válido. As seis dimensões subjacentes ao construto estão expostas no quadro 2, no qual é também apresentado um item ilustrativo de cada dimensão.

#### Quadro 2 Dimensões relativas às organizações autenticizóticas

Dimensões	Itens ilustrativos usados no questionário
Espírito de camaradagem	As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.
Credibilidade/confiança superior	no As pessoas têm grande confiança nos superiores.
Comunicação aberta e franca com o superior	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	de As pessoas sentem que podem aprender continuamente.
Equidade/justiça	e Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são

Conciliação entre a vida familiar e a profissional	distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.(i) A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.
--	---

(i) item invertido

O presente texto revela os resultados obtidos com uma amostra constituída por 827 pessoas: 369 trabalhando em 77 organizações brasileiras e 458 oriundas de 263 organizações operando em Portugal. Cada indivíduo descreveu o grau em que a sua organização denotava as seis características autenticizóticas supra citadas, revelou o grau em que tencionava ou não abandonar a organização (Randall *et al.*, 1999; Robinson, 1996) e respondeu a um questionário de medida do seu empenhamento na organização (Rego & Souto, 2002). O empenhamento organizacional pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002). É comum considerar-se que as pessoas desenvolvem três tipos de laços psicológicos com as suas organizações, donde decorrem três componentes do empenhamento:

- O empenhamento afectivo reflecte o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.
- O empenhamento normativo concerne ao grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.
- O empenhamento instrumental diz respeito ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.

As investigações sugerem que os indivíduos mais empenhados afectiva e normativamente (mas não os que denotam laços instrumentais) tendem a desenvolver níveis superiores de desempenho e a contribuir mais vigorosamente para o sucesso das organizações (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). A ideia basilar é dicotómica: (1) as pessoas tendem a desenvolver o seu trabalho com maior entusiasmo e dedicação quando se sentem ligadas afectivamente à sua organização e quando nutrem por ela um sentido do dever de lealdade; (2) quando permanecem na organização apenas porque percebem escassez de alternativas atractivas no exterior da organização ou porque julgam que os custos de saída seriam elevados, então é mesmo provável que o desempenho seja baixo.

Recorde-se que o objectivo do presente estudo era o de saber como as percepções das pessoas acerca das características autenticizóticas das suas organizações explicavam as suas intenções de abandono e os seus níveis de empenhamento organizacional. Como mecanismo facilitador da interpretação destas relações, os 827 indivíduos foram agrupados (mediante uma análise de *clusters*) de acordo com as suas percepções autenticizóticas. Os três agrupamentos resultantes foram então comparados no que concerne às intenções de abandono e aos três laços psicológicos referidos. Os resultados estão sumariados no quadro 3, podendo ser assim enunciados: as pessoas que sentem que trabalham em organizações autenticizóticas denotam mais fracas intenções de abandono, desenvolvem mais vigorosos laços afectivos e de lealdade com elas e regridem nos laços instrumentais que por elas nutrem.

### Quadro 3

#### Configurações organizacionais autenticizóticas e níveis de empenhamento (escala 1-6)

	Grupo 1 (n=200)	Grupo 2 (n=489)	Grupo 3 (n=139)
	Climas psicologicamente “insalubres” Fracos locais para trabalhar		Climas verdadeiramente autenticizóticos Bons locais para trabalhar
Espírito de camaradagem	2.9	4.0	5.0
Credibilidade do superior	2.8	4.0	5.1
Comunicação aberta e franca com o superior	2.8	4.0	5.1
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	3.2	4.4	4.9
Equidade/justiça	2.6	3.4	5.0
Conciliação entre a vida familiar e a profissional	2.4	3.7	4.7
<i>Intenções de abandonar a organização</i>	3.7	2.4	1.7
Empenhamento afectivo	3.4	4.1	4.8
Empenhamento normativo	2.6	3.1	3.3
Empenhamento instrumental	2.6	2.3	1.8

### 5. Súmula conclusiva

Os resultados da pesquisa sugerem, por conseguinte, que “os melhores locais para trabalhar” representam potenciais espaços de conciliação da “saúde” organizacional com a saúde física e mental dos seus membros. Se os gestores almejam fomentar nos seus colaboradores o sentido do dever de lealdade e o empenhamento afectivo na organização – então recomenda-se-lhes que procurem impregná-la de credibilidade, de confiança, de justiça, de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e de modos de compatibilização entre o trabalho e a família. É caso para parafrasear Kets de Vries (2001): “À medida que caminhamos em direcção ao século XXI, torna-se um desafio para os líderes a criação de organizações com estas qualidades autenticizóticas. O trabalho nessas organizações será um antídoto para o stresse, proporcionará uma existência saudável, incrementará a imaginação humana e contribuirá para uma vida mais realizadora. Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os seus empregados a equilibrar as suas vidas pessoal e organizacional.” (p. 110).

Há, pois, razões para presumir que a assunção de responsabilidades sociais nesta matéria facilita a emergência de espaços organizacionais que vertem efeitos positivos em dois domínios: (1) os indivíduos podem desenvolver o seu potencial e realizarem-se do ponto de vista pessoal e familiar; (b) as organizações podem obter os benefícios oriundos do trabalho de pessoas mais empenhadas/entusiasmadas e cujo potencial é aproveitado em prol da melhoria do desempenho organizacional.

O traço assim delineado conflui para um quadro que o Livro Verde se esmerou em expor enfaticamente: o nexa entre a RSE e a competitividade/rentabilidade das empresas. Na verdade, a tese aduzida pelo Livro Verde é atravessada pela argumentação – tanto explícita como implícita – de que a assunção de RSE pelas empresas contribui para maior produtividade, maior rentabilidade e maior competitividade das mesmas. A tese acaba por funcionar como uma espécie de argamassa congregadora que confere sentido ao

tríplico: as empresas podem ser social e ambientalmente responsáveis, contribuindo assim, também, para sua própria rentabilidade e para o desenvolvimento económico da sociedade. A “doutrina” que molda o texto é, aliás, peremptória *ab initio*. Eis o tom estruturante logo no parágrafo 11: “Confrontadas com os desafios de um meio em mutação no âmbito da globalização e, em particular, do mercado interno, as próprias empresas vão tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor económico directo. Embora a sua obrigação primeira seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações”.

O parágrafo 12 reforça a tese: “Assim, à semelhança da gestão da qualidade, a responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada como um investimento, e não como um encargo. Através dela, é possível adoptar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia a longo prazo que minimize os riscos decorrentes de incógnitas. As empresas deverão assumir uma responsabilidade social tanto na Europa como fora dela, aplicando o princípio ao longo de toda a sua cadeia de produção.”

O parágrafo 21 culmina a relevância do tema: “Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um ‘maior’ investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa. Assim, o facto de se transcender as obrigações legais elementares do domínio social – por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administração-trabalhadores – é passível de ter também um efeito directo sobre a produtividade. Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada”.

## Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000), “Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment”, in: R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Branch, S. (1999), “The 100 best companies to work for in America”, *Fortune*, January 11, 58-72.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998), “Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework”, *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2002), “GNOMO: Grupo (permanente) de Normalização do Vocabulário Organizacional”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8(1), 11-14.
- De Geus, A. (1997a), “The living company”, *Harvard Business Review*, March-April, 51-59.
- De Geus, A. (1997b), *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press.
- European Commission (2001), *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. European Commission.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001), “Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies”, *Human Relations*, 54(1), 101-111.

- Kets de Vries, M. F. R. & Balazs, K. (1999), "Creating the authentic organization: Corporate transformation and its vicissitudes – A rejoinder", *Administration & Society*, 31(2), 275-29.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1983), *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Doubleday.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1998), "The 100 best companies to work for in America", *Fortune*, January 12, 26-35.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2000), "The 100 best companies to work for", *Fortune*, January 10, 52-63.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2001), "The 100 best companies to work for", *Fortune*, January 8, 58-69.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2002), "America's 100 best companies to work for", *Fortune*, February 4, 30-39.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2003), "100 best companies to work for", *Fortune*, January 20, 41-43
- Meyer, J. P. (1997), "Organizational commitment", in C. L. Cooper & I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Moskowitz, M. & Levering, R. (2002), "10 great companies to work for", *Fortune*, February 4, 30-41.
- Moskowitz, M. & Levering, R. (2003), "10 great companies to work for in Europe", *Fortune*, January 20, 26-38.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999), "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rego, A. & Souto, S. (2002), "Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça", *Anais do XXVI Encontro da ANPAD*, Salvador, Brasil, 22-25 Setembro (CD-ROM)
- Rego, A. (2000), *Justiça e cidadania nas organizações - uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Silabo.
- Rego, A., Moreira, J. M. & Sarrico, C. S. (2003), *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – um estudo da situação portuguesa*. Lisboa: Principia.
- Robinson, S. L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.