

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

**COMO AS PERCEPÇÕES DE CLIMAS AUTENTIZÓTICOS  
EXPLICAM OS COMPORTAMENTOS INOVADORES E O  
DESEMPENHO INDIVIDUAL: O CASO DE UMA  
MULTINACIONAL**

JOANA MARIA DA CONCEIÇÃO E MATOS

DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Coimbra, 2011

**COMO AS PERCEPÇÕES DE CLIMAS AUTENTIZÓTICOS  
EXPLICAM OS COMPORTAMENTOS INOVADORES E O  
DESEMPENHO INDIVIDUAL: O CASO DE UMA  
MULTINACIONAL**

JOANA MARIA DA CONCEIÇÃO E MATOS

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Neuza Ribeiro

Coimbra, Setembro de 2011

## **Agradecimentos**

Um muito obrigada à Doutora Neuza Ribeiro...

...a sua tenacidade, a sua perseverança e a sua luta pela perfeição, fizeram com que tudo isto acontecesse!

Um grande bem haja!!

Um muito obrigada ao meu namorado....

...a luta que travas todos os dias, para que tudo corra bem, que nada nos falte e, acima de tudo, que a nossa paixão se mantenha viva, é única e eu não a quero perder nunca!

Amo-te muito!!

Um muito obrigada ao meu pai e restante família...

...que a minha vontade de vencer te faça tranquilizar, já que as dores não o fazem, nem por um segundo!

Devo-te a vida e por isso te serei sempre grata!!

Um muito obrigada às minhas grandes amigas e amigos...

...por estarem lá sempre e por serem quem são!!

## Resumo

O presente estudo procura investigar como as percepções de climas autenticizóticos (espírito de camaradagem; confiança e credibilidade do líder; comunicação aberta e franca com o líder; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade/justiça; conciliação trabalho-família) explicam os comportamentos inovadores e melhoram o desempenho individual. Foram analisados os dados referentes a um questionário aplicado a 128 colaboradores de uma multinacional.

Os resultados sugerem que (1) a percepção de espírito de camaradagem por parte dos colaboradores explica os seus comportamentos inovadores; (2) a percepção de equidade/justiça e de comunicação aberta e franca com o líder explica o desempenho individual; (3) o comportamento inovador influencia o desempenho individual.

Pesem embora as limitações do estudo, a evidência empírica sugere que os indivíduos que percebem tais características autenticizóticas tendem a adotar mais comportamentos inovadores e a melhorar os seus desempenhos individuais.

**Palavras-chave:** Climas autenticizóticos; Comportamentos inovadores; Desempenho individual.

## Abstract

This study investigates how the perception of authenticzotic climate (camaraderie spirit; leader trust and credibility; the open and frank communication with the leader; learning opportunities and personal development; equity / justice; work-family conciliation) explain the innovative behavior and improve individual performance. The data was analyzed from a questionnaire answered by 128 employees of a multinational. The results suggest that (1) the employees perception of camaraderie spirit explain their innovative behavior, (2) the fairness / justice perception and open and frank communication with the leader explains the individual performance, (3) the innovative behavior influences individual performance.

In spite of the study limitations, the empirical evidence suggests that individuals who perceive such authenticzotic features tend to adopt more innovative behaviors and improve their individual performances.

**Key words:** Authenticzotic Climate; Innovative Behavior; Individual Performance.

## Índice

Introdução .....	7
Organizações Autentizóticas .....	11
Origem do conceito .....	11
Modelos e Dimensões .....	13
As consequências das percepções de clima autentizótico.....	16
Comportamentos Inovadores .....	18
Conceitos e abordagens .....	18
Antecedentes dos Comportamentos Inovadores .....	19
Desempenho Individual.....	20
Conceitos e abordagens .....	20
Antecedentes do Desempenho Individual .....	22
Materiais e Métodos.....	25
Participantes.....	25
Procedimentos .....	26
Instrumentos .....	28
Análise Estatística.....	31
Resultados.....	32
Médias, desvios-padrão e correlações.....	32
Como as percepções de clima autentizótico explicam os comportamentos inovadores e desempenho individual.....	35
Como os comportamentos inovadores explicam o desempenho individual.....	36
Discussão .....	37

O papel explicativo das percepções de clima autentizótico para os comportamentos inovadores .....	37
O papel explicativo das percepções de clima autentizótico para o desempenho individual .....	39
O papel explicativo dos comportamentos inovadores para o desempenho individual.....	41
Conclusões.....	42
Referências Bibliográficas.....	45

### **Lista de Quadros**

Quadro 1. Médias, desvios-padrão e correlações.....	35
Quadro 2. Regressões: Como as percepções de climas autentizóticos explicam os comportamentos inovadores e o desempenho individual .....	36
Quadro 3 - Regressões: Como os comportamentos inovadores explicam o desempenho individual.....	37

### **Lista de Figuras**

Figura 1 - Modelo de análise.....	8
-----------------------------------	---

### **Lista de Anexos**

Anexo A - Pedido de autorização à Multinacional

Anexo B - Instrumento utilizado

## Introdução

As mudanças nas empresas contemporâneas e os seus ambientes competitivos traduzem um novo enfoque em pesquisa organizacional. Cada vez mais o sucesso empresarial está associado a denominadores como a gestão ética e socialmente responsável, a uma cultura de empenhamento por parte dos colaboradores, e a dimensões internas e externas da responsabilidade social.

Contudo, a crescente preocupação com factores intangíveis do foro mais comportamental não deixa que se relegue para segundo plano a dimensão económica. Continua-se assim a assumir, concomitantemente, que os lucros são condição *sine qua non* para uma eficaz cidadania empresarial. Sem eles, as restantes responsabilidades organizacionais não podem ser cumpridas, pois as empresas continuam a ser espaços onde se cruzam dois desígnios: elevados desempenhos e realização pessoal dos seus membros.

É precisamente para explorar estas e outras questões associadas, que este trabalho pretende trazer evidência empírica, demonstrando como é que seis características organizacionais - espírito de camaradagem, confiança e credibilidade do líder, comunicação aberta e franca com o líder, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade/justiça, conciliação trabalho-família - podem influenciar os comportamentos inovadores e o desempenho individual.

Para as organizações interessadas em dar resposta aos avanços tecnológicos e às constantes mudanças da conjuntura, em ultrapassar a concorrência e em alcançar os desejos do consumidor, a promoção da inovação nunca foi tão evidente. Para além disso, uma vez que os trabalhadores exercem uma influência determinante no desempenho da organização, é desejável um alinhamento estratégico entre os objectivos empresariais e os objectivos individuais.

Daí que, estudar os problemas associados aos comportamentos inovadores e ao desempenho individual tem sido o mote para a maioria das investigações sobre os ambientes de trabalho, a liderança, a comunicação, a aprendizagem, os valores e a conciliação trabalho e vida pessoal. Muitos destes aspectos estão associados directamente ao conceito de organizações autentizóticas.

Nesse âmbito, a investigação que se segue procura discutir esse novo paradigma organizacional: a organização autentizótica – aquela em que as necessidades humanas universais como a identidade, a pertença e o significado do indivíduo são relevantes.

Autentizótico é um neologismo que conjuga duas palavras gregas: *authenteeekos* (autêntica, merecedora de confiança) e *zoteekos* (vital para os indivíduos e que lhes faculta significado para as suas vidas).

Este estudo analisará as percepções dos colaboradores relativamente às características autentizóticas da multinacional onde trabalham.

Assim, pretende-se investigar como (a) as percepções dos colaboradores sobre o clima autentizótico de uma organização explicam os respectivos comportamentos inovadores; (b) as percepções dos colaboradores de uma organização autentizótica explicam o respectivo desempenho individual (c) os comportamentos inovadores dos colaboradores explicam o respectivo desempenho individual. Mais especificamente, testar o modelo representado na Figura 1.



Figura 1 – Modelo de análise

Os trabalhos de investigação empírica sobre as percepções de pertencer a uma organização autentizótica são ainda escassos em Portugal (Rego & Cunha, 2008), o que revela a pertinência desta investigação sobre as práticas e percepções de trabalhar num clima autentizótico e o seu impacto nas tomadas de iniciativa, de renovação e de mudança e, consequentemente, na eficiência e eficácia do trabalho individual, particularmente numa multinacional.



Sabendo que o panorama actual das organizações, sobretudo das que estão em expansão, exige cada vez mais criatividade, originalidade e ao mesmo tempo envolvimento e comprometimento dos funcionários, encetou-se esta investigação com o intuito de apurar se, nesta multinacional, os trabalhadores também encetavam comportamentos inovadores e possuíam um melhor desempenho individual caso a considerassem uma organização autentizótica. Essa forma de estar/trabalhar estaria directamente ligada o seu contexto.

Na verdade, a pretensão de juntar as três variáveis prendeu-se com os factos de: (a) depois de pesquisarmos nos vários repositórios portugueses e estrangeiros e nas várias fontes de pesquisa literária, não termos encontrado nenhum estudo anteriormente realizado que juntasse estas temáticas; (b) a inovação ser um dos tópicos mais importantes para as organizações, sendo uma fonte de investigação para variadas ciências, como a Economia, Gestão, Sociologia, e Psicologia (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2004); (c) adoptarmos a sugestão de Macedo (2008, p. 58) “a introdução em futuras investigações do desempenho como variável dependente trará riqueza às conclusões obtidas no que respeita ao impacto dos climas psicológicos autentizóticos e do bem-estar afectivo no trabalho, na explicação da performance dos indivíduos.”

Assim, depois de concluirmos que seria um tema muito actual, que cada vez mais preocupa os empresários e os Departamentos de Recursos Humanos das organizações, que não haveria investigações anteriores com tais pressupostos e que poderíamos utilizar três escalas de medida previamente desenvolvidas e validadas por autores reconhecidos, decidimos, desta forma, avançar com esta pesquisa.

As variáveis em estudo são as percepções de clima autentizótico, os comportamentos inovadores e o desempenho individual.

Durante a investigação serão formuladas testadas as seguintes hipóteses:

**H1 – *as percepções de clima autentizótico relacionam-se positivamente com os comportamentos inovadores.***

**H2 - *as percepções de clima autentizótico relacionam-se positivamente com o desempenho individual.***

**H3 - *os comportamentos inovadores relacionam-se positivamente com o desempenho individual.***

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

Ainda na introdução fazemos uma primeira abordagem às organizações autentizóticas, aos comportamentos inovadores e ao desempenho individual, com o principal objectivo de construir as bases conceptuais que sustentam a investigação posterior sobre essas variáveis na organização eleita. Para tal, começamos por explicar a origem do conceito e a noção de organizações autentizóticas, referindo os modelos que se encontram na génese deste conceito e as várias dimensões que têm vindo a ser desenvolvidas e procuramos sublinhar o impacto de cada uma no desempenho dos indivíduos.

De seguida, fazemos uma breve referência aos conceitos e abordagens de comportamentos inovadores e procuramos realçar os antecedentes que estarão na base destes comportamentos.

Passamos de seguida a descrição do conceito de desempenho individual, procurando desenvolver as várias abordagens e perspectivas.

A segunda parte é dedicada à apresentação dos materiais e métodos utilizados. Nesta parte descrevemos o procedimento de recolha de dados utilizado, efectuamos a caracterização da amostra e apresentamos as propriedades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados.

A exposição dos resultados é efectuada na terceira parte, onde são apresentados os cálculos das médias, desvios padrão e correlações entre as diferentes variáveis. Também nesta parte se apresentam os resultados das regressões efectuadas, que nos permitem compreender o poder explicativo das percepções de clima autentizótico para com os comportamentos inovadores e para com o desempenho individual.

À quarta parte é consagrada a análise dos resultados obtidos e principais conclusões do trabalho. Começamos por evidenciar as boas capacidades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados, seguindo-se uma discussão dos resultados obtidos.

Posteriormente, na quinta e última parte, apresentamos as principais conclusões do trabalho, procurando inferir como a percepção de pertença a uma organização autentizótica pode influenciar o comportamento inovador, e o desempenho de um indivíduo e justificamos a importância desta investigação para as organizações.

Para concluir, expomos algumas das limitações do estudo realizado e apresentamos sugestões para futuras investigações.

## Organizações Autentizóticas

### Origem do conceito

A noção de organizações autentizóticas sugerida por Kets de Vries (2001) capta a essência dos contextos de trabalho que podem ser uma fonte de significado e crescimento para os colaboradores.

Essa mesma noção tem como origem 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), que representa um contributo importante para as reflexões em torno da responsabilidade social das empresas.

O Livro Verde consubstancia reflexões e propostas vindas de associações empresariais, de iniciativas empresariais autónomas, de organismos governamentais nacionais e transnacionais, da ONU, da OIT – e de uma panóplia diversificada de outros organismos nacionais e transnacionais com criação reflexiva e substantiva/realizadora na matéria. O seu principal objectivo é assegurar o cumprimento de objectivos económicos, sociais e ambientais.

O documento é composto por vários processos que conduzem a uma abordagem integrada da responsabilidade social das empresas – com o objectivo de transpor os princípios para a gestão habitual das empresas. Implicitamente, acaba por reforçar a verdade mais do que evidente, segundo a qual não é suficiente que as empresas reconheçam a sua responsabilidade social - é igualmente necessário traduzir esse reconhecimento em actos práticos. 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 conceito de organização autentizótica proposto por Kets de Vries (2001) inspira-se no modelo desenvolvido nos EUA, por Levering e Moskowitz, há quase 30 anos (1983). Este traduziu-se na publicação de "As melhores empresas para trabalhar nos EUA" pela revista Fortune, desde 1998 (Levering & Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; Branch, 1999).

A selecção assenta, principalmente, em cinco dimensões - credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem – em que as três primeiras seriam designadas de “confiança” e

tem como objectivo demarcar a importância do bem-estar psicológico dos indivíduos para o funcionamento das organizações.

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) acerca das organizações autentizóticas.

As organizações autentizóticas são, essencialmente, as que satisfazem as necessidades humanas - organizações estas que são o novo paradigma no mundo global.

Este termo deriva de duas palavras gregas: *authentekos* e *zoteekos*. A primeira transmite a ideia de que a organização é autêntica. No seu sentido mais amplo, a palavra autêntica descreve algo que está em conformidade com o facto e é, portanto, digno de confiança e pertença. Podendo operar como um rótulo no local de trabalho, a autenticidade implica que a organização tenha um conjunto de qualidades convincentes para os seus colaboradores, principalmente, no que diz respeito à visão, missão, cultura e estrutura. É importante que os dirigentes das organizações comuniquem de forma clara e convincente, não só como estas qualidades foram concebidas, mas também o porquê, revelando o significado das tarefas de cada pessoa.

O termo *Zoteekos* significa "vital para a vida". No contexto organizacional, descreve o modo como o trabalho revigora as pessoas. Os colaboradores das organizações em que a etiqueta *zoteekos* pode ser aplicada desenvolvem uma sensação de equilíbrio e de satisfação. Em tais organizações, o elemento *zoteekos* permite uma auto-afirmação no local de trabalho e produz um sentido de eficácia e competência, autonomia, iniciativa, criatividade, empreendedorismo e argúcia. Em suma, o termo classifica as organizações que auxiliam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho (Rego et al., 2003).

O conceito de organizações autentizóticas resulta das várias teorias ligadas à psicologia positiva (e.g. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), como são exemplo as empresas vivas, a empresa amiga da família, a empresa humanizada e o sentido psicológico de comunidade de trabalho. No plano grupal, é objectivo da psicologia positiva o estudo das virtudes cívicas das instituições que podem mobilizar os indivíduos para uma melhor cidadania: responsabilidade, apoio, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e ética profissional (Ceitil, 2008).

A competitividade organizacional é, cada vez mais, social e humana. A preocupação da organização para com os seus colaboradores é, assim, fundamental para atingir o seu próprio objectivo.

Os trabalhos de investigação empírica sobre as organizações autentizóticas são escassos (Rego & Cunha, 2008), o que revela a pertinência desta investigação sobre um clima autentizótico específico e os seus impactos nos comportamentos inovadores e no desempenho individual perante o trabalho.

Estes trabalhos são de tal modo escassos que, por exemplo, as propriedades psicométricas do instrumento utilizado pelo *Great Place to Work Institute* para a classificação das empresas são desconhecidas fora do próprio Instituto. Para, de alguma forma, preencher esta lacuna, e inspirando-se no conceito de organização autentizótica, Rego e colegas desenvolvem e validam um instrumento para medir climas psicológicos autentizóticos (Rego & Cunha, 2008). As respectivas análises factoriais sugerem um modelo bem ajustado de seis factores: o espírito de camaradagem, confiança / credibilidade do líder, comunicação aberta e franca com o líder, as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal, justiça e conciliação trabalho-família. As seis dimensões podem estar na base da intenção de diminuir a rotatividade, aumentar o comprometimento e o desempenho individual.

## **Modelos e Dimensões**

No âmbito deste estudo interessa apresentar os dois principais modelos das organizações autentizóticas: o modelo original de Kets de Vries (2001) e o modelo de Rego e colegas (Rego et al., 2003; Rego, 2004; Rego & Souto, 2004a, 2004b; Rego & Cunha, 2008).

Kets de Vries (2001) defende que a “insalubridade” de muitas organizações actuais se deve precisamente ao facto destas não serem autênticas e essenciais para a vida – tal como prova uma das suas expressões:

“As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre 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).

Para este autor, as organizações autentizóticas são capazes de incrementar um conjunto de meta-valores que permitem que os seus membros desenvolvam o seu sentido de propósito, a sua auto-determinação, o impacto sobre a sua própria vida, a sua competência, o seu sentimento de pertença, o seu significado e o seu próprio prazer. De acordo com Kets de

Vries (2001), estas organizações podem ser uma âncora para a saúde e bem-estar psicológico, uma maneira de desenvolver uma auto-estima positiva, e, ao mesmo tempo, uma fonte para aprender a lidar com o *stress*.

Estas organizações facultam diversos tipos de benefícios, designadamente: conciliação trabalho-família, participação nos lucros, licenças sabáticas, seguros de saúde, apoio médico, áreas desportivas, serviços de cuidado das crianças, fundos de pensões, apoio jurídico. É também comum proporcionarem horários de trabalho flexível, empregos em *part-time*, semanas de trabalho “comprimidas” e partilha de postos de trabalho. E, formal ou informalmente, muitas adoptam políticas de não despedimento.

Assim, a busca de locais de trabalho autentizóticos é uma forma de eliminar o lado negativo que a vida organizacional possa ter através da satisfação profissional/pessoal.

As grandes preocupações manifestadas por Kets de Vries eram principalmente a respeito da saúde de muitas organizações actuais. O autor começa por referir-se à “insalubridade” organizacional: (a) em muitas organizações, existe um sistema de desequilíbrio trabalho-família, liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades para progressão na carreira, perversidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens; (b) daí decorrem problemas de absentismo, fraco desempenho, *stress*, reacções depressivas, alcoolismo, abuso de drogas, desordens do sono.

No entanto, Kets de Vries (2001) remata com optimismo: “O trabalho, contudo, 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). O autor prossegue, então, defendendo a tese segundo a qual o grande desafio das organizações do “novo milénio” é criar espaços realmente salutareos para os seus colaboradores. As suas concepções assentam principalmente na ideia de que a saúde das organizações é condição *sine qua non* da saúde dos seus membros, e vice-versa. As organizações autentizóticas são espaços de existência saudável porque criam, entre os seus membros, sete sentidos:

1. O sentido de propósito – aludindo à criação de uma visão de futuro e propósito para a organização, por parte dos líderes;

2. O sentido de autodeterminação – referindo que os colaboradores têm domínio sobre as suas próprias vidas;

3. O sentido de impacto – predizendo que as acções dos colaboradores têm influência na vida organizacional;

4. O sentido de competência – mencionando que subsiste entre os colaboradores um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal, favorecendo a aprendizagem contínua;

5. O sentido de pertença – traduzindo a sensação de pertença exercida pela comunidade organizacional, com base na confiança e respeito mútuos;

6. O sentido de prazer e a alegria – reforçando a alegria no trabalho;

7. O sentido de significado – sublinhando que os colaboradores colocam a sua imaginação e criatividade ao serviço do seu trabalho, sentindo-se completamente envolvidos e concentrados nas suas tarefas.

As “melhores empresas para trabalhar” são potenciais ilustrações desse tipo de organizações, mas constituem, infelizmente, uma excepção, não a regra. As preocupações de Kets de Vries acerca da insalubridade de muitas organizações são o eco de diversas realidades e reflexões presentes em literatura diversa. A vida nas organizações actuais é mais turbulenta do que nunca. Os processos de reengenharia e reestruturação dos recursos humanos demoliram os contratos relacionais que os colaboradores estabeleciam com as organizações (Rousseau, 1995; Schalk & Rousseau, 2001). A lealdade organizacional desvaneceu-se, como expressa claramente Duska (1990):

“Não há nada de mais patético do que a história do empregado leal que, tendo trabalhado mais e para além do seu dever, é despedido numa reestruturação da empresa. Ele sente-se traído porque, erroneamente, viu a empresa como objecto da sua lealdade. É melhor para todos que nos libertemos deste romantismo néscio e que tomemos a sério uma realidade que, embora dura, é inequívoca” (p. 145).

Quanto ao modelo de Rego e colegas, os mesmos inspiram-se no conceito de organizações autentizóticas (Rego, 2004, 2008; Rego & Souto, 2004, 2005) e operacionalizam o constructo de climas autentizóticos, tendo sugerido uma estrutura composta por seis dimensões:

1. Espírito de camaradagem: o grau em que as relações interpessoais, na organização, são caracterizadas por amizade, espírito de equipa e interesse mútuo.

2. Credibilidade/confiança no superior: o grau em que os líderes são considerados de confiança, cumprem as suas promessas e são honestos.

3. Comunicação aberta e franca com o superior: o grau em que os colaboradores se sentem livres para comunicar franca e abertamente com os líderes e mostrar desacordo com os mesmos.

4. Oportunidades de desenvolvimento/aprendizagem: o grau em que os funcionários sentem que podem aprender continuamente e realizar tarefas que contribuem para o desenvolvimento do seu potencial.

5. Justiça/equidade: o grau em que as pessoas sentem que a discriminação, favoritismo, e desigualdade na distribuição de resultados não existe.

6. Conciliação trabalho-família: o grau em que a organização cria condições para os funcionários poderem conciliar o seu trabalho e a sua vida familiar.

As seis dimensões têm impacto no bem-estar afectivo no trabalho, nas intenções de não abandono da organização, no empenhamento organizacional e no desempenho individual (Rego & Cunha, 2008).

### **As consequências das percepções de clima autentizótico**

Os colaboradores que reconhecem que a sua organização vai de encontro às suas necessidades e das suas famílias e que lhes proporciona uma reforçada qualidade de vida, tendem a adoptar uma postura caracterizada pelo empenhamento, pela lealdade e pelos comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2002a).

As percepções dos colaboradores sobre as dimensões que constituem as organizações autentizóticas, explicam dois conceitos relacionados com o bem-estar psicológico: bem-estar afectivo no trabalho e *stress* (Rego & Souto, 2005).

Como refere Kets de Vries (2001): “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. 101).

A literatura fornece diversas razões para acreditar que as percepções dos climas autentizóticos podem influenciar o bem-estar afectivo (Rego & Cunha, 2008).

Por exemplo, a percepção positiva do espírito de camaradagem possibilita que os colaboradores sintam que podem desenvolver uma importante afiliação e necessidades sociais, vivenciando assim um maior bem-estar afectivo (Rego, Souto & Cunha, 2007).

No que diz respeito às relações positivas entre líder-seguidor, a confiança e credibilidade dos líderes, bem como a comunicação aberta e franca com os mesmos, podem reforçar o



sentimento de apoio emocional e melhorar o bem-estar dos indivíduos (Kramer & Tyler, 1996; Aycan & Eskin, 2005). Também podem promover a auto-estima dos colaboradores e a sua identificação com a organização, levando à criação de afectos mais agradáveis (Herrbach & Mignonac, 2004).

Relativamente a oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a percepção positiva de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal pode tornar o próprio trabalho mais gratificante e, assim, conduzir a sentimentos de bem-estar (Kasser & Ryan, 1996; Diener & Suh, 1999). Esta percepção pode também levar a uma melhoria na significância percebida do trabalho, incentivando as pessoas a investir mais recursos cognitivos e emocionais no mesmo e a melhorar a sua identificação com os seus papéis de trabalho e a sua organização (Brown & Leigh, 1996).

No que concerne à justiça, a literatura tem apoiado a tese de que percepções de justiça estão associadas ao bem-estar afectivo (Brief & Weiss, 2002). Por exemplo, Weiss et al. (1999) concluem que a felicidade, raiva, culpa e orgulho são influenciados por percepções de justiça/injustiça. Fitness (2000) descobre que a raiva dos seguidores era resultado do tratamento injusto por parte dos líderes. Tepper (2001) defende também que as percepções de injustiça podem prever a depressão e a exaustão emocional.

Relativamente a conciliação trabalho-família, o conflito entre esta díade diminui a satisfação na carreira e na vida, empobrece a harmonia conjugal e aumenta a infelicidade, *stress*, ansiedade, depressão e abuso de substâncias psicoactivas (O'Driscoll et al, 2004; Aycan & Eskin, 2005; Greenhaus et al, 2006). Portanto, a literatura suporta a tese de que as percepções de falta de conciliação trabalho-família podem levar a uma pior qualidade de vida e podem induzir os empregados a sentir a falta de suporte organizacional, gerando menor bem-estar afetivo (Deborah et al, 1993; Richardsen et al, 1999).

Podemos concluir também que, a percepção positiva de climas autentizóticos pode criar resiliência e esperança nos funcionários (Luthans, 2002; Norman et al, 2005), o que lhes fornece recursos para lidar mais activa e positivamente com os desafios e as exigências mais stressantes. Para além de tudo isso, é mais forte o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar (Allen & Meyer, 2000).

Assim, o indivíduo não só se filia à sua organização como também a encara como uma fonte de inspiração, onde vai beber o “sumo” da criatividade e da inovação. As razões do aumento dos comportamentos inovadores em organizações com características autentizóticas,

são várias: (1) estando mais seguros e ao mesmo tempo mais libertos, colocam com maior facilidade a sua imaginação em actividade sendo mais criativos (West & Altink, 1996); (2) sendo os comportamentos inovadores um processo comportamental complexo, os indivíduos necessitam de trabalhar em condições extremamente favoráveis (Scott & Bruce, 1994); (3) sentindo que são parte de uma rede de relacionamentos de suporte mútuo, sempre disponível e da qual podemos depender, os indivíduos aumentam a sua auto-eficácia (Sarason, 1974).

Para além disso, quando os indivíduos percebem características organizacionais autentizóticas experimentam emoções positivas e, tendencialmente, alargam os seus “horizontes” de pensamento-acção tornando-se mais criativos (Fredrickson, 1998, 2001; Wright, 2003) e, provavelmente, mais propensos a adoptarem comportamentos inovadores. Ou seja, ficam mais resilientes, psicologicamente mais seguros, mais dinâmicos e, provavelmente, empreenderão mais facilmente um conjunto de acções individuais propositadas, destinadas à criação, introdução e aplicação benéfica de alguma novidade a nível organizacional.

## **Comportamentos Inovadores**

### **Conceitos e abordagens**

A Inovação é um dos tópicos mais importantes para as organizações, sendo uma fonte de investigação para variadas ciências, como a Economia, Gestão, Sociologia, e Psicologia (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2004). Inovar é elaborar novas ferramentas, produtos ou processos, criar algo novo que permita alcançar o que anteriormente era impossível, é implementar com sucesso ideias criativas dentro da organização (Amabile, Conti & Coon, 1996). Muito na sociedade moderna é baseado em inovações que ocorreram no passado e que providenciaram o padrão de vida que gozamos hoje em dia.

De acordo com West & Farr (1989, cit. por Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004, p. 148) é possível definir inovação como:

“...a introdução e aplicação de um grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade relevante adoptada, desenhados para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização, ou a sociedade em geral”.

A maioria da investigação na temática da inovação organizacional aumentou nos últimos 30 anos, à medida que as organizações se foram afastando de formas de estruturação

predominantemente burocráticas e focadas no modelo Taylorista, movendo-se no sentido de estruturas mais flexíveis, e “achatadas” (Howard; King & Anderson, 2002 cit. por Anderson et al., 2004).

Comportamentos inovadores por parte dos colaboradores, que poderiam anteriormente ser vistos como inapropriados, desrespeitosos ou mesmo subversivos, tornaram-se frequentes e fundamentais em organizações que tentam competir num ambiente de negócio movimentado, globalizado e constantemente em mudança. West e Farr (1989) referem que comportamento inovador pode ser definido como o conjunto de acções individuais propositadas, destinadas à criação, introdução e aplicação benéfica de alguma novidade a nível organizacional”. Pode ser argumentado de que a relevância atribuída ao conhecimento inovador, competências, habilidades e outros factores, tem sido uma força impulsionadora significativa por detrás dos esforços de investigação dos cientistas organizacionais nos últimos anos (Anderson et al., 2004).

Davila, Epstein & Shelton (2006, p. 115) apresentaram uma outra definição de inovação de uma perspectiva organizacional:

“Inovação, como muitas funções de negócio, é um processo de gestão que requer ferramentas específicas, regras, e disciplina.”

Segundo este ponto de vista, o enfoque encontra-se na introdução de ideias novas e úteis para os processos e procedimentos gerais da organização.

Deste modo, esta última poderá considerar e agir sobre tais ideias, conduzindo a melhorias significativas em termos de novos produtos, serviços, ou processos internos e a uma evolução do desempenho organizacional.

### **Antecedentes dos Comportamentos Inovadores**

Adoptar um comportamento inovador, de forma genérica, é um processo de concretização (com alguma originalidade) de uma descoberta, de uma invenção ou simplesmente de um conceito que a tecnologia permita materializar. Em Portugal, verifica-se frequentemente a tendência para encarar os comportamentos inovadores nas organizações como dirigidos apenas às áreas técnica e tecnológica, o que constitui uma visão bastante redutora. Na verdade, é possível adoptar comportamentos inovadores nas organizações relativamente a produtos, equipamentos e a materiais utilizados na produção, mas também relativamente aos processos utilizados ou quanto aos modos de gestão.

Para além disso, também o meio envolvente, o estabelecimento e incremento de redes de parcerias entre diferentes tipos de entidades são indubitavelmente estimulantes ou inibidores de comportamentos inovadores organizacionais.

No entanto, Hamel e Prahalad (1994) acrescentam outros condicionantes de ordem interna às organizações, como o peso da experiência e a dificuldade em ultrapassar o passado. Contudo, se pensarmos que os comportamentos inovadores se revelam na capacidade dos colaboradores trabalharem em rede, de cooperarem, criando sinergias, rentabilizando experiências e trocando informações, verificamos ser possível observar-se um reforço das cooperações locais, as quais se afiguram essenciais à criação de um ambiente qualificante e facilitador de comportamentos inovadores organizacionais.

Assim, podemos compor um encadeamento lógico de conceitos, visando os comportamentos inovadores e os seus precedentes: a Inovação baseia-se em diversas práticas como a exploração de oportunidades, a criação de ideias, a sua defesa e aplicação (Kleysen e Street, 2001, Kanter, 1988). A exploração de oportunidades consiste em identificar novas oportunidades, que geralmente estão em “coisas” que não cabem nos moldes pré-estabelecidos. A criação de ideias visa gerar conceitos para efeitos de melhoria. A defesa é a tentativa de colocar em prática as ideias criativas e dar-lhes vida. A aplicação trata-se de desenvolver, testar e comercializar uma ideia inovadora. A pesquisa de oportunidades e a criação de ideias são comportamentos importantes na fase inicial do processo de inovação, enquanto as outras práticas (defesa e aplicação) são essenciais para conseguir implementar as próprias inovações (Kanter, 1988).

## **Desempenho Individual**

### **Conceitos e abordagens**

Há muito que a ciência organizacional se debruça sobre o conceito do Desempenho Individual (DI) de forma sistemática (Lebas, 1995; Motowidlo et al., 1997), considerando-o um conceito central (Viswesvaran & Ones, 2000). Contudo, a revisão bibliográfica acerca deste tema permite perceber que apenas nos últimos 20 anos é que a investigação centrou as suas atenções no DI enquanto constructo, avançando-se propostas sobre a sua natureza e a sua estrutura latente.

Não sendo a definição do DI uma assunto pacífico (Lebas, 1995), é actualmente ponto assente que essa definição é essencial para que a investigação nesta área faça sentido e para que se possa avançar na compreensão do DI e dos conceitos que se interligam com ele, independentemente da perspectiva adoptada (e.g., gestão, economia, psicologia, recursos humanos).

Até início dos anos 1990, o DI era conceptualizado unidimensionalmente (Campbell et al., 1993), assumindo-se que traduzia algo cuja existência não era questionada, não sendo por isso necessário tecer mais considerações acerca dele enquanto critério.

A forma considerada mais adequada para medir o DI seria a utilização de indicadores objectivos das concretizações dos indivíduos, por exemplo, o número de peças produzidas pelo trabalhador, os lucros alcançados com as suas vendas, etc. Essas medidas eram produzidas e armazenadas pelas próprias organizações (Campbell et al., 1993).

As limitações atribuídas à perspectiva clássica do DI, o conjunto de conhecimentos que foi sendo produzido, os avanços que se deram a nível de procedimentos metodológicos (e.g., análises factoriais) e as transformações no mundo organizacional foram criando espaço para que este modo de ver o DI fosse sendo posto em causa de forma consistente no início dos anos 1990 (Campbell et al., 1993), surgindo diversas propostas de conceptualização que traduziam uma nova forma de definir o DI.

Apesar de se verificar consenso a nível da definição do DI enquanto constructo multidimensional (Hattrup, Connel, & Wingate, 1998; Kline & Sulsky, 2009; Motowidlo & Van Scotter, 1994), esse consenso não se verifica a nível da estrutura menos conhecida do DI, designadamente, no que se refere ao grau de generalidade subjacente aos modelos propostos (Viswesvaran & Ones, 2000).

Os modelos que propõem conceptualizações da estrutura interna do DI enquanto constructo multidimensional podem ser analisados considerando duas dimensões: (1) o seu nível de generalidade e (2) o seu contexto de desenvolvimento (Viswesvaran & Ones, 2000).

No que se refere ao primeiro ponto, os modelos do DI podem possuir um maior ou menor nível de generalidade, distinguindo-se entre a abordagem específica e a abordagem transversal. Na abordagem específica do DI enquadram-se as taxonomias que identificam dimensões de DI que dizem respeito a diferentes postos de trabalho ou categorias dos mesmos. Na abordagem transversal enquadram-se as taxonomias que apresentam dimensões do DI que são comuns ou transversais a todas as categorias profissionais.

Na abordagem específica do DI integram-se as dimensões do DI que se aplicam a postos ou famílias de postos de trabalho específicos, podendo essas dimensões integrar-se numa taxonomia de DI ou ser autónomas. Alguns postos de trabalho ou categorias profissionais têm suscitado particular curiosidade por parte dos investigadores, fundamentalmente por se considerar que o DI nesses postos é particularmente crítico para o desempenho organizacional. Incluem-se aqui os postos de fronteira na organização que estão em constante ligação com os clientes/público (Bertrand & Guillemet, 1994), de que são exemplos os cargos de gestão.

Nesta abordagem enquadram-se os modelos e as taxonomias que procuram identificar a estrutura do DI de uma forma transversal, propondo dimensões que se pensa serem partilhadas por todos os postos de trabalho, quer os modelos considerem essas dimensões de forma isolada (i.e., autónomas) ou adoptem uma taxonomia de DI que integra dimensões transversais. Diversos investigadores encaram o DI como um constructo que se compõe de dimensões isoladas generalizáveis aos diferentes postos de trabalho (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, et al, 1990). Viswesvaran & Ones (2000) consideram que as diversas dimensões transversais do DI que têm sido propostas podem ser agrupadas, essencialmente, em três principais dimensões, apesar de diferentes autores muitas vezes usarem designações distintas para se referirem a essas dimensões: (1) desempenho de tarefa, (2) comportamentos de cidadania organizacional e (3) comportamentos contra-produtivos.

A existência de correlações positivas entre o desempenho de tarefa, os comportamentos de cidadania organizacional e os comportamentos contra-produtivos alude para que estas três dimensões integrem um mesmo constructo, ou seja, o DI (Viswesvaran & Ones, 2000). Contudo, alguns autores entendem que os comportamentos de cidadania organizacional e os comportamentos contra-produtivos são duas extremidades de uma mesma dimensão (e.g., Kelloway, Loughlin, Barling, & Nault, 2002).

### **Antecedentes do Desempenho Individual**

São vários os autores que sugerem que os indivíduos se empenham mais no trabalho e na organização, e denotam melhor desempenho, quando podem satisfazer as suas necessidades espirituais de modo “apropriado” (Garcia-Zamor, 2003; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Milliman et al., 2003; Strack et al., 2002).

Quando as organizações promovem a esperança e a felicidade, os trabalhadores ficam mais capacitados para lidar com o *stress* (Simmons & Nelson, 2001), assim contribuindo para o incremento do desempenho.

Na maioria das vezes, quando sentem alegria no trabalho e, em geral, experimentam emoções positivas, os colaboradores alargam os seus “horizontes” de pensamento-acção, tornam-se mais criativos, expandem a base de pensamentos e acções que ocorrem à mente (Fredrickson, 1998, 2001; Wright, 2003). Ficam também fisicamente mais vigorosos, mais resilientes, psicologicamente mais seguros, mais proactivos e mais competentes para estabelecer relações sociais proficuas para a resolução de problemas e a realização das funções. Uma das consequências pode ser a melhoria do desempenho individual.

Quando os colaboradores experimentam um sentido psicológico de comunidade de trabalho (incluindo o vínculo espiritual), ficam mais satisfeitos, adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional (Burroughs & Eby, 1998), e contribuem para a melhoria do desempenho individual e organizacional (Organ & Paine, 1999; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000).

Quando os colaboradores percebem valores organizacionais humanísticos e a oportunidade para levar a cabo tarefas com significado, também podem incrementar a sua auto-estima, a sua esperança, assim como a saúde, a felicidade e o crescimento pessoal. Como consequência, os indivíduos orientam a sua existência (física, mental, emocional e espiritual) para a organização, assumem o trabalho mais como uma “vocação” do que como um “emprego”, o que pode resultar em maior desempenho (Gavin & Mason, 2004; Gavin et al., 2003).

No trabalho de Rego, et al, (2010) é possível também constatar que os comportamentos de cidadania organizacional são um dos principais constructos relacionados com o desempenho extra-funções (Organ, 1997), e tem um impacto positivo no desempenho individual e organizacional (Podsakoff & Mac-Kenzie, 1997; Podsakoff et al, 2000).

Ainda no mesmo trabalho podemos verificar que foram encontradas relações estatisticamente significativas entre as percepções de virtuosidade organizacional e o desempenho (Cameron, 2003; Cameron et al, 2004; Rego et al., 2010). A virtuosidade amplia os contextos positivos, atitudes e comportamentos. Por exemplo, ao observar comportamentos virtuosos, os colaboradores vivenciam emoções positivas, que por sua vez, os levam a reproduzir actos virtuosos, influenciando, posteriormente, a sua

promoção do capital social (Baker & Dutton, 2007) e aumentando o desempenho individual e organizacional (Fredrickson, 1998, 2003; Staw et al., 1994)

A relação entre o clima autentizótico percebido e o desempenho individual pode ser consubstanciada através das percepções de uma comunicação franca e aberta com os líderes e da consequente melhoria da qualidade da relação entre membro e líder e do aumento do desempenho individual (Rego e Cunha, 2008).

Esta ligação da percepção de clima autentizótico e de desempenho individual deve-se principalmente ao facto dos colaboradores, quando estão mais felizes, serem capazes, mais facilmente, de se “ampliarem” e de se “construírem” (Fredrickson, 2001). Assim, trabalhar numa organização autentizótica é trabalhar num local que possui características que ajudam as pessoas a atribuir significado às suas vidas e que capta com maior profundidade o potencial humano, facilitando o desenvolvimento de um elevado desempenho (Macedo, 2008).

Para além disso, quando os colaboradores sentem que são tratados de uma forma justa e respeitosa, experienciam o seu reconhecimento como indivíduos com valor intelectual e emocional, deixando de ser apenas um “recurso”. Estes sentimentos podem originar uma melhoria do desempenho individual e organizacional (Kim & Mauborgne, 1998).

O desempenho individual está também fortemente ligado aos comportamentos inovadores dos colaboradores. Estes indivíduos aumentam a eficácia e a qualidade pessoal e organizacional e também adoptam mais comportamentos inovadores, logo, proporcionam incrementos na rentabilidade, posicionamento competitivo, ou cota de mercado (Luecke & Katz, 2003).

Para além disso, existem contextos onde esta realidade é fulcral, como por exemplo, situações imprevistas, ou outras situações em que são necessárias inovação, criatividade e espontaneidade e em que são particularmente importantes os comportamentos de desempenho (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003).

Em suma, a capacidade para gerar, ponderar, e agir sobre os processos gerais da organização, proporcionando melhorias organizacionais significativas, em termos de novos produtos, serviços, ou processos internos, cria também uma evolução do desempenho individual e organizacional (Davila, Epstein & Shelton, 2006).



## Materiais e Métodos

Para testar as hipóteses do estudo, foram recolhidos e analisados dados sobre o clima autentizótico, os comportamentos inovadores e o desempenho individual de colaboradores de uma organização. Nas secções seguintes, indicamos os procedimentos de recolha de dados, caracterizamos a amostra e apresentamos os instrumentos de medida utilizados para analisar as variáveis preditoras e dependentes.

### Participantes

Para a realização deste estudo recorreu-se aos colaboradores de uma organização multinacional, com raízes profundamente portuguesas mas com sólidos objectivos de expansão, há já bastantes anos, e que actua em diversas áreas de negócio, nomeadamente na área retalhista. Utilizou-se uma metodologia de amostragem não probabilística e intencional, e a amostra foi recolhida entre os meses de Fevereiro e Junho de 2011. Selecionou-se os participantes através dos seguintes critérios: a) serem colaboradores de uma multinacional; b) participação voluntária. A amostra, composta por uma população de ambos os sexos que trabalham em vários departamentos da multinacional, foi constituída por 129 participantes, tendo-se observado um questionário inválido, uma vez que continha todas as suas respostas em branco, considerando, portanto, 128 apenas. De referir, que os questionários foram todos analisados segundo os seguintes critérios de exclusão: (a) Indivíduos com respostas incoerentes ao longo do questionário (e.g., respostas que apresentassem valores sempre nos extremos das escalas, ou incompatíveis); (b) Indivíduos que preenchessem deficientemente o questionário. Isto é, seriam eliminados todos aqueles que reunissem mais de 3 respostas em branco. Utilizou-se o método de imputação, apenas diante de 1 ou 2 *missing values*, em que é atribuído o valor médio dos restantes itens ao dado em falta (Hair et al., 1998).

No que diz respeito à dimensão da amostra, são diversas as propostas acerca da dimensão desejável. Por exemplo, Hill & Hill (2000) e Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) referem-se a amostras próximas dos 200 casos e às *rules of thumb* para análises multivariadas (Nmínimo=10k ou 15k, onde  $k = n.^{\circ}$  variáveis independentes,  $N =$  dimensão da amostra). Outros autores sugerem que é suficiente uma razão de 2 indivíduos para 1 variável, embora a opção com maior aceitação no meio científico seja a de 3 para 1. Tendo em atenção a

quantidade de itens de medida das variáveis independentes e dependentes ( $N_{total}=33$ ), inquirimos uma amostra de 128 indivíduos.

O pedido para inquirir os trabalhadores da multinacional, foi obtido com consentimento informado e segue as normas éticas da Declaração de Helsínquia (WHO, 2004).

A idade média dos respondentes situa-se nos 33,8 anos ( $DP = 5,4$ ), pelo que consideramos tratar-se de uma amostra jovem. Quanto ao tempo ao serviço da empresa, os colaboradores encontram-se, em média, há 10,1 anos nesta organização. O que, tendo em conta a realidade organizacional dos dias de hoje, é uma média relativamente alta de antiguidade laboral.

Os participantes encontram-se divididos por 10 categorias profissionais: 1) Director de Departamento; 2) Chefe de equipa; 3) Chefia intermédia; 4) Trabalhador do centro operacional; 5) Técnico; 6) Assistente; 7) Gestor; 8) Analista; 9) Escriturária; 10) Secretária. A categoria com mais colaboradores é “Trabalhador do centro operacional”, com 43 indivíduos (representando 0,34% da amostra) e as categorias com menos colaboradores - 1 - são Analista, Escriturária, Secretária (representando 0,02% da amostra).

Será interessante verificar também que todos os Directores de Departamento, Técnicos, gestores e assistentes têm um contrato sem termo, enquanto que nas outras categorias para além deste tipo de contrato também têm outros.

Relativamente às Habilitações Académicas constata-se que 55 dos colaboradores têm o ensino secundário completo, representando 44% da amostra, 52 são licenciados ou estão em fase de conclusão (42%), 13 estão na fase de mestrado/doutoramento (10%) e 3 possuem um curso de especialização tecnológica (0,02%).

Assim, o colaborador com curso de especialização tecnológica encontra-se há uma média de 14,7 anos na empresa, o que tem ensino secundário há 13,7, o que tem licenciatura há 9,3 e o que tem mestrado/doutoramento há 6.

## **Procedimentos**

Para iniciarmos o estudo, definimos qual a multinacional que iríamos eleger. Uma vez que tinha havido uma ligação pessoal/profissional entre os investigadores e uma multinacional de origem e sede em Portugal, decidimos que seria o local ideal para estudar as variáveis em questão. Esta é uma multinacional, cuja principal área de actuação começou por ser o retalho, mas que depois se expandiu por outras áreas de negócio, que se encontra em

expansão, que pertence a um grupo económico muito sólido e que dá muita importância à inovação e desenvolvimento interno e externo.

O pedido para inquirir os trabalhadores da multinacional, foi feito ao departamento de desenvolvimento de projectos (que embora trabalhe também no âmbito internacional, está ligado à maioria dos departamentos do grupo em Portugal) (anexo A), que deu o seu consentimento para abordarmos cerca de 3 a 4 departamentos, de modo a perfazermos um total significativo de respondentes. No final, os mesmos tinham a possibilidade de ter acesso ao estudo de uma forma prática e acessível.

Porque o nosso objectivo era o de relacionar a percepção de clima autentizótico com os comportamentos inovadores e com o desempenho individual, caracterizamos a metodologia de amostragem adoptada como não probabilística ou não aleatória (Maroco, 2007), em virtude de termos definido previamente que a amostra seria constituída apenas pelos colaboradores daquela multinacional. Tivemos, durante todo o processo, um acesso bastante facilitado à organização através da internet, pois não só a comunicação com o interlocutor foi sempre através de *email*, como a própria recolha de dados também foi através da plataforma *Google docs*. Esta é uma ferramenta que se divide em várias partes, sendo que uma delas é o “formulário”, especialmente criado para construir questionários online de uma forma rápida e de fácil construção, acessível a todos, mas ao mesmo tempo privilegiando o anonimato dos respondentes. Assim, o primeiro passo foi criar o questionário de distribuição electrónica e ter acesso automático ao *link* que serviria de ingresso aos inquiridos. Posteriormente, construiu-se o *email* que apresentava o questionário, que explicava qual o tema e objectivo e que solicitava a sua resposta. No entanto, antes de enviarmos esse *email*, construímos um primeiro para enviar ao Departamento de Desenvolvimento de Projectos explicando quem somos, de onde vimos e o que pretendemos e este preambulo conseguiu fazer com que a multinacional quisesse ver e aplicar o questionário. Posto isso, o mesmo foi enviado pela primeira vez a três departamentos da multinacional (num total de 180 colaboradores), no dia 07 de Abril de 2011 e foi-lhes solicitado a sua participação através do nosso *email* de apresentação do questionário. Dia 11 de Maio de 2011 soubemos que o Departamento de Desenvolvimento de Projectos tinha lançado novo apelo de resposta aos colaboradores. No entanto, uma vez que não surtiu muito efeito, o nosso interlocutor decidiu alargar o questionário a um outro departamento (com mais 120 colaboradores, perfazendo um total de 300 colaboradores).

Procurando cumprir todos os procedimentos ético-legais inerentes a uma investigação desta natureza e agir com rigor, explicou-se no rosto de *email* enviado aos colaboradores qual era o objectivo e o âmbito do questionário e que bastariam apenas cerca de 5 a 10 minutos para responder. Frisou-se que os dados recolhidos seriam confidenciais e anónimos e que não haveriam respostas certas ou erradas, pois as mesmas dependiam de cada indivíduo e vivência.

Posteriormente, colocou-se o *link* de acesso ao questionário, com a informação de que, no final seria possível voltar atrás e verificar as respostas, ou clicar em “enviar” para submeter.

Reforçou-se ainda que a celeridade das suas respostas influenciaria o sucesso da investigação e cedeu-se o *email* para o caso de pretenderem conhecer os seus resultados.

Já na primeira página do questionário lembrou-se quais os objectivos da investigação e que as respostas deveriam ser dadas com a máxima sinceridade. Para além disso, voltou-se a frisar a questão da ausência de respostas certas ou erradas e da confidencialidade.

Assim, através do *Google Docs* fomos recebendo os questionários nessa plataforma digital, que os guardava e contabilizava à semelhança das bases de dados comuns. Tendo recebido o último questionário dia 27 de Julho de 2011, perfazendo um total de 129, iniciou-se nessa altura a preparação e tratamento dos dados.

## **Instrumentos**

De forma a testar as hipóteses formuladas e a validade do modelo em investigação, foi realizado um estudo empírico tendo por base a concepção de um questionário fechado.

A escolha deste instrumento deveu-se ao facto de as hipóteses de investigação serem muito concretas e existirem diversas medidas na literatura para avaliar a percepção de clima autentizótico, os comportamentos inovadores e o desempenho dos indivíduos que ainda não tinham sido aplicadas de forma conjugada. Além disso, o questionário permitia alargar a base de respostas, sistematizar e analisar a informação recolhida de uma forma mais fácil e mais rápida.

Para isso, dividiu-se o questionário em 4 partes. A primeira parte do questionário representava uma escala relativa à percepção de clima autentizótico. Neste sentido, solicitou-se ao inquirido que pensasse na sua organização, que nos dissesse como funciona, através do seu posicionamento nas várias afirmações e que referisse “como a sua organização realmente é – e não como gostaria que fosse”.

Na segunda parte, relativa aos comportamentos inovadores, pedimos aos colaboradores que pensassem nos seus comportamentos inovadores, que nos dissessem como são, através do seu posicionamento nas várias afirmações e mais uma vez, que referisse “como os seus comportamentos realmente são – e não como gostaria que fossem”.

Quanto à terceira parte, pretendeu-se avaliar o desempenho individual, pedindo ao inquirido que pensasse no seu desempenho individual, que nos dissesse como é, através do seu posicionamento nas várias afirmações e que referisse “como o seu desempenho realmente é – e não como gostaria que fosse”.

A última parte era alusiva aos dados biográficos, pois tal como defendem Ghiglione & Matalon (1993), as questões consideradas pessoais são melhor aceites no fim. Esta última parte integrava duas questões abertas caracterizadoras dos participantes: idade e tempo ao serviço da empresa e três questões fechadas: habilitações académicas, regime contratual e nível hierárquico na organização.

A percepção de clima autentizótico é avaliada através do instrumento de medida de Rego & Cunha (2008) que foi criado originalmente através da formulação e recolha de itens em vários relatórios positivos na literatura, previamente desenvolvido e validado pelos seus autores. Os itens foram traduzidos de inglês para português por um primeiro tradutor e depois, de forma independente, traduzidos de novo para inglês por um segundo tradutor (Brislin, 1970). Ambos os tradutores discutiram em conjunto discrepâncias entre o original e a tradução e, posteriormente, foram efectuados alguns ajustes, acrescentando alguns pormenores e procedendo a alterações semânticas com o objectivo de tornar as afirmações mais simples, inequívocas e adequadas ao contexto profissional dos inquiridos. Este instrumento contém um modelo com 6 dimensões de organizações autentizóticas: o espírito de camaradagem, a confiança / credibilidade no superior, a comunicação aberta e franca com o superior, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a equidade / justiça e a conciliação trabalho-família, formulado através de 21 itens. O instrumento tem uma escala do tipo Likert de 6 pontos, que vai de 1 - “a afirmação é completamente falsa” a 6 - “a afirmação é completamente verdadeira”.

Os dados foram submetidos a análises de consistência interna, realizadas através do coeficiente Alpha de Cronbach. Podemos constatar que os Alphas encontrados em quatro dimensões das organizações autentizóticas (o espírito de camaradagem, a confiança / credibilidade no superior, a comunicação aberta e franca com o superior, as oportunidades de

aprendizagem e desenvolvimento pessoal) revelam boa e até muito boa consistência interna (0.86, 0.92, 0.85, 0.83, respectivamente). Já as outras duas dimensões (a equidade /justiça e a conciliação trabalho-família) revelam serem apenas aceitáveis (0.62 e 0.60, respectivamente). Embora para Nunnally (1978), sejam aceitáveis apenas os Alphas de Cronbach acima do patamar 0.70, para Hill & Hill (2000), são inaceitáveis Alphas apenas inferiores a 0.60, enquanto segundo Hair et al. (1998), são indicativos de consistência interna aceitável valores iguais ou superiores a 0,55.

Relativamente aos comportamentos inovadores, recorreu-se a um instrumento de medida com base no trabalho de Gaudêncio (2009) que, por sua vez se baseou em Kleysen & Street (2001). A escala utilizada contém 8 itens e foi inspirada nas escalas de Likert de 5 pontos, pretendendo valorizar o grau de aplicação ao inquirido de acordo com a escala seguinte: 1 - “Definitivamente, não se aplica a mim”, 2 - “Não se aplica a mim”, 3 - “É Indiferente”, 4 - “Aplica-se a mim”, 5 - “Aplica-se a mim completamente”.

Foram usados os mesmos procedimentos de análise anteriormente descritos para as percepções de clima autentizótico. Uma vez que os Alphas de Cronbach são superiores a 0.88, a consistência interna é boa (Tabela 1).

Para avaliar o desempenho individual, utilizou-se uma escala construída com três itens de Staples et al. (1999) e um de Rego & Cunha (2008). Mais uma vez, utilizou-se o método de tradução referido anteriormente. Os Indivíduos posicionavam o grau em que cada afirmação se aplicava a eles, numa escala de Likert de sete pontos, que vai de 1 = A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 7 = A afirmação aplica-se completamente a mim.

Para o total da escala de desempenho individual, o Alpha de Cronbach encontrado também é revelador de uma consistência interna boa (0.80).

No que diz respeito à recolha de informação, a fonte foi a mesma. Ou seja, as respostas sobre os diferentes constructos foram dadas pelos próprios indivíduos, correndo o risco de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Procurámos, então, minimizar tais riscos recorrendo a outros métodos procedimentais propostos por Podsakoff et al. (2003): (1) aleatoriedade na ordenação dos vários itens; (2) formatos escalares distintos em termos de amplitude (escala de seis pontos para medir a percepção de características autentizóticas, de cinco pontos para o comportamento inovador e de sete pontos para desempenho individual) e de semântica (veracidade e aplicabilidade); (3)

a não utilização de escalas com valores numéricos bipolares e a atribuição de designações verbais para os pontos médios das escalas; (4) foi garantido aos respondentes total anonimato e afirmada a inexistência de respostas certas ou erradas.

Para podermos avançar para a aplicação de questionário na organização, foi preciso garantirmos que o mesmo estava isento de incorrecções. Para isso, realizámos um pré-teste com o objectivo de detectar erros que, eventualmente, pudessem existir no inquérito (Pereira, 2006).

Assim, fomos ao encontro de uma pequena amostra de participantes que fosse semelhante à amostra final e demos-lhe a preencher o questionário, de forma a identificar e eliminar potenciais erros. Como refere Gil (1999), é essencial que os elementos seleccionados para o pré-teste sejam típicos em relação ao universo.

Essa pequena amostra também pertencia a uma outra multinacional na área dos recursos humanos, onde foram identificadas 12 pessoas que, em Janeiro de 2011, responderam ao questionário e nos auxiliaram, posteriormente, a proceder a alguns ajustes e reformulações, nomeadamente, a ordem dos itens (desordenámo-los um pouco mais, com o objectivo de diminuir o enviesamento de respostas), os cabeçalhos (retirámos alguma informação detalhada e colocámos informação mais genérica, mais uma vez, para diminuir o enviesamento dos dados) e alguns termos dos itens (adequamos para a nossa realidade, uma vez que duas das escalas haviam sido traduzidas de Inglês para Português).

Relativamente ao tempo de resposta, foi calculado em 5 a 10 minutos o que nos pareceu óptimo, tendo em conta o limite de 45 minutos proposto por Ghiglione e Matalon (1993) para um questionário constituído na sua maioria por questões fechadas. A aplicação do pré-teste foi fulcral também nesta “medição” do tempo de resposta, pois deu-nos alguma confiança quanto às probabilidades de termos um número razoável de respondentes e que ao preencherem o fizessem de forma interessada e motivada.

Tendo por base este auxílio e contibutos do pré-teste, redigimos definitivamente os vários itens tendo chegado à versão final do questionário (Anexo B).

## **Análise Estatística**

Para a preparação dos dados procedeu-se a uma análise rigorosa, na qual se identificaram os valores válidos, inválidos, inconscientes, redundantes ou omissos. Depois de preparados os

dados, iniciou-se o seu tratamento psicométrico através do software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, 14.0).

Os dados foram submetidos a análises de consistência interna, avaliadas pelo coeficiente Alpha de Cronbach que mede a fiabilidade ou o grau de consistência interna das medidas utilizadas. Para Nunnally (1978), são aceitáveis os Alphas de Cronbach acima do patamar 0.70. Segundo Pestana & Gageiro (2005), o valor resultante deste indicador pode ser considerado “razoável” a partir de 0,7; “bom” a partir de 0,8 e “muito bom” a partir de 0,9. Para valores inferiores a 0,7 é considerado “fraco” e “inadmissível” abaixo de 0.6.

Numa fase posterior, foram levados a cabo determinados procedimentos estatísticos para testar as relações entre as variáveis dependentes e independentes. Mais especificamente, calculámos médias e desvios-padrão e efectuámos correlações e regressões das variáveis relativas aos três constructos em estudo. Dado o reduzido tamanho da amostra, não foram usadas técnicas estatísticas mais robustas (e.g., modelos de equações estruturais). Consideramos, no entanto, que as análises e procedimentos utilizados foram adequados para testar as hipóteses formuladas.

## **Resultados**

Pretendemos acima de tudo, com este estudo, como se referiu anteriormente, contribuir através de evidência empírica para a inclusão crescente nos estudos organizacionais de temáticas como as organizações autentizóticas, relacionando-as com outras variáveis como os comportamentos inovadores e o desempenho individual.

Começámos por analisar as correlações existentes entre a idade; a antiguidade; as habilitações académicas; as seis dimensões que compõem uma organização autentizótica, nomeadamente, o espírito de camaradagem, a confiança/credibilidade nos superiores, a comunicação aberta com os superiores, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a equidade/justiça e a conciliação trabalho-família; os comportamentos inovadores e o desempenho individual. Seguidamente, estuda-se a relação entre percepções de climas autentizóticos, os comportamentos inovadores e o desempenho individual, que se supõem positivamente relacionados.



### **Médias, desvios-padrão e correlações**

A Tabela 1 enuncia as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo. Atendendo à amplitude da escala usada (1-6), as percepções de clima autentizótico podem considerar-se moderadas, sendo a Equidade/Justiça a dimensão que apresenta a cifra mais baixa. Considerando a respectiva amplitude escalar (1-5), verifica-se que os comportamentos inovadores apresentam uma média elevada (4,0). As cotações do desempenho individual (5,6) podem ser consideradas elevadas tendo em conta que a escala é de 7 pontos.

Sucintamente, os dados expostos sugerem o seguinte:

(a) Pode-se visualizar uma relação fortemente positiva entre idade e antiguidade, e uma relação moderadamente negativa entre idade e nível de habilitações. Não são detectáveis relações significativas entre a idade e as dimensões de clima autentizótico, os comportamentos inovadores e o desempenho individual.

(b) Existe uma relação positiva entre a antiguidade e o nível de habilitações (0,45;  $p < 0,001$ ). Também é decifrável uma relação negativa entre a antiguidade e os comportamentos inovadores, ainda que muito pouco notória (-0,17;  $p < 0,10$ ). Não se verifica qualquer relação significativa entre a antiguidade e as dimensões de clima autentizótico e o desempenho individual.

(c) Ainda que muito ténue, detecta-se uma relação negativa entre o nível habilitacional e uma dimensão do clima autentizótico - equidade/justiça (-0,16;  $p < 0,10$ ). Por outro lado, detecta-se uma relação positiva, também ela muito ténue, entre esta variável e os comportamentos inovadores (0,16;  $p < 0,10$ ).

(d) Praticamente todas as dimensões de clima autentizótico apresentam-se positivamente correlacionadas entre si, com a excepção da equidade/justiça que apresenta, praticamente todas as correlações negativas: enquanto a correlação mais vincada se manifesta entre a credibilidade dos superiores e a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal (0,66;  $p < 0,001$ ), a mais fraca ocorre entre a equidade/justiça e conciliação trabalho-família (-0,17;  $p < 0,05$ ).

(e) Com a exceção de equidade/justiça (que não apresenta valores significativos), todas as dimensões de clima autentizótico, correlacionam-se positivamente com os comportamentos inovadores.

(f) Todas as dimensões de clima autentizótico intercorrelacionam-se positivamente com o desempenho individual, embora as dimensões equidade/justiça e conciliação trabalho-família não apresentem valores significativos.

(g) Os comportamentos inovadores apresentam uma correlação bastante positiva com o desempenho individual (0,40;  $p < 0,001$ ).

Quadro 1. - Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Idade	34,0	5,8	-										
2. Antiguidade	10,4	5,8	0,69***	-									
3. Habilitações Literárias (a)	2,7	1,6	-0,25**	0,45***	-								
4. Espírito de camaradagem	4,1	0,8	-0,07	-0,09	0,05	(0.86)							
5. Credibilidade dos superiores	4,1	1,1	0,08	-0,03	0,08	0,69***	(0.92)						
6. Comunicação aberta com os superiores	4,1	1,0	0,01	0,02	-0,00	0,57***	0,65***	(0.85)					
7. Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	4,4	0,8	0,02	-0,03	-0,11	0,56***	0,66***	0,65***	(0.83)				
8. Equidade/justiça	3,3	1,1	0,08	0,10	-0,16#	-0,28**	-0,56***	-0,36***	0,44***	(0.62)			
9. Conciliação trabalho-família	3,6	0,8	0,03	-0,00	-0,02	0,53***	0,53***	0,54***	0,45***	-0,17*	(0.60)		
10. Comportamentos inovadores	4,0	0,5	-0,04	-0,17#	0,16#	0,34***	0,29**	0,29**	0,31***	-0,14	0,11	(0.88)	
11. Desempenho Individual	5,6	0,8	0,03	-0,09	0,04	0,28**	0,21**	0,40***	0,19**	0,08	0,12	0,40***	(0.80)

\*  $p < 0,10$     \* $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$     \*\*\* $p < 0,001$

Valores de  $\alpha$  de Cronbach na diagonal, entre parêntesis

(a) 1: Ensino Secundário; 2: CET; 3: Frequência em curso superior; 4: Licenciatura; 5: Mestrado/Doutoramento.

Organizações Autentizóticas: escala 1-6; Comportamentos inovadores: escala 1-5; Desempenho Individual: escala 1-7

## **Como as percepções de clima autentizótico explicam os comportamentos inovadores e desempenho individual**

A Tabela 2 reproduz os resultados das análises de regressão efectuadas para os comportamentos inovadores e para o desempenho individual, com as percepções de clima autentizótico colocadas como variável independente. Deste modo, testamos as hipóteses 1, 2 e 3.

Numa primeira etapa foram inseridas, como variáveis de controlo, a idade, a antiguidade e as habilitações académicas.

Na segunda etapa, foram inseridas as dimensões da variável percepções de clima autentizótico para se identificar a variância adicional por ela explicada.

Quanto às percepções de clima autentizótico estas explicam 11% de variância única dos comportamentos inovadores. Mais concretamente, o espírito de camaradagem é a dimensão de clima autentizótico com poder explicativo dos comportamentos inovadores (0,25;  $p < 0,05$ ). Por conseguinte, os dados suportam a hipótese 1 no que respeita à influência da percepção de espírito de camaradagem nos comportamentos inovadores, isto é, os indivíduos com melhores percepções quanto ao espírito de camaradagem existente na organização são os que adoptam mais comportamentos inovadores.

No que diz respeito ao desempenho individual, a variância adicional explicada pelas percepções de clima autentizótico é de 25%, sendo duas as dimensões de clima autentizótico com maior poder explicativo do desempenho individual: a comunicação aberta e franca com os superiores (0,54;  $p < 0,001$ ) e a equidade/justiça (0,33;  $p < 0,01$ ). Os resultados demonstram que os dados suportam a hipótese 2, ou seja, os indivíduos com melhores percepções de comunicação aberta e franca com o seu superior e de equidade/justiça na organização são os que consideram ter um melhor desempenho individual.

Quadro 2 - Regressões: Como as percepções de climas autentizóticos explicam os comportamentos inovadores e o desempenho individual

		Comportamentos Inovadores	Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	0,13	0,18
	Antiguidade	-0,22	-0,21
	Habilitações literárias (a)	0,08	-0,02
	F	1,701	0,858
	R <sup>2</sup> ajustado	0,02	0,00
<b>2ª Etapa</b>	Idade	0,10	0,15
	Antiguidade	-0,16	-0,21
	Habilitações Literárias	0,13	0,12
	1. Espírito de camaradagem	0,25*	0,15
	2. Credibilidade dos superiores	-0,01	0,06
	3. Comunicação aberta com os superiores	0,19	0,54***
	4. Oportunidade de Aprendizagem e Desenvolvimento pessoal	0,16	-0,03
	5. Equidade / Justiça	0,06	0,33**
	6. Conciliação trabalho-família	-0,18	-0,18
	F	2,985**	5,298***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,13	0,25
	△ R <sup>2</sup> ajustado	11%	25%

\* p<0.05      \*\* p<0.01      \*\*\* p<0.001

(a) 1: Ensino Secundário; 2: CET; 3: Frequência em curso superior; 4: Licenciatura; 5: Mestrado/Doutoramento.

## Como os comportamentos inovadores explicam o desempenho individual

Para testarmos a hipótese 3 realizámos análises de regressão visando compreender como os comportamentos inovadores explicam o desempenho individual. Também numa primeira etapa, foram inseridas como variáveis de controlo, a idade, a antiguidade e as habilitações literárias.

Os resultados expostos na Tabela 3 mostram que os comportamentos inovadores explicam 19% de variância única do desempenho individual, uma vez que foi detectada uma relação positiva entre ambas as variáveis (0,45;  $p < 0,001$ ).

Por conseguinte, os dados suportam a hipótese 3, sugerindo que os indivíduos que consideram adoptar mais comportamentos inovadores são também aqueles que assumem um melhor desempenho individual.

Quadro 3 - Regressões: Como os comportamentos inovadores explicam o desempenho individual

		Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	0,18
	Antiguidade	-0,21
	Habilitações literárias (a)	-0,02
	F	0,858
	R <sup>2</sup> ajustado	0,00
	<b>2ª Etapa</b>	Idade
	Antiguidade	-0,11
	Habilitações Literárias	0,06
	Comportamentos Inovadores	0,45***
	F	7,711***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,19
	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado	19%

\* p<0.05

\*\* p<0.01

\*\*\* p<0.001

(a) 1: Ensino Secundário; 2: CET; 3: Frequência em curso superior; 4: Licenciatura; 5: Mestrado/Doutoramento.

## Discussão

### O papel explicativo das percepções de clima autentizótico para os comportamentos inovadores

Os dados suportam a hipótese 1 no que diz respeito a uma dimensão das organizações autentizóticas, ou seja, o espírito de camaradagem explica os comportamentos inovadores. Deste modo, este companheirismo e fraternidade intra-equipa, vivenciada pelo indivíduo no seio da organização, fomenta os seus comportamentos criativos e inovadores, provavelmente, devido ao sentimento de apoio e solidariedade que os colegas nutrem por si.

Os indivíduos que trabalham num ambiente caloroso e rodeados de colegas/companheiros sentir-se-ão mais apoiados e ao mesmo tempo mais libertos, colocando com maior facilidade a sua imaginação em actividade. A literatura apoia esta relação no

sentido em que West & Altink (1996) referem que, o Comportamento Inovador, está assente em dois pilares: num deles o ser humano está motivado para explorar e manipular o seu ambiente de forma essencialmente criativa, no outro, o ser humano para prosseguir com esta atitude necessita de estar livre de ameaças, ter algum conforto psicológico e sentir-se seguro no trabalho. Assim, podemos confirmar, de certa forma, que o Comportamento Inovador tanto pode estar sujeito aos factores internos, relacionados com as características intrínsecas de cada indivíduo como aos factores externos relacionados com a cultura e a envolvente organizacional.

Sendo a adopção de comportamentos inovadores um processo comportamental complexo (Scott & Bruce, 1994), os indivíduos necessitam de trabalhar em condições extremamente favoráveis. Até porque este é um processo que implica:

(1) a identificação e demarcação do problema e a consequente ocorrência de processos criativos que conduzem ao aparecimento de potenciais ideias de resolução;

(2) a pesquisa activa de formas de validar e dar suporte à ideia desenvolvida, procurando o indivíduo obter o apoio necessário dentro e fora da organização;

(3) a concretização de um modelo ou protótipo da inovação desejada, com a consequente experimentação e aplicação na tarefa, no grupo de trabalho ou na organização (Kanter, 1988; Carmeli et al., 2006).

Relativamente a esta questão, a literatura refere também que, de acordo com o modelo de Rego e colegas (Rego, 2004; Rego & Souto, 2004, 2005), a dimensão das organizações autentizóticas que nos nossos dados se correlaciona positivamente com os comportamentos inovadores - espírito de camaradagem - compreende itens que reflectem:

(1) o sentido de pertença contemplado nas “organizações autentizóticas”;

(2) a consciência de camaradagem e o orgulho, presentes nas “melhores empresas para se trabalhar”;

(3) a cooperação dos colegas, a orientação para a equipa, o sentido de pertença, o sentido de companheirismo e o sentido de colectividade, presentes no “sentido psicológico de comunidade de trabalho”.

Deste modo, na vida humana existe “o sentimento de que somos parte de uma rede de relacionamentos de suporte mútuo, sempre disponível e da qual podemos depender” (Sarason, 1974, p. 1).

A esse sentimento Seymour Sarason apelida de “sentido psicológico de comunidade”, que provém de um princípio básico: as pessoas são seres sociais e gregários por natureza.

Consequentemente, o seu bem-estar psicológico depende da possibilidade de satisfazerem necessidades sociais, de significado, de identidade, de apoio e de pertença.

Na verdade, a percepção de trabalhar num clima autentizótico, poderá, mais do que realizar os funcionários, aumentar a sua auto-estima e a sua auto-eficácia, fazer receber melhores recompensas sociais e emocionais de líderes, mantê-los mais entusiasmados e fazê-los experienciar outros afectos positivos.

Entusiasmo será um dos ingredientes essenciais para a receita da inovação.

Tal como referem Silverstein, DeCarlo & Slocum (2005), para que os comportamentos inovadores ocorram, é assim necessário algo mais do que a geração de uma ideia criativa: a ideia deve ser posta em acção para fazer uma diferença genuína, resultando por exemplo num novo ou reformulado processo de negócio dentro da organização, ou em mudanças em determinados produtos ou serviços. Os comportamentos inovadores estão relacionados com a criação de novo valor de negócio e diferenciação competitiva.

Essa criação de valor/diferenciação só será possível se o contexto em que o indivíduo está inserido (equipa, superiores, estrutura, entre outros), assim o favorecer. Como refere (Burningham & West, 1995; Bharadwaj & Menon, 2000), muitos investigadores concordam que a percepção de um clima organizacional favorável pode propiciar o comportamento inovador.

## **O papel explicativo das percepções de clima autentizótico para o desempenho individual**

Colocámos a hipótese de que as percepções de clima autentizótico predizem o desempenho individual, confirmando a hipótese 2 no que diz respeito às dimensões: comunicação aberta e franca com os superiores e equidade/justiça.

Apesar da ausência de estudos empíricos que combinem as percepções das várias dimensões de clima autentizótico com o desempenho individual, são comuns estudos que relacionam, por exemplo, o bem-estar/felicidade, a espiritualidade ou o positivismo com o desempenho individual dentro das organizações.

A evidência empírica tem revelado que quanto maior o bem-estar psicológico dos colaboradores maior é o seu desempenho individual (Rego & Cunha, 2008). Vários autores tendem a tratar a "felicidade", como bem-estar psicológico - uma construção tridimensional

que inclui a satisfação com a vida, a presença de experiências emocionais positivas e a ausência de componentes emocionais negativas (Diener, 2000; Haller & Hadler, 2006). Promover o bem-estar psicológico dos colaboradores é por si só, uma política eficaz (Cameron et al., 2003), mas é também uma forma de promover a *performance* (Wright & Cropanzano, 2004).

De acordo com a teoria “Broaden-and-Build” (Fredrickson, 2001), os colaboradores mais felizes são capazes, mais facilmente, de "se ampliar e se construir". São também mais criativos, flexíveis, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis e mais produtivos.

Em suma, os resultados são consistentes com a literatura (e.g., Baumeister & Leary, 1995; Deborah et al, 1993; Martin, Jones & Callan, 2005; Parker et al, 2003) que sugere que os locais de trabalho são fundamentais para a felicidade dos indivíduos (Gavin & Mason, 2004) e que os colaboradores sentem um maior bem-estar psicológico quando (a) eles percebem que o ambiente de trabalho é positivo, respeitador, solidário, psicologicamente seguro e significativo e que (b) tal ambiente, proporciona condições para satisfazer as suas necessidades sociais, íntimas, emocionais, de segurança e de aprendizagem / exploração (Rego & Cunha, 2008). Consequentemente, presume-se, uma melhoria no desempenho individual.

Quanto à relação entre espiritualidade ou o positivismo com o desempenho individual dentro das organizações Burroughs & Eby (1998) mencionam que quando os colaboradores experimentam um sentido psicológico de comunidade de trabalho - incluindo o vínculo espiritual - ficam mais repletos, adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional, e tendem a melhorar o desempenho individual e organizacional (Organ & Paine, 1999; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000).

Rego, Souto & Cunha (2007) referem também que pode ocorrer que as razões pelas quais a espiritualidade nas organizações promove o desempenho individual e organizacional resultem do facto de, nesses contextos, os indivíduos libertarem as suas energias positivas, forças e capacidades e direccionarem-nas para o exercício das funções organizacionais.

Se o indivíduo prossegue determinados objectivos organizacionais e se o seu desenvolvimento individual e os seus objectivos pessoais são consistentes com essa prossecução, a sua identificação com a organização é fortalecida, e irá empenhar-se mais e imbuir o seu trabalho de significado espiritual (Richards, 1995), o que pode também conduzir a melhores desempenhos.



Os motivos pelos quais as organizações autentizóticas têm elevados desempenhos provém do facto de estas possuírem características que ajudam as pessoas a atribuir significado às suas vidas e, assim, captando com maior profundidade o potencial humano (Macedo, 2008).

Deste modo, os climas organizacionais prezam a busca da conciliação da saúde organizacional com a saúde dos indivíduos, sendo defendido que os líderes podem, directa ou indirectamente, contribuir para criar e fomentar este tipo de organização. Por esse facto, cada vez mais se torna um desafio para os líderes a criação de organizações com o carácter autentizótico, pois reconhece-se que os climas psicológicos influenciam o desempenho, indirectamente, mediante as variáveis de bem-estar afectivo no trabalho (Rego & Cunha, 2008).

A propósito da relação entre as percepções de clima autentizótico, Rego e Cunha (2008) referem também que, as percepções de uma comunicação franca e aberta com os líderes pode melhorar a qualidade do intercâmbio entre membro e líder e promover o desempenho individual.

Colaboradores que percebem serem justa e respeitosamente tratados sentem que são reconhecidos como indivíduos com valor intelectual e emocional (Kim & Mauborgne, 1998), e não apenas como “recursos”. Daqui pode decorrer melhor desempenho individual, assim como contributos positivos para o desempenho organizacional.

## **O papel explicativo dos comportamentos inovadores para o desempenho individual**

Os nossos resultados mostram que os comportamentos inovadores predizem totalmente o desempenho individual, confirmando a hipótese 3. Vários estudos demonstram que, quanto mais os indivíduos adoptam comportamentos inovadores, melhor é o seu desempenho individual.

Os nossos resultados são apoiados na literatura e nos estudos empíricos de vários autores.

Gaudêncio (2009) refere que, tendo medido o desempenho em termos de Produtividade e de Flexibilidade/ Adaptabilidade, a principal conclusão foi a influência significativa do Comportamento Inovador.

Também na investigação de Gaudêncio (2009), se demonstra a relação positiva entre o comportamento inovador e o desempenho. Trabalhadores que se consideram mais inovadores são também os que relatam melhor Desempenho.

De acordo com Luecke & Katz (2003), os comportamentos inovadores podem estar ligados ao desempenho e ao crescimento individual e organizacional através de incrementos na eficiência, rentabilidade, qualidade, posicionamento competitivo, ou cota de mercado.

Davila, Epstein & Shelton (2006), a partir de uma nova definição de comportamentos inovadores - uma perspectiva organizacional - mencionam que deixa de se dar ênfase à introdução de ideias novas, úteis e singulares, passando-se a dar antes aos processos gerais da organização e aos procedimentos da mesma.

Este foco na organização servirá para gerar, ponderar, e agir sobre tais ideias, proporcionando melhorias organizacionais significativas, em termos de novos produtos, serviços, ou processos internos e uma evolução do desempenho individual e organizacional.

Para que esse processo se concretize, o indivíduo necessita ter competências de auto condução. Ou seja, competências de auto-liderança que funcionam como estimulantes da capacidade individual, com vista a alcançar níveis elevados níveis de auto-motivação e orientação pessoal. Assim a auto-liderança e auto-motivação têm um impacto positivo na concretização de comportamentos inovadores (Manz, 1986; Latham & Locke, 1991; Manz & Neck, 1999; Carmeli et al., 2006).

Assim, tal como refere Gaudêncio (2009), o comportamento inovador deve ser potenciado nos colaboradores, e uma das principais fontes de inovação é o saber. Por norma, os colaboradores mais qualificados, relatam comportamentos mais inovadores. Deste modo, as organizações e os líderes devem ter em consideração que devem promover a formação e a qualificação dos seus quadros para obter níveis de desempenho superiores.

Rematando com uma expressão de Drucker (1985) “A Inovação é uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”.

## Conclusões

Três principais conclusões são dignas de menção. Primeira: as percepções de um clima autentizótico por parte dos membros organizacionais parecem conduzi-los à adoção de mais comportamentos inovadores, principalmente se estiverem imbuídos num saudável espírito de camaradagem. Segunda: os colaboradores têm também um melhor desempenho individual quando percebem que trabalham num clima autentizótico, principalmente, se percebem que no seu local de trabalho existe uma franca e aberta comunicação com os superiores e mostras de equidade/justiça. Terceira: a adoção de comportamentos inovadores fomenta uma melhoria do desempenho individual, uma vez que, ao terem ideias e até desígnios inovadores, a eficácia, a produção e a qualidade do trabalho dos colaboradores, é claramente, influenciada.

Por fim, importa ainda referir que este estudo teve algumas limitações que se prenderam com o facto de ter sido inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável, uma vez que os indivíduos inquiridos são muito específicos – elevada escolaridade e antiguidade. Estas condições denunciam a indispensabilidade de se proceder a testes empíricos com amostras um pouco mais heterogéneas. Para além disso, a recolha dos dados, tendo sido feita numa só organização, embora fosse esse o mote principal do estudo, pode não ser preditiva de outras realidades organizacionais - mais pequenas, com menos expansão e desenvolvimento internacional, com recursos humanos menos qualificados – o que cria a necessidade de testar se os nossos resultados empíricos se replicam noutras culturas e em organizações sem estas características tão vincadas.

Uma outra limitação tem a ver com a recolha dos dados num único momento temporal e através da mesma fonte, comportando riscos de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003). Procurámos então controlar os referidos efeitos contaminadores recorrendo a métodos procedimentais propostos por Podsakoff *et al.* (2003). Contudo, poderia ter sido realizado o teste do factor único de Harman (1967) para avaliar se a variância do método comum constituiria uma ameaça à validade do estudo. Estudos posteriores deverão contornar estes riscos, recorrendo ao método da dupla fonte, ou seja, recolhendo dados relativos às percepções de características autentizóticas junto do

colaborador e, por exemplo, questionar o superior sobre o respectivo comportamento inovador e desempenho.

A natureza correlacional do estudo impede a inferência de nexos de causalidade entre variáveis independentes e dependentes. Outras ligações causais são plausíveis. Por exemplo, o relato positivo do desempenho individual pode impelir os indivíduos a descreverem os seus comportamentos inovadores de uma forma também mais positiva. Esta investigação não inclui variáveis mediadoras nem moderadoras. Estudos posteriores poderão testar a influência de potenciais variáveis moderadoras, como por exemplo, a antiguidade, o nível hierárquico ou as habilitações literárias.

A grande reflexão que se pode retirar deste estudo é a de que, hoje em dia, as organizações necessitam de identificar e revolucionar a relação intrínseca entre o seu papel na vida dos colaboradores e os seus comportamentos inovadores. Essa energia transformadora é necessária para agregar estas dimensões autentizóticas à própria gestão, ao ponto de influenciar cada decisão e decisor, integrando todas as suas acções e processos.

A organização vencedora será, sem dúvida a que vê o seu colaborador como parte do seu sucesso, que compreende os seus desejos e aspirações, que movimenta os seus objectivos tendo em conta a equipa e a sua relação com a mesma, que soluciona os seus processos através das ideias inovadoras dos seus colaboradores, que enfrenta as dificuldades e contradições afirmando-se através da qualidade e qualidades dos mesmos e que os trata ainda melhor que a um cliente.

## Bibliografia

Allen, N. J., & Meyer, J. P., (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: R. Goffin, E. Helmes, (Eds.) *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. Norwell (pp. 285-314). MA: Kluwer Academic.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 39 (5), 1154-1184.

Anderson, N., De Dreu, C. K. , Nijstad, B. A., (2004). The routinization of innovation research; a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 147-173.

Aycan, Z. & Eskin, M., (2007). Relative contributions of childcare, spousal support, and Baker, W. E. and J. E. Dutton: Enabling Positive Social Capital in Organizations, in J. E. Dutton. B. R. Ragins (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work* (pp. 246–325). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R., (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

Bertrand, Y., & Guillemet, P., (1994). Abordagem sistémica das organizações (D. Matos, Trad.). Lisboa: Instituto Piaget.

Bharadwaj, S., & Menon A., (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-434.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schitt, W. C. Borman & a. associates (Eds.), *Personnel Selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Branch, S., (1999). The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, 58-72.

Brief, A. B. & Weiss, H. M., (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Brislin, R. W., (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.

Brown, S. P., & Leigh, T. W., (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Burningham, C., & West, M. A., (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation, *Small Group Research*, 26(1), 106-117.

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.

Cameron, K. S., Bright D., & Caza, A., (2004). Exploring the Relationships Between OV and Performance, *American Behavioral Scientist* 47(6), 766–790.

Cameron, K. S., (2003). OV and Performance, in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48–65). San Francisco: Berrett-Koehler.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E., (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Employee Selection* (pp. 35-70). New York: Jossey-Bass.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L., (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.

Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J., (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.

Ceitel, M., (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R., (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.

Deborah, T., Michelle, N., & Linda, P., (1993) Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*; 45(3), 168-175.

Diener, E. & Suh, E. M., (1999). National differences in subjective well-being. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 434-450). New York: Russell-Sage.

Diener, E., & Schwartz, N., (1999). Well-being: The foundations of hedonic psychology (pp. 434-45). New York: Russell-Sage.

Drucker, P., (1985). *Innovation and entrepreneurship, practice and principles*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Duska, R., (1990). Whistleblowing and employee loyalty. In J. R. DesJardins & J. J. McCall (eds.). *Contemporary issues in business ethics* (2nd ed., pp. 142-146). Belmont, CA: Wadsworth.

European Commission, (2001). *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. European Commission.

Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R., (2004). *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford University Press.

Fitness, J., (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their supervisors, coworkers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*; 21, 147-162.

Fredrickson, B. L., (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.

Fredrickson, B. L., (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

Fredrickson, B. L., (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizational Settings?, in K. Cameron. J. Dutton and R. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 163–175). San Francisco: BerrettKoehler.

Garcia-Zamor, J., (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.

Gaudêncio, P. M., (2009). *Análise as Percepções e Comportamentos dos Trabalhadores em Função da Responsabilidade Social Empresarial e o seu Desempenho Individual*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra e IPL.

Gavin, J. H. & Mason, R. O., (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.



Gavin, J. H., Cooper, C. L., Quick, J. C., & Quick, J. D., (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165-179.

Ghiglione, R., & Matalon, B., (1993). *O inquérito – teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Haller, M. & Hadler, M., (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social Indicators Research*, 75, 169-216.

Hamel, G., & Prahalad, C. K., (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H., (1998). Prediction of multidimensional criteria: distinguish task and contextual performance. *Human performance*, 11(4), 305-319.

Herrbach, O. & Mignonac, K., (2004). How organizational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.

Hill, M. M. e Hill, A., (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.

Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A., (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.

Kanter, R.M., (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

Kasser, T. & Ryan, R. M., (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-287.

Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A., (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: separate but related constructs. *International journal of selection and assessment*, 10(1/2), 143-151.

Kets de Vries, M. F., (2001). Creating Authentizotic Organizations: Well-funcioning Individuals in Vibrant Companies. *Human Relations*, 54, 101-111.

Kets de Vries, M. F. & Balazs, K., (1999). Creating the authentizotic organization: Corporate transformation and its vicissitudes- A rejoinder. *Administration & Society*, 2(31), 275-29.

Kim, W.C. & Mauborgne, R., (1998). Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.

Kleysen, R.F., & Street, C.T., (2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.

Kline, T. J. B., & Sulsky, L. M., (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161-171.

Kramer, R. M. & Tyler, T. R., (Eds.) (1996). *Trust in organizations*. Thousand Oaks: SAGE.

Latham, G., & Locke, E., (1991). Self-regulation trough goal setting. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 212-572.

Lebas, M. J., (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41, 23-35.

Levering, R., & Moskowitz, M., (2003). *100 best companies to work for*. *Fortune*, 20, 41-43.

Levering, R., & Moskowitz, M., (2002). America's 100 best companies to work for. *Fortune*, 4, 30-39.

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*, 12, 26-35.

Levering, R., & Moskowitz, M., (2000). The 100 best companies to work for. *Fortune*, 10, 52- 63.

Levering, R., & Moskowitz, M., (2001). The 100 best companies to work for. *Fortune*, 8, 58-6.

Luecke, R. & Katz, R., (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Luthans, F., (2002). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*; 23, 695-706.

Macedo, I., (2008). *Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afectivo no Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Manz, C. C., (1986). Self-Leadership: toward an expanded theory of self- influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585- 600.

Manz, C.C., & Neck, C.P., (1999). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (2nd ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Maroco, J., (2007). *Análise Estatística com a utilização do SPSS*. 3ª Ed.. Lisboa: Silabo.

Martin, A., Jones, E., & Callan, V.J., (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 263-289.

Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. V., (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology*, 79(4), 475-480.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J., (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.

Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K., (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.

Nunnally, J. C., (1978). *Psychometric theory*, 2ª ed. New York: McGraw-Hill.

O'Driscoll, M. P., Brough, P. & Kalliath, T. J., (2004). Work/family conflict, psychological wellbeing, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal Opportunities International*, 23(1/2), 36-56.

Organ, D. W. & Paine, J. B., (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 337-368). England: Chichester.

Organ, D. W., (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time', *Human Performance* 10(2), 85-97.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B., (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P., (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Rego, A. & Cunha, M.P., (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752.

Rego, A., (2002a). *Comportamentos de cidadania organizacional*. Lisboa: McGrawHill.

Rego, A., (2004). Organizações autênticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9 (1), 53-76.

Rego, A., & Souto, S., (2004). A percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional, *RAC*, 8 (1), 151-177.

Rego, A. & Souto, S., (2004a). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.

Rego, A. & Souto, S., (2004b). La relación entre los climas organizacionales autênticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 77-102.

Rego, A., Cunha, M. & Souto, S., (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico . *Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro*. Aveiro: DEGEI.

Rego, A., Moreira, J. M. & Sarrico, C. S., (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*. Lisboa: Principia.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M., (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Research*, 93, 215–235.

Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P., (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.

Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H., & Roberts, J.E., (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.

Richards, D., (1995). *Artful work: Awakening joy, meaning, and commitment in the workplace*. San Francisco: Barrett-Koehler.

Rousseau, D. M., (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sarason, S. B., (1974). *The Psychological Sense of Community: Prospects for a Community Psychology*. San Francisco: Jossey- Bass.

Schalk, R. & Rousseau, D. M., (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 133-142). London: Sage.

Scott, S. G., & Bruce, R. A., (1994). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 137, 580-607.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M., (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Silverstein, D., DeCarlo, N., & Slocum, M., (2005). *INsourcing innovation: How to transform business as usual into business as exceptional*. Longmont, CO: Breakthrough Performance Press.

Simmons, B. L. & Nelson, D. L., (2001). Eustress at work : The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7-18.

Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A., (1994). A self-efficacy theory explanation for the Staw, B. M., R. I. Sutton and L. H. Pelled: Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace, *Organizational Science* 5, 51–71.

Staples, D. S. Hulland, J. S., & Christopher, A. H., (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote workers in virtual organizations. *Organization Science* 1999, 10(6), 758-776.

Strack, G., Fottler, M. D., Wheatley, M. J., & Sodomka, P., (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-17.

Tepper, B. J., (2001). Health consequences of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 86(2), 197-215.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S., (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-22.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S., (2000). Perspectives on models of job performance. *International journal of selection and assessment*, 8(4), 216-226.

West, M.A., & Farr, J.L, (1990). Innovation and creativity at work: *Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.

West, M.A., & Altink, W.M., (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 3 – 11.

Weiss, H. M., Suckow, K., Cropanzano, R., (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.

West, M. A. & Farr, J. L., (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.

Wright, T. A., (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.

Wright, T. A., & Cropanzano, R., (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33, 338-351.



**Anexos**

**Anexo A**

Pedido de Autorização à Multinacional

----- Mensagem encaminhada -----

De: **joana matos** <joanamcmatos@gmail.com>

Data: 3 de Fevereiro de 2011 11:42

Assunto: Investigação Académica sobre xxxxxx

Para: xxxxxxxxxxxxxxxxx

Ex.mo. Sr. Dr. xxxxxxxxxxxx,

O meu nome é Joana Maria Matos, sou de Leiria e já fui colaboradora do xxxxx, há xx anos atrás.

Um vez que sou aluna do 2º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, gostaria de desenvolver a minha tese na xxxxxx ou em alguma(s) da(s) vossa(s) empresa(s).

Não só por ter tido uma experiência extremamente positiva a trabalhar nx xxxxxxxxxxxx, mas também pelo vosso dinamismo e desempenho de excelência, pretenderia saber qual a percepção dos vossos trabalhadores quanto à importância da organização nas suas vidas e relacionar essa percepção com os seus comportamentos inovadores. Para isso, gostaria de lhes enviar um questionário online, construído especificamente para o efeito, avaliar esses dados, e comunicar-vos as conclusões, na esperança de poder fornecer alguns contributos positivos para a investigação da, e para, a xxxxxxxx.

Deste modo, é muito importante, não só ter a sua autorização, como também o seu parecer quanto ao estudo e à sua exequibilidade.

Ficarei a aguardar uma resposta da vossa parte, sendo que estarei ao seu dispor para qualquer dúvida ou para lhe facultar todos os dados sobre o planeamento deste estudo.

Melhores cumprimentos

Joana Maria Matos

Leiria

[joanamcmatos@gmail.com](mailto:joanamcmatos@gmail.com)

----- Mensagem encaminhada -----

De: **xxxxxxx xxxxxxxxx** <xxxxxxx@xxxxxxxxxx>

Data: 8 de Fevereiro de 2011 14:35

Assunto: RE: Investigação Académica sobre xxxxxxxx

Para: joana matos <joanamcmatos@gmail.com>

Boa Tarde Joana,

Pode enviar-nos, por favor, o questionário para avaliarmos? Qual a dimensão da amostra pretendida?

Obrigado.

Cumprimentos,

Xxxxxxxxxxxxxx

----- Mensagem encaminhada -----

De: **joana matos** <joanamcmatos@gmail.com>

Data: 8 de Fevereiro de 2011 14:53

Assunto: Re: Investigação Académica sobre xxxxxxxx

Para: LEAO Roberto Silva <rsleao@sonae.pt>

Caro Dr. Xxxxxx xxxxxx,

Desde já, quero agradecer-lhe a sua atenção e disponibilidade para com esta investigação.

No seguimento da solicitação, abaixo envio o link para o questionário que está pensado e estruturado para aplicar na xxxxxxxx. Para poder ver todas as perguntas terá que se responder a todas (nem que seja de uma forma aleatória e casual).

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=dHR4bFlsZGpnbhheGpYNnJ5b1IYYnc6MQ>

O tema da Tese seria " COMO AS PERCEPÇÕES DE CLIMAS AUTENTIZÓTICOS EXPLICAM OS COMPORTAMENTOS INOVADORES E O DESEMPENHO INDIVIDUAL: O CASO DE UMA MULTINACIONAL "

Relativamente à dimensão da amostra, o ideal seriam 150 colaboradores. Seria viável? Se não puderem ser todos inquiridos via online, alguns poderão ser em formato papel.

Grata pela atenção, mantenho-me ao seu inteiro dispor,

Melhores cumprimentos,

Joana Maria Matos

Leiria

[joanamcmatos@gmail.com](mailto:joanamcmatos@gmail.com)

**Anexo B**

Instrumento utilizado

----- Mensagem encaminhada -----

De: **joana matos** <joanamcmatos@gmail.com>

Data: 21 de Fevereiro de 2011 22:45

Assunto: Questionário GRH - Joana Matos

Para: xxxxxx xxxxx <xxxxxx@xxxxxxxxxx>

Exmo. Sr. Colaborador,

O presente inquérito destina-se à construção de uma Tese para obtenção do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, no Instituto Superior Miguel Torga em Coimbra.

A investigação em decurso pretende compreender como as pessoas encaram as suas organizações.

Ficáramos muito gratos se pudesse conceder-nos cerca de 5-10 minutos do seu tempo. A sua participação é muito importante, pois sem ela não podemos prosseguir o estudo.

Todos os dados recolhidos são confidenciais e inteiramente anónimos, sem respostas certas nem erradas, pois cada resposta depende de cada indivíduo e da sua vivência.

Deste modo, para responder ao questionário online, solicito que clique no endereço:

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=dHR4bFlsZGpnbhheGpYNnJ5b1lYnc6MQ>

No final, poderá clicar em "anterior" para voltar a verificar as suas respostas ou em "enviar" para submeter o questionário.

Agradeço a atenção e tempo despendidos, aproveitando também para apelar à celeridade do processo, sendo que o seu êxito dependerá grandemente da sua contribuição.

Se desejar conhecer os resultados do estudo, basta que nos envie um email para [joanamcmatos@gmail.com](mailto:joanamcmatos@gmail.com) a manifestar essa intenção.

Subscrevo-me com elevada estima e consideração.

Atentamente

Joana Maria Matos

## Tese de mestrado em Gestão Recursos Humanos Comportamento Organizacional

O presente questionário integra-se num estudo sobre o modo como as pessoas encaram as suas organizações. Ficaríamos muito gratos se pudesse conceder-nos cerca de 5-10 minutos do seu tempo. A sua participação é muito importante, pois sem ela não podemos prosseguir o estudo.

Com os dados que viermos a recolher, através deste questionário, pretendemos perceber se existe uma relação entre as características da sua organização e os seus comportamentos inovadores.

Se estiver de acordo, responda, por favor, às questões da página seguinte. Utilize as escalas situadas no topo da página. Para participar, basta que *click* à frente de cada afirmação que mais se adequa a si.

Todas as respostas são correctas, desde que sejam respondidas com o máximo de sinceridade e verdade. Como tal, **não existem respostas certas ou erradas**. O importante é que responda de acordo com a sua opinião. Será garantida a confidencialidade dos dados, pelo que não é necessário escrever o seu nome no questionário.

Se desejar conhecer os resultados do estudo, basta que nos envie um email para [joanamcmatos@gmail.com](mailto:joanamcmatos@gmail.com) a manifestar essa intenção.

Ficamos muito gratos pela sua participação.

Com os mais respeitosos cumprimentos

Joana Maria Matos





12. As pessoas sentem-se livres para comunicarem franca e abertamente com os superiores

13. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes

14. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares

15. Quando se obtêm bons resultados devido esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por número reduzido de chefias

16. Para avançar na carreira, é preciso sacrificar a vida familiar

17. Há favoritismos pessoais nas promoções

18. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar

19. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades

20. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores

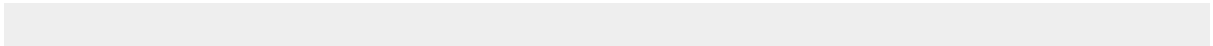
21. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos

**PARTE II**

(\*) Pense, por favor, nos seus comportamentos inovadores. Diga-nos como são, referindo em que grau as afirmações seguintes **se aplicam ou não a si**. Use a escala de 5 pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação a resposta que mais se adequa a si. Refira como **os seus comportamentos realmente são** – e não como gostaria que fossem.

	Definitiva - mente não se aplica a mim	Não se aplica a mim	É indiferente	Aplica-se a mim	Aplica-se a mim completamente
	1	2	3	4	5
1. No meu trabalho, tenho ideias com frequência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Na minha empresa, as pessoas consideram-me como um forte defensor/a da renovação e da mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gosto de experimentar as coisas de uma maneira nova.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Penso em projectos inovadores como um desafio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. No meu trabalho, sou promotor de muitas iniciativas de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Os meus colegas olham-me como alguém que gosta de fazer coisas novas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gosto de contribuir para a implementação das ideias dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

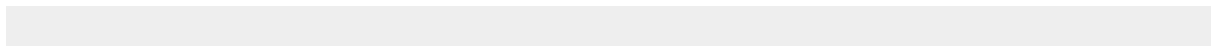
8. De forma contínua procuro acompanhar as tendências e os desenvolvimentos no meu trabalho, através da leitura, da presença em conferências ou participação em cursos de formação, etc.



**PARTE III**

(\*) Pense, por favor, no seu desempenho individual . Diga-nos como é, referindo em que grau as afirmações seguintes **se aplicam ou não a si**. Use a escala de 7 pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação a resposta que mais se adequa a si. Refira como **o seu desempenho realmente é** – e não como gostaria que fosse.

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu acredito que sou um colaborador eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estou feliz com a qualidade do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O meu chefe acredita que eu sou um trabalhador eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os meus colegas pensam que eu sou um trabalhador muito produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## PARTE IV

### I - Dados Sócio-Demográficos

1. Idade

2. Tempo ao serviço da empresa (anos e/ ou meses)

3. Habilitação Académica

- Mestrado/Doutoramento
- Licenciatura
- Curso de Especialização Tecnológica
- Ensino Secundário
- Ensino Básico
- Outra:

4. Regime Contratual

- Contrato sem termo
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto
- Trabalhador temporário
- Outra:

5. Nível hierárquico na organização

- Director-Geral / Administrador
- Director de departamento
- Chefia intermédia
- Chefe de equipa
- Trabalhador Centro operacional
- Outra:

**Muito Obrigada pela sua colaboração.**