

# **CLIMAS AUTENTIZÓTICOS E DESEMPENHO INDIVIDUAL: O PAPEL MEDIADOR DO COMPORTAMENTO INOVADOR**

Joana Matos (joanamcmatos@gmail.com)  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,  
Instituto Politécnico de Leiria/Instituto Superior Miguel Torga  
(Portugal)

Neuza Ribeiro (neuza.ribeiro@ipleiria.pt)  
CIGS, Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico de Leiria  
(Portugal)

## **RESUMO**

O estudo mostra como as perceções 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 o desempenho individual tanto diretamente como através do papel mediador do comportamento inovador. Foram analisados os dados referentes a um questionário aplicado a 128 colaboradores de uma multinacional. Os resultados sugerem que (1) a perceção de clima autenticizótico por parte dos colaboradores explica o seu desempenho; (2) a perceção de clima autenticizótico explica o comportamento inovador; (3) o comportamento inovador influencia o desempenho individual; (4) o comportamento inovador medeia parcialmente a relação entre a perceção de clima autenticizótico e o desempenho individual. Pesem embora as limitações do estudo, a evidência empírica sugere que as organizações devem promover um clima autenticizótico se pretendem que os colaboradores adotem comportamentos inovadores e melhorem os seus desempenhos individuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Climas autenticizóticos; Comportamento inovador; Desempenho individual.

## **1. INTRODUÇÃO**

Num contexto de elevada competitividade caracterizado pela incerteza e pela mudança, as organizações precisam de colaboradores que adotem como seus os objetivos das suas organizações. O reforço da posição competitiva das organizações passa pela capacidade dos gestores conseguirem colaboradores com elevados níveis de desempenho, tendo em conta que estes exercem uma influência determinante no desempenho da organização. Por outro lado, para que as organizações possam dar resposta aos avanços tecnológicos, às constantes mudanças da conjuntura, à forte concorrência e aos desejos cada vez mais exigentes dos consumidores, a promoção da inovação é fulcral.

O desempenho dos colaboradores e seu comportamento mais ou menos inovador poderá ser o reflexo das suas perceções de clima organizacional. Várias pesquisas têm demonstrado que a perceção de um clima organizacional favorável contribui para o comportamento inovador (Burningham & West, 1995; Bharadwaj & Menon, 2000). Também Rego e Cunha (2008) mostraram que as perceções de uma comunicação franca e aberta com os líderes podem melhorar a qualidade da relação entre membro e líder e fomentarem o desempenho individual.

O objetivo deste estudo é mostrar como as percepções de climas autênticos (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) influenciam o desempenho individual, tanto diretamente como através do papel mediador do comportamento inovador. Ou seja, os trabalhadores encetam comportamentos inovadores e apresentam melhor desempenho individual se considerarem a sua organização autêntica.

Os trabalhos de investigação empírica sobre organizações autênticas são ainda escassos em Portugal (Rego & Cunha, 2008; Rego & Souto, 2003a, 2003b, 2004), o que revela a pertinência deste estudo. O quadro teórico em que este se insere é o dos climas psicológicos (Burke, Borucki & Kaufman, 2002; Glick, 1985; Jones & James, 1979). Os comportamentos dos membros organizacionais são determinados pelas percepções de clima organizacional (mais do que o ambiente “real”; Jones & James, 1979), permitindo-lhes interpretar o que acontece em seu redor. São as referidas percepções (i.e., o clima psicológico) que desencadeiam determinadas respostas individuais.

Em termos de estrutura, começa-se por descrever os principais conceitos e dimensões de organizações autênticas, dos comportamentos inovadores e do desempenho individual. Seguidamente, apresentam-se as presumíveis relações entre os referidos construtos. Depois expõem-se a metodologia e os resultados empíricos, ao que se segue a sua análise e discussão. Por fim, retiram-se as principais conclusões, referem-se algumas limitações do estudo e sugerem-se novos caminhos de pesquisa.

## **2. CLIMAS AUTÊNTICOS**

O conceito de organização autêntica, proposto por Kets de Vries (2001), inspira-se num modelo que assenta em cinco dimensões - credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem – em que as três primeiras seriam designadas de “confiança” e teriam como objetivo demarcar a importância do bem-estar psicológico dos indivíduos para o funcionamento das organizações. As organizações autênticas são, essencialmente, as que satisfazem as necessidades humanas - organizações estas que são o novo paradigma no mundo global (Kets de Vries & Balazs, 1999; Kets de Vries, 2001).

Este termo deriva de duas palavras gregas: *authentikos* e *zotikos*. 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 um facto e é, portanto, digno de confiança e pertença. O termo *zotikos* 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 “*zotikos*” pode ser aplicada desenvolvem uma sensação de equilíbrio e de satisfação (Rego, Moreira, & Sarrico, 2003).

O conceito de organizações autênticas 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 objetivo 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).

As organizações autênticas foram estudadas, originalmente, por Kets de Vries (2001) e, em Portugal, por Rego e colegas (Rego et al., 2003; Rego, 2004; Rego & Souto, 2004; Rego & Souto, 2003a, 2003b; Rego & Cunha, 2008).

Kets de Vries (2001) defende que a “insalubridade” de muitas organizações atuais se deve precisamente ao facto de estas não serem autênticas e essenciais para a vida e que as autênticas podem ser uma âncora para a saúde e bem-estar psicológico, uma maneira de desenvolver uma autoestima positiva, e, ao mesmo tempo, uma fonte para aprender a lidar com o stress. Rego e colegas (Rego et al., 2003; Rego, 2004; Rego & Souto, 2004; Rego & Souto, 2003a, 2003b; Rego & Cunha, 2008) inspiram-se no conceito de organizações autênticas e operacionalizam o construto de climas autênticos, através de um modelo composto por seis dimensões: (1) Espírito de camaradagem; (2) Credibilidade/confiança no superior; (3) Comunicação aberta e franca com o superior; (4) Oportunidades de desenvolvimento/aprendizagem; (5) Justiça/equidade; (6) Conciliação trabalho-família. Estas dimensões têm impacto no bem-estar afetivo no trabalho, nas intenções de não abandono da organização, no empenhamento organizacional e no desempenho individual (Rego & Cunha, 2008).

## **2. COMPORTAMENTOS INOVADORES**

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). Atualmente, 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 globalizado e constantemente em mudança.

West e Farr (1989) referem que o comportamento inovador pode ser definido como a súmula de ações individuais propositadas, destinadas à criação, introdução e aplicação benéfica de alguma novidade a nível organizacional. A relevância atribuída ao conhecimento inovador, competências, habilidades e outros fatores, tem sido uma força impulsionadora significativa dos esforços de investigação dos cientistas organizacionais nos últimos anos (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004).

Adotar 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 adotar comportamentos inovadores nas organizações relativamente a produtos, equipamentos e materiais utilizados na produção, mas também relativamente aos processos utilizados ou quanto aos modos de gestão.

Hamel e Prahalad (1994) apresentam condicionantes dos comportamentos inovadores 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 organizacionais inovadores.

Em suma, podemos compor um encadeamento lógico de conceitos quanto aos comportamentos inovadores: a inovação baseia-se em diversas práticas como (1) a exploração de oportunidades, (2) a criação de ideias, (3) a sua defesa e (4) aplicação (Kleysen & Street, 2001; Kanter, 1988). Ou seja, a exploração de oportunidades em “coisas” que não cabem nos moldes pré-estabelecidos; a criação de ideias para gerar conceitos para efeitos de melhoria; a defesa com o objetivo de colocar em prática as ideias criativas e dar-lhes vida; a aplicação no sentido 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).

### **3. DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Até início dos anos 1990, o desempenho individual era conceptualizado unidimensionalmente (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 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 desempenho individual seria a utilização de indicadores objetivos das concretizações dos indivíduos, por exemplo, o número de peças produzidas pelo trabalhador ou os lucros alcançados com as suas vendas. Essas medidas eram produzidas e tratadas pelas próprias organizações (Campbell et al., 1993).

Apesar de, atualmente, se verificar consenso quanto à definição do desempenho individual, enquanto construto multidimensional (Hattrup, Connel, & Wingate, 1998; Kline & Sulsky, 2009; Motowidlo & Van Scotter, 1994), esse consenso não se verifica a nível da sua estrutura menos conhecida, 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 desempenho individual enquanto construto 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 desempenho individual podem possuir um maior ou menor nível de generalidade, distinguindo-se entre a abordagem específica e a abordagem transversal. Na abordagem específica enquadram-se as taxonomias que identificam dimensões de desempenho individual que dizem respeito a diferentes postos de trabalho ou categorias dos mesmos. Na abordagem transversal enquadram-se as taxonomias que apresentam as suas dimensões e que são comuns ou transversais a todas as categorias profissionais.

Na abordagem específica do desempenho individual integram-se as suas dimensões que se aplicam a postos ou famílias de postos de trabalho específicos, podendo essas dimensões integrar-se apenas numa taxonomia ou ser autónomas. Alguns postos de trabalho ou categorias profissionais têm suscitado particular curiosidade por parte dos investigadores, fundamentalmente por se considerar que o desempenho individual 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 exemplo os cargos de gestão. Diversos investigadores encaram o desempenho individual como um construto que se compõe de dimensões isoladas generalizáveis aos diferentes postos de trabalho (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, McHenry, & Wise, 1990).

Viswesvaran e Ones (2000) consideram que as diversas dimensões transversais do desempenho individual que têm sido propostas podem ser agrupadas, essencialmente, em três principais 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 construto, ou seja, o desempenho individual (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).

#### **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Vários autores defendem que a percepção de um clima organizacional favorável pode fomentar o comportamento inovador (Burningham & West, 1995; Bharadwaj & Menon, 2000). A percepção de climas autenticizóticos pode criar resiliência e esperança nos funcionários (Luthans, 2002; Norman, Luthans, & Luthans, 2005), o que faz com que os mesmos não só se liguem mais à organização como também a encarem como uma fonte de inspiração, onde vão beber o “sumo” da criatividade e da inovação.

Na literatura encontramos várias razões para o aumento dos comportamentos inovadores em organizações com características autenticizóticas: (1) estando mais seguros e ao mesmo tempo mais libertos, os indivíduos colocam com maior facilidade a sua imaginação em atividade 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 podem depender, os indivíduos aumentam a sua auto-eficácia (Sarason, 1974).

Para além disso, quando os indivíduos percecionam características organizacionais autenticizóticas experimentam emoções positivas e, tendencialmente, alargam os seus “horizontes” de pensamento tornando-se mais criativos (Fredrickson, 1998, 2001; Wright, 2003) e, provavelmente, mais propensos a adotarem comportamentos inovadores.

Tendo em conta o exposto, propomos a seguinte hipótese:

*H1 – As percepções de clima autenticizótico relacionam-se positivamente com os comportamentos inovadores.*

A relação entre o clima autenticizótico percecionado 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 (Rego & Cunha, 2008). 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 tendem a originar uma melhoria do desempenho individual e organizacional (Kim & Mauborgne, 1998).

É igualmente esperado que os climas autenticizóticos incrementem o apoio organizacional percebido (Wayne, Shore & Liden, 1997; Bishop, J., Scott, K. & Burroughs, 2000) e a confiança nos

superiores (Dirks & Ferrin, 2002). Sentindo-se assim reconhecidos intelectual e emocionalmente (Kim & Mauborgne, 1998), e sentindo o dever de agir reciprocamente (Gouldner, 1960; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001), é presumível que os indivíduos se empenhem mais no trabalho e devam mais esforços em prol da organização, melhorando o seu desempenho.

Fredrickson (2003) demonstrou que a positividade no seio organizacional pode transformar as pessoas para melhor, torná-las mais otimistas, resilientes e socialmente ligadas. Consequentemente, as pessoas podem tornar-se mais cooperativas no trabalho e mais empenhadas na organização, o que gera melhores desempenhos individuais. Assim, trabalhar numa organização autêntica significa 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).

Face à fundamentação apresentada, procuraremos testar a seguinte hipótese:

*H2 - As percepções de clima autêntico relacionam-se positivamente com o desempenho individual.*

O desempenho individual está também fortemente ligado aos comportamentos inovadores dos colaboradores, no sentido em que, quando um indivíduo aumenta a eficácia e a qualidade pessoal e organizacional, adota mais comportamentos inovadores e melhora assim o seu desempenho individual. Logo, proporciona incrementos na rentabilidade, podendo mesmo contribuir para que a organização obtenha um posicionamento mais competitivo (Luecke & Katz, 2003).

Para além disso, existem contextos onde esta realidade é fulcral. Por exemplo, situações marcadas pela imprevisibilidade, ou outras situações onde são determinantes a inovação, criatividade e espontaneidade para o bom desempenho individual (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003). Já Katz e Kahn (1987) se tinham referido à importância do comportamento inovador e espontâneo do trabalhador para o seu desempenho, que se traduz num “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais” (p. 362), sendo que estes comportamentos são essenciais ao funcionamento e eficácia da organização.

A própria 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).

Face ao exposto, procuraremos testar a seguinte hipótese:

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

Quando os colaboradores percebem um clima autêntico (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) sentem-se mais seguros e apoiados (Wayne et al., 1997; Bishop et al., 2000), reconhecidos intelectual e emocionalmente (Kim & Mauborgne, 1998) e libertos para adotar mais comportamentos inovadores. É presumível que os indivíduos se empenhem mais no trabalho e devam mais esforços em prol da organização, aumentando o seu comportamento inovador e melhorando, consequentemente, o seu desempenho.

Assim, as percepções de clima autenticizótico influenciam o comportamento inovador dos colaboradores que, por sua vez, influencia o desempenho. Poder-se-á então supor que o comportamento inovador medeia a relação entre as percepções de clima autenticizótico e o desempenho individual. Admite-se que a mediação seja parcial por existirem outros fatores (e.g., empenhamento afetivo) que podem explicar a referida relação.

Daqui decorre a seguinte hipótese:

H4 - *O comportamento inovador medeia parcialmente a relação entre as percepções de clima autenticizótico e o desempenho individual.*

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1. Participantes e Procedimentos**

Inquiriu-se uma amostra de conveniência de 128 indivíduos provenientes de uma multinacional com sede em Portugal, que atua em várias áreas, principalmente, na área do retalho. A recolha de dados foi realizada através de um questionário colocado online, tendo o endereço sido enviado aos participantes via e-mail. Salientou-se que os dados recolhidos seriam confidenciais e anónimos. A idade média dos respondentes situa-se nos 33.8 anos e estes encontram-se, em média, há cerca de 10 anos nesta organização. Relativamente à formação académica, constata-se que 42% são licenciados ou estão em fase de conclusão deste grau académico e 10% têm mestrado/doutoramento.

### **5.2. Instrumentos**

*Clima autenticizótico.* A percepção de clima autenticizótico foi avaliada através do instrumento de medida de Rego e Cunha (2008) que contém 21 itens. O instrumento tem uma escala do tipo Likert de 6 pontos (1 - "a afirmação é completamente falsa" a 6 - "a afirmação é completamente verdadeira"). Quatro dimensões do clima autenticizótico (espírito de camaradagem, confiança/credibilidade no superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal) apresentam Alphas de Cronbach de 0.86, 0.92, 0.85, 0.83, respetivamente, enquanto duas dimensões (equidade /justiça e conciliação trabalho-família) revelam Alphas de 0.62 e 0.60, respetivamente. De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) são indicativos de consistência interna aceitável valores iguais ou superiores a 0.55, enquanto que para Hill e Hill (2000) são inaceitáveis apenas Alphas inferiores a 0.60. O clima autenticizótico global (resultante da média das seis dimensões) possui um índice de consistência interna de 0.84.

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 discutiram em conjunto discrepâncias entre o original e a tradução e, posteriormente, foram efetuados alguns ajustes.

*Comportamentos inovadores.* Para avaliar os comportamentos inovadores, recorreu-se a um instrumento de medida com base no trabalho de Gaudêncio (2009) que, por sua vez, se baseou em

Kleysen e 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”. Os comportamentos inovadores apresentam um Alpha de Cronbach de 0.88.

*Desempenho individual.* Para avaliar o desempenho individual, utilizou-se uma escala construída com três itens de Staples, Hulland e Christopher (1999) e um de Rego e 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 tipo Likert de sete pontos (1 - A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 7 - A afirmação aplica-se completamente a mim). O Alpha de Cronbach encontrado é de 0.80.

Tendo em conta que a informação foi recolhida na mesma fonte, procurámos minimizar os riscos de variância do método comum. Recorremos a alguns métodos procedimentais propostos por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003): (1) aleatoriedade na ordenação dos vários itens; (2) formatos escalares distintos (amplitude e semântica); (3) a não utilização de escalas com valores numéricos bipolares e a atribuição de designações verbais para os pontos médios das escalas; (4) garantia de total anonimato e afirmada a inexistência de respostas certas ou erradas. Entendeu-se ainda pertinente averiguar a robustez dos dados a eventuais erros introduzidos pela variância de método comum. Neste sentido, de acordo com as recomendações de Podsakoff et al. (2003), procedeu-se à aplicação do teste de Harman (1967), teste este que revelou que os dados apresentados são robustos a este tipo de erros.

## 6. RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo.

Todas as dimensões de clima autentizótico apresentam-se positivamente correlacionadas entre si, com a exceção da equidade/justiça. Igualmente excetuando a equidade/justiça, todas as dimensões de clima autentizótico correlacionam-se positivamente com os comportamentos inovadores. O clima autentizótico (global) correlaciona-se positivamente com o comportamento inovador ( $r=0,32$ ;  $p<0,001$ ) e com o desempenho individual ( $r=0,36$ ;  $p<0,001$ ). Todas as dimensões de clima autentizótico correlacionam-se positivamente com o desempenho individual, embora as dimensões equidade/justiça e conciliação trabalho-família não apresentem valores significativos. Os comportamentos inovadores apresentam uma correlação positiva com o desempenho individual ( $r=0,40$ ;  $p<0,001$ ).

Tabela 1 - Médias, desvios-padrão e correlações

	M	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	-							
5. Credibilidade superiores	4,1	1,1	0,08	-0,03	0,08	0,69***	-						

6. Comunicação aberta com superiores	4,1	1,0	0,01	0,02	-0,00	0,57***	0,65***	-					
7. Oportunidade aprendiz. e desenvolvimento pessoal	4,4	0,8	0,02	-0,03	-0,11	0,56***	0,66***	0,65***	-				
8. Equidade/justiça	3,3	1,1	0,08	0,10	-0,16#	-0,28**	-0,56***	-0,36***	0,44***	-			
9. Conciliação trab-família	3,6	0,8	0,03	-0,00	-0,02	0,53***	0,53***	0,54***	0,45***	-0,17*	-		
10. Clima autentizótico global	3,9	0,6	0,05	0,00	-0,05	0,81***	0,79***	0,81***	0,75***	0,17*	0,75***	-	
11. Comport. inovadores	4,0	0,5	-0,04	-0,17#	0,16#	0,34***	0,29**	0,29**	0,31***	-0,14	0,11	0,32***	-
12. Desempenho Individual	5,6	0,8	0,03	-0,09	0,04	0,28**	0,21**	0,40***	0,19**	0,08	0,12	0,36***	0,40***

# p<0,10 \*p<0,05

\*\* p<0,01

\*\*\*p<0,001

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

Clima autentizótico: escala 1-6; Comportamentos inovadores: escala 1-5; Desempenho individual: escala 1-7

Foi realizada uma análise de utilidade (Darlington, 1990) para testar se o clima autentizótico pode ser considerado como um construto nuclear. Cada dimensão entrou na regressão para predizer as variáveis critério. Depois, o clima autentizótico global entrou na regressão sendo calculado o aumento do R<sup>2</sup>. Estes resultados foram então comparados com a situação oposta. Os resultados mostram que, na grande maioria dos casos, a dimensão individual não acrescenta qualquer variância adicional na predição das variáveis critério. Por conseguinte, as percepções de clima autentizótico denotam um poder preditivo único superior ao poder preditivo único das componentes individuais. Por esta razão, justifica-se tratar o clima autentizótico como construto nuclear em vez de considerarmos as suas dimensões separadamente.

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

Tabela 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	0,06	0,09
	Antiguidade	-0,16	-0,13
	Habilitações Literárias	0,12	0,02
	Clima autentizótico	0,32***	0,40***
	F	4,623*	5,992***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,11	0,15
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,9	0,15

\* p<0,05

\*\* p<0,01

\*\*\* p<0,001

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

Numa primeira etapa foram inseridas, como variáveis de controlo, a idade, a antiguidade e as habilitações académicas porque se encontraram algumas correlações significativas (embora ténues) entre (a) antiguidade e comportamento inovador e (b) habilitações literárias e comportamento inovador. Na segunda etapa, foi inserida a percepção de clima autentizótico para se identificar a variância adicional por ela explicada.

As percepções de clima autentizótico explicam 9% de variância única dos comportamentos inovadores. Por conseguinte, os dados suportam a hipótese 1. Ou seja, os indivíduos com melhores percepções de clima autentizótico são os que adotam mais comportamentos inovadores.

No que diz respeito ao desempenho individual, a variância adicional explicada pelas percepções de clima autentizótico é de 15%. Os resultados demonstram que os dados suportam a hipótese 2, ou seja, os indivíduos com melhores percepções de de clima autentizótico são os que consideram ter um melhor desempenho individual.

Para testarmos a hipótese 3 realizámos análises de regressão visando compreender como os comportamentos inovadores explicam o desempenho individual (Tabela 3).

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

		<b>Desempenho Individual</b>
<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	0,12
	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	0,19

\* 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.

Os resultados expostos na Tabela 3 mostram que os comportamentos inovadores explicam 19% de variância única do desempenho individual, uma vez que foi detetada uma relação positiva entre ambas as variáveis ( $\beta=0.45$ ;  $p < 0,001$ ). Por conseguinte, os dados suportam a hipótese 3, sugerindo que os indivíduos que consideram adotar mais comportamentos inovadores são também aqueles que assumem um melhor desempenho individual.

Foram ainda realizados testes de mediação para se compreender em que medida o comportamento inovador medeia a relação entre as percepções de clima autentizótico e o desempenho individual. Usámos como técnica de análise o teste de Baron e Kenny (1986) segundo o qual uma variável é mediadora quando ela altera a relação entre a variável independente e as variáveis critério. Para haver mediação é necessário que as seguintes condições se encontrem satisfeitas: (1) A variável independente (percepções de clima autentizótico) explique a variável dependente (desempenho

individual); (2) A variável independente (percepções de clima autenticizótico) explique a variável mediadora (comportamento inovador); (3) A variável mediadora (comportamento inovador) explique a variável dependente (desempenho individual); (4) Quando se introduzem na regressão a variável independente e a mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total).

Os resultados expostos na Tabela 4 sugerem que o comportamento inovador medeia parcialmente a relação entre as percepções de clima autenticizótico e o desempenho individual. Quando o comportamento inovador é inserido na regressão este prediz o desempenho individual, e as percepções de clima autenticizótico decrescem o seu poder preditivo (o Beta decresce de 0.40,  $p < 0.001$  para 0.28,  $p < 0.01$ ).

Tabela 4 – Como percepções de clima autenticizótico explicam o desempenho individual através do papel mediador do comportamento inovador

		Desempenho individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	0,18
	Antiguidade	-0,21
	Habilitações Literárias	-0,02
	F	0,858
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,00
<b>2ª Etapa</b>	Idade	0,09
	Antiguidade	-0,13
	Habilitações Literárias	0,02
	Clima autenticizótico	0,40***
	F	5,992***
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,15
	$\Delta$ R <sup>2</sup> Ajustado	0,15
<b>3ª Etapa</b>	Idade	0,07
	Antiguidade	-0,08
	Habilitações Literárias	-0,02
	Clima autenticizótico	0,28**
	Comportamento inovador	0,36***
	F	8,907***
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,25
	$\Delta$ R <sup>2</sup> Ajustado	0,10

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

## 7. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo sugerem que os indivíduos que percecionam um clima autenticizótico nas suas organizações reportam um melhor desempenho. Este resultado é consistente com a literatura (e.g., Baumeister & Leary, 1995; Deborah, Michelle & Linda, 1993; Martin, Jones & Callan, 2005; Parker, Israel, Brakefield-Caldwell, Keeler, Lewis & Ramirez, 2003) que defende que os bons locais para trabalhar são fundamentais para a felicidade dos indivíduos (Gavin & Mason, 2004) e que os colaboradores sentem um maior bem-estar psicológico quando (a) percecionam que o ambiente de trabalho é positivo, respeitador, solidário, psicologicamente seguro e significativo e (b)

que tal ambiente, proporciona condições para satisfazer as suas necessidades sociais, íntimas, emocionais, de segurança e de aprendizagem (Rego & Cunha, 2008). Assim, os climas autenticizóticos poderão contribuir para a felicidade dos colaboradores que, por sua vez, conduzirá a adoção de comportamentos de cidadania organizacional (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010), tendo estes impacto no desempenho individual (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Por outro lado, quando os colaboradores percecionam as suas organizações como autenticizóticas haverá uma maior probabilidade de estes experimentarem um sentido psicológico de comunidade de trabalho. Burroughs e Eby (1998) defendem que quando os colaboradores experimentam um sentido psicológico de comunidade de trabalho - incluindo o vínculo espiritual - adotam mais comportamentos de cidadania organizacional, e tendem a melhorar o desempenho individual e organizacional (Organ & Paine, 1999; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000).

Os resultados também sugerem que os indivíduos que percecionam as suas organizações como autenticizóticas adotam mais comportamentos inovadores. A literatura apoia esta relação (West & Altink, 1996). Mais concretamente, o comportamento inovador está assente em dois pressupostos: (1) o ser humano está motivado para explorar e manipular o seu ambiente de forma essencialmente criativa, (2) o ser humano para prosseguir com esta atitude necessita de estar livre de ameaças, ter algum conforto psicológico e sentir-se seguro no trabalho. O espírito de camaradagem, a confiança e credibilidade do líder, a comunicação aberta e franca com o líder, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a equidade/justiça e conciliação trabalho-família proporcionarão um sentimento de apoio e conforto psicológico que, por sua vez, motivará o indivíduo a atuar de forma mais criativa e inovadora.

Por sua vez, os comportamentos inovadores predizem o desempenho individual, ou seja, quanto mais os indivíduos adotam comportamentos inovadores melhor é o seu desempenho. Por exemplo, Gaudêncio (2009) demonstra a relação positiva entre o comportamento inovador e o desempenho. Por conseguinte, trabalhadores que se consideram mais inovadores são também os que relatam melhor desempenho.

Os resultados sugerem ainda que os climas autenticizóticos promovem o comportamento inovador e este, por sua vez, conduz a melhores desempenhos. Ou seja, as características das organizações autenticizóticas incrementam o apoio organizacional percebido (Wayne et al., 1997; Bishop et al., 2000) e a confiança nos superiores (Dirks & Ferrin, 2002), fazendo com que os colaboradores se sintam mais seguros e libertos para inovarem. Por conseguinte, ao sentirem que são parte de uma rede de relacionamentos de suporte mútuo, sempre disponível e da qual podem depender, os indivíduos aumentam a sua auto-eficácia (Sarason, 1974).

A principal conclusão que podemos retirar deste estudo é que as organizações e os seus líderes podem promover comportamentos inovadores e melhores desempenhos se encorajarem, de forma genuína e sustentável, climas autenticizóticos. Ou seja, se os líderes (1) estimularem o espírito de camaradagem; (b) se revelarem confiáveis e credíveis; (c) comunicarem de forma aberta e franca; (d) concederem oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; (e) promoverem a equidade/justiça; (f) estimularem a conciliação trabalho-família.

## **8. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS**

Importa referir que este estudo teve algumas limitações que se prenderam, por exemplo, com o facto de ter sido inquirida uma amostra de conveniência. Por outro lado, 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, o que cria a necessidade de testar se os resultados empíricos obtidos se replicam noutras organizações e culturas.

Uma outra limitação foi 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 controlar os referidos efeitos contaminadores recorrendo a métodos procedimentais propostos por Podsakoff et al. (2003) e realizando o teste do fator único de Harman (1967) que revelou que os dados apresentados são robustos a este tipo de erros. Apesar destas medidas adicionais, deve-se, no entanto, reconhecer que o problema de variância do método comum é abordada de uma forma restrita. Estudos posteriores deverão contornar estes riscos, recorrendo ao método da dupla fonte, ou seja, recolhendo dados relativos às percepções de características autênticas junto do colaborador e, por exemplo, questionar o superior sobre o respetivo 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 moderadoras. Estudos posteriores poderão testar a influência de potenciais variáveis moderadoras, por exemplo, a antiguidade, o nível hierárquico ou as habilitações literárias.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- 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.
- 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.
- Bishop, J., Scott, K., & Burroughs, S. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- 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.

- 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.
- 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.
- Darlington R. B. (1990). *Regression and linear models*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 611-628.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42-51.
- 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. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 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 Instituto Politécnico de Leiria.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 379-392.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. *Academy of Management Review*, *11*, 601-616.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*, 165-170.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hatrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: distinguish task and contextual performance. *Human performance*, *11*(4), 305-319.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *23*, 201-250.
- 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.
- 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-functioning 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.
- 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 Afetivo no Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- 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.
- 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.
- 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.
- Parker, E. A., Israel, B. A., Brakefield-Caldwell, W., Keeler, G., Lewis, T. C. & Ramirez, E. (2003). Community Action Against Asthma: Examining the partnership process of a community-based participatory research project. *Journal of General Internal Medicine* 18(7),1-10
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact or 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 authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752.
- Rego, A. (2004). Organizações autentizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9 (1), 53-76.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.

- Rego, A. & Souto, S. (2003a) Organizações autênticas: Uma investigação luso-brasileira sobre a operacionalização do constructo. *Anais do XXVII Encontro da ANPAD*, São Paulo, Brasil, Setembro. Disponível em CD-Rom.
- Rego, A. & Souto, S. (2003b). Climas organizacionais autênticos fomentando o comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Anais do XXVII Encontro da ANPAD*, São Paulo, Brasil, Setembro. Disponível em CD-Rom.
- 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. P. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Sarason, S. B. (1974). *The Psychological Sense of Community: Prospects for a Community Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- 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*, 10(6), 758-776.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-22.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- 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.
- 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.