



**MARIA RITA  
BANDEIRA JORGE**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA, SEGURANÇA  
PSICOLÓGICA E CRIATIVIDADE EM ÉQUIPAS**





**MARIA RITA  
BANDEIRA JORGE**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA, SEGURANÇA  
PSICOLÓGICA E CRIATIVIDADE EM EQUIPAS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.



Dedico este trabalho aos meus pais pelo apoio incansável e paciência durante todo este processo.



## **o júri**

Presidente

**Doutor Daniel Ferreira Polónia**  
Professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins**  
Professora adjunta da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto

**Professor Doutor José Arménio Belo da Silva Rego**  
Professor associado *c/* agregação da Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Arménio Rego, pelos ensinamentos, por toda a disponibilidade e ajuda prestada ao longo destes meses de trabalho.

Aos meus pais por todo o apoio e motivação.

A todas as equipas de trabalho que colaboraram neste estudo e assim o tornaram possível.

Às minhas amigas da mediateca por todo o companheirismo e momentos de descontração e gargalhas partilhados que foram tão preciosos em situações menos fáceis.

Às cinco de sempre pela amizade incondicional



**palavras-chave**

Liderança autêntica, segurança psicológica, criatividade das equipas.

**resumo**

Este trabalho investiga como a Liderança autêntica explica a Criatividade das equipas através da mediação da Segurança psicológica. A amostra é constituída por 51 equipas. Os seus líderes descreveram a criatividade e desempenho. Os liderados (n=200) descreveram Segurança psicológica, Liderança autêntica e Liderança ética. Foram realizadas análises de correlação, análise fatorial confirmatória e análises de regressões hierárquicas. Os resultados sugerem o seguinte: (a) a liderança autêntica explica a segurança psicológica; (b) A liderança autêntica não traduz uma maior criatividade dentro da equipa de trabalho (c) a segurança psicológica não está positivamente relacionada com a criatividade e (d) A segurança psicológica não medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade da equipa



**keywords**

Authentic Leadership, Psychological Safety and team's Creativity.

**abstract**

This study aims to investigate how authentic leadership explains team's creativity through the mediating role of psychological safety. The sample is composed by 51 teams. The leaders described the creativity and the performance. The followers (n=200) described the psychological safety, authentic leadership and ethical leadership. Different analyses were made such as correlation analyses, confirmatory factor analysis and hierarchical regression analysis. The results suggest the following: (a) authentic leadership explains psychological safety; (b) authentic leadership doesn't lead to a major creativity within the working team; (c) psychological safety is not positively related with creativity and (d) psychological safety mediate the relationship between authentic leadership and team's creativity.



# Índice

Índice de Tabelas .....	iv
Índice de Figuras .....	iv
Introdução .....	1
Capítulo I - Revisão da Literatura .....	3
1.1 Definição de Autenticidade.....	3
1.2 Liderança Autêntica .....	4
1.3 Segurança Psicológica .....	8
1.4 Criatividade.....	14
1.5 Hipóteses.....	16
1.5.1 Relação entre liderança autêntica e segurança psicológica .....	16
1.5.2 Relação entre a liderança autêntica e a criatividade .....	17
1.5.3 Relação entre segurança psicológica e criatividade .....	17
1.5.4 O efeito mediador na relação entre a liderança autêntica e a criatividade da equipa.....	18
Capítulo II – Metodologia .....	19
2.1 Procedimentos.....	19
2.2 Caracterização da amostra .....	20
2.3 Instrumentos de medida .....	21
2.3.1 Liderança Autêntica.....	21
2.3.2 Segurança Psicológica .....	23
2.3.3 Criatividade .....	23
2.4 Agregação dos dados a nível da equipa .....	24
Capítulo III – Resultados .....	27
3.1 Médias, desvio-padrão e correlações .....	27

3.2	Regressões .....	29
Capítulo IV – Discussão e conclusão .....		32
4.1	Discussão dos resultados .....	32
4.2	Limitações e sugestões para investigação futura .....	34
4.3	Comentários finais .....	34
Referências .....		36
Anexos .....		40



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Comparação da liderança autêntica com a transformacional, a carismática e a servidora .....	4
Tabela 2 – Caracterização dos líderes e liderados que participaram no estudo .....	20
Tabela 3 – Dimensões da liderança autêntica: análise fatorial confirmatória .....	22
Tabela 4 – Itens de medida da segurança psicológica .....	23
Tabela 5 – Itens de medida da criatividade .....	24
Tabela 6 – Coeficiente de correlação intraclasse .....	25
Tabela 7 – Médias, desvio-padrão e correlações .....	28
Tabela 8 – Análise para a regressão hierárquica entre liderança autêntica, segurança psicológica e criatividade .....	30

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Modelo conceptual proposto .....	2
Figura 2 – Relações verificadas na pesquisa ao nível individual sobre a segurança psicológica .....	10
Figura 3 – Impacto do ambiente organizacional na criatividade .....	15



## Introdução

---

Os líderes e os liderados são o reflexo de uma organização, uma vez que as suas decisões e ações traduzem o sucesso ou não da mesma. Daí, os líderes assumirem um papel crucial, pois são eles em grande parte que influenciam a motivação e as ações dos seus seguidores. Para isso têm de ter uma visão global da realidade em que estão inseridos e como podem influenciar de forma benéfica as relações e o desempenho. Assim, os liderados procuram um líder com carácter, integridade e autenticidade capaz de indicar a direção mais correta e ajudá-los a encontrarem significado no seu trabalho (Avolio & Gardner, 2005).

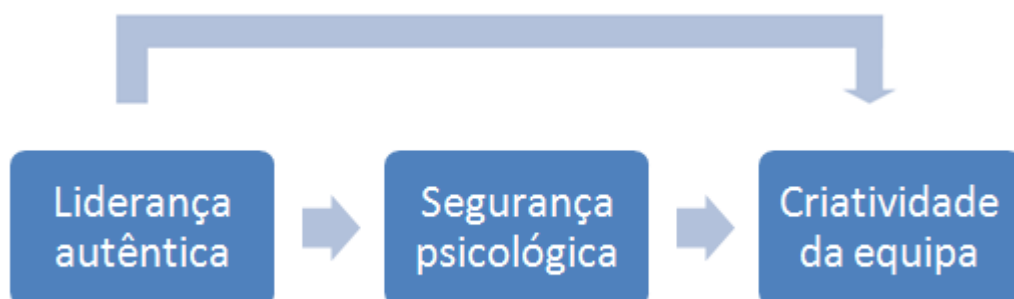
Desta forma, um líder autêntico procura criar um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento dos seus colaboradores através da transmissão de confiança estando ao mesmo tempo consciente dos seus valores, crenças, forças e fraquezas compreendendo o impacto da sua liderança nos outros (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012). Assim, um líder autêntico tem uma maior auto-consciência, transparência relacional, moral e processamento equilibrado da informação que lhe permite ter uma relação transparente com o seguidor respeitando os seus pensamentos e sentimentos (Walumbwa, 2008). Logo, este permite criar um ambiente em que os liderados se sintam confiantes e incentivados a expressar as suas ideias sem medo de represálias ou de incorrerem em erro (Carmeli & Gittell, 2009).

Assim, são diversos os autores que sugerem a relação entre a liderança autêntica e um ambiente organizacional onde a equipa não tenha receio de expor as suas ideias e falar abertamente com os membros da mesma (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Mhatre, 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Desta forma, o ambiente de segurança psicológico sentido irá depender da equipa de trabalho em causa e das próprias qualidades do líder (Amabile et al., 2004).

Para além disso, um dos fatores que as empresas dependem para criar vantagem competitiva e conseguir estar no topo dos mercados é a criatividade. Esta permite-lhes destacarem-se do mercado globalizado que hoje impera. Neste sentido, são muito os autores que relacionam a criatividade com o desenvolvimento da organização e da própria equipa que nela está inserida (Amabile et al., 2004; Rego, Sousa, & Marques,

2012; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2014; Van Kessel, Oerlemans, & van Stroe-Biezen, 2014; Zhou & Hoever, 2014). Contudo, a produção de ideias novas e úteis não depende apenas das características do indivíduo, mas de toda a envolvimento da organização e de como esse ambiente é estimulado e percebido pelo mesmo (Amabile et al., 2004). Neste sentido o nosso foco incide sobre como liderança autêntica explica a criatividade das equipas através do efeito mediador da segurança psicológica. Mais especificamente pretende-se averiguar se (1) a liderança autêntica está positivamente relacionada com segurança psicológica (2) a liderança autêntica traduz uma maior criatividade dentro da equipa de trabalho (3) a segurança psicológica está positivamente relacionada com a criatividade das equipas (4) A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade das equipas. A figura 1 representa o modelo conceptual da investigação. O nosso nível de análise é a equipa.

**Figura 1 – Modelo conceptual proposto**



O trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo é apresentado a revisão de literatura abordando e relacionando os temas principais da investigação: liderança autêntica, segurança psicológica e criatividade. No segundo capítulo é apresentada a metodologia, descrevendo-se os procedimentos, a amostra e os instrumentos de medida. No terceiro capítulo são apresentados os resultados. No capítulo 4 discutem-se os resultados e as principais conclusões. Além disso, são evidenciadas as limitações do estudo, bem como, sugestões para investigação futura.

## **Capítulo I - Revisão da Literatura**

---

O Capítulo I consiste na revisão da literatura relevante para o estudo abordando assim os conceitos de liderança autêntica, segurança psicológica e criatividade. Ainda no presente capítulo serão abordadas as hipóteses do estudo tendo em conta o modelo conceptual proposto para a investigação.

### **1.1 Definição de Autenticidade**

O termo autenticidade reporta aos tempos da Grécia antiga onde o seu significado poderia estar relacionado com conhecer-se a si próprio ou ter o poder total (Gardner, Coghiser, Davis, & Dickens, 2011). Desde daí têm surgido um vasto conjunto de definições sobre autenticidade. Harter (2002) descreve autenticidade como “possuir experiências pessoais, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos ou crenças.” Wong e Cummings (2009) completam esta definição com mais características como valores éticos, padrões elevados, conhecimento e motivações.

Ainda Kernis (2003) acrescenta no conceito de autenticidade sumariado em quatro componentes: consciência, processamento imparcial, ação e orientação relacional. A consciência está relacionada com os pensamentos, desejos e outras cognições de si próprio (Avolio & Mhatre, 2012), sendo assim, uma pessoa consciente encontra-se muito mais apta para reconhecer os seus pontos forte e fracos, e as suas próprias emoções. O processamento imparcial passa pela capacidade do individuo processar a informação relevante. Neste sentido, Avolio e Mhatre (2012) consideram indivíduos autênticos aqueles que são capazes de processar informação com maior exatidão de forma a minimizar distorções, exageros e preconceitos. O terceiro componente, ação, constitui a parte comportamental da autenticidade, uma vez que este age de acordo com as suas crenças e valores. Por fim, a orientação relacional envolve alcançar a abertura e honestidade nos relacionamentos mais próximos, permitindo que os outros os vejam como eles realmente são, criando desta forma uma relação transparente (Avolio & Mhatre, 2012).

Apesar de cada um dar um tónico diferente ao conceito os autores realçam características comuns. No entanto, Kernis (2003) vai um pouco mais longe não tendo apenas a perspetiva singular, mas também, como esta tem impacto no que a rodeia falando de honestidade e transparência.

## 1.2 Liderança Autêntica

Ao longo do tempo foram surgindo discussões teóricas sobre os fundamentos morais e éticos da liderança, e assim ao analisar os diferentes elementos centrais da liderança positiva surgiu a liderança autêntica que se baseia em modelos como o transformacional, ético e carismático (Wong & Cummings, 2009). Avolio e Gardner (2005) elaboraram uma comparação entre os diferentes tipos de liderança com as componentes mais características da liderança autêntica (tabela 1).

**Tabela 1 – Comparação da liderança autêntica com a transformacional, a carismática e a servidora**

Componentes de liderança autêntica	Liderança transformacional	Liderança carismática	Liderança servidora
<b>Capital psicológico positivo</b>			
Perspetiva moral positiva	X	X	X
<b>Auto-consciência do líder</b>			
Valores	X	X	X
Cognição	X	X	X
Emoção	X	X	X
<b>Auto-regulação do líder</b>			
Interna	X		
Processamento equilibrado	X		
Transparência relacional	X		
<b>Comportamento autêntico</b>			
<b>Processos de liderança</b>			
Modelo positivo	X	X	X
Identificação pessoal e social	X	X	
<b>Contágio emocional</b>			
Apoio a auto-determinação	X	X	X
Trocas sociais positivas	X		
<b>Auto-consciência do liderado</b>			
Valores	X		X
Cognição	X		
Emoção	X		
<b>Auto-regulação do liderado</b>			
Interna	X	X	
Processamento equilibrado	X		
Transparência relacional			
<b>Comportamento autêntico</b>			
<b>Desenvolvimento do liderado</b>			X
<b>Contexto organizacional</b>			
Incerteza	X	X	
Inclusão	X		
Ética	X		
Positivo			
<b>Desempenho</b>			
Verdadeiro			
Sustentado	X	X	
Além das expectativas	X	X	

Adaptado: Avolio & Gardner (2005)

Através da tabela 1 é possível constatar que a liderança autêntica se destaca das restantes principalmente pelo comportamento autêntico e pela relação com o liderado, sendo fundamental para este tipo de líder o desenvolvimento do seu subordinado bem como a transparência relacional com o mesmo.

Walumbwa et al. (2008) enumeram quatro dimensões da liderança autêntica, baseadas nas quatro componentes que compõem a autenticidade de Kernis (2003) descritas anteriormente. As dimensões são as seguintes: auto-consciência, transparência relacional, moral e processamento equilibrado da informação. Auto-consciência refere-se ao facto de o líder conhecer bem as suas forças, motivos e fraquezas, mas igualmente, o impacto da sua liderança nos outros (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). Transparência relacional envolve a promoção de confiança através da partilha de informação e a manifestação dos verdadeiros pensamentos e sentimentos do líder (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012). Moral está relacionado com o comportamento do líder que é guiado pelos seus padrões morais internos, em oposição daqueles comportamentos baseados em pressões externas (Walumbwa et al., 2011). Por fim, o processamento equilibrado da informação refere-se ao comportamento do líder que está menos suscetível a negações, distorções ou exageros recorrendo à opinião dos seus seguidores para chegar a uma decisão final (Walumbwa et al., 2011; Wong & Laschinger, 2013). Assim, segundo estas dimensões, estes serão muito mais justos face aos diferentes pontos de vista dos seus seguidores havendo uma relação muito mais transparente entre líder-seguidor respeitando os seus pensamentos e sentimentos. Tudo isto o leva a ter uma maior capacidade para deliberar sobre dilemas morais tendo em conta várias perspetivas.

Neste seguimento são muito os autores que referem a dimensão auto-consciência. Vários estudos referem a auto-consciência como um dos fatores da liderança autêntica demonstrando que não é o estilo de comportamento que diferencia um líder autêntico de um líder não autêntico – líderes autênticos podem ser diretos, participativos ou mesmo autoritários – mas sim, o facto de estes agirem de acordo com os seus valores e convicções (Avolio et al. (2004)). Peus et al. (2012), Whitehead (2009) e Avolio e Luthans (2003), apesar de mostrarem que a auto-consciência por si só não chega, havendo outros fatores como auto-conhecimento das suas força e fraquezas, relação aberta e transparente com os seus seguidores, comportamento autêntico, valores éticos, morais e sociais, verificaram a importância do líder ser consciente de si próprio

para conseguir alcançar a autenticidade na sua liderança. Por isso, podemos concluir a importância deste fator para o desenvolvimento da liderança autêntica.

Além desses fatores Ilies et al. (2005), relacionam a liderança autêntica com a confiança gerada entre o líder e os seus colaboradores no seu ambiente organizacional. Assim, definem um líder autêntico como alguém que está profundamente consciente dos seus valores e crenças, sendo auto-confiante, verdadeiro, fiável e de confiança. Este concentra-se nos pontos fortes dos seus colaboradores, ampliando os seus pensamentos e criando um contexto organizacional positivo e envolvente. Neste sentido, um líder tem que se conhecer muito bem a si próprio e conseguir chegar aos seus colaboradores como alguém de confiança e que segue os seus valores. Desta forma, o líder está muito mais consciente da sua visão, forças, fraquezas e empenha-se para compreender o impacto da sua liderança nos outros (Peus et al., 2012). Assim, líderes autênticos agem de acordo com os valores e convicções, para ganhar credibilidade, respeito e confiança dos liderados (Avolio et al., 2004) e genuinamente desejosos de servir os outros através da sua liderança (George, 2003).

Neste sentido, Avolio e Luthans (2003) definem liderança autêntica como um “processo que combina as capacidades psicológicas positivas e um comportamento organizacional altamente desenvolvido, que resulta numa maior auto-consciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e associados, promovendo autodesenvolvimento positivo.” Desta forma, os três componentes mais comuns associados à conceptualização de liderança autêntica, apontados por diversos autores nesta revisão, foram o facto dos líderes se revelarem verdadeiros, conscientes de si próprios e as suas ações serem pautadas pela observância dos seus valores morais.

Logo, é possível denotar uma diferença entre a liderança autêntica e os outros tipos de liderança, pois neste caso o líder luta para alcançar os seus objetivos de uma forma equilibrada e justa sendo transparente, ético e auto-consciente perante os seus seguidores e tomadas de decisão. Ao seguir esta conduta alguns autores afirmam que leva a altos níveis de esperança, confiança, empenho, emoções positivas, estados psicológicos positivos e satisfação no trabalho por parte dos liderados (Snyder, Irving, & Anderson, 1991; Dirks & Ferrin, 2002; Seligman, 1998; Luthans, Yousseff, & Avolio, 2007 (citado por Avolio & Mhatre, 2012).

Avolio e Gardner (2005) identificaram nove facetas associadas ao processo de liderança autêntica:



- (1) Capital psicológico positivo incluindo estados psicológicos de eficácia, esperança, otimismo e resiliência;
- (2) Perspetiva moral positiva;
- (3) Autoconsciência do líder;
- (4) Auto-regulação do líder;
- (5) Processos/comportamentos de liderança;
- (6) Autoconsciência/regulação do liderado;
- (7) Desenvolvimento do liderado;
- (8) Contexto organizacional;
- (9) Desempenho verdadeiro e sustentável para além das expectativas.

Todas estas facetas são importantes para perceber o processo da liderança autêntica por três razões principais. Primeira, permite perceber os elementos associados ao líder autêntico. Segundo, analisa o processo num contexto multinível incluído não só o líder, mas também os liderados e o contexto externo. Por fim, possibilita a comparação e distinção dos outros tipos de liderança como o carismático, transformacional, ético. É ainda importante realçar que estas facetas se distinguem das dimensões descritas anteriormente, na medida em que, o processo de liderança inclui o líder, os liderados, a relação entre os dois, o contexto externo e o resultado que daí advém (Avolio & Mhatre, 2012).

As facetas do processo de liderança autêntica vieram alargar a perspetiva deste tipo de liderança. Neste sentido, Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau (2008) desenvolveram a conceptualização de liderança autêntica a um processo multinível (ex. individual, diádica, equipas/grupos e organizacional), isto é, descrevem como este processo de liderança pode ser feito em cada nível. A um nível individual um líder trata cada seguidor de igual forma. No nível diádico é esperado uma relação transparente entre o líder e o subordinado havendo um investimento e um retorno das duas partes. Em relação a grupos/equipas estes percebem de uma forma semelhante como é praticada a liderança autêntica sendo uma responsabilidade de todos os membros, tornando possível, uma forte partilha de informação entre os mesmos. Por último, a nível organizacional estes desenvolvem a sua estratégia de liderança conforme os valores da organização e a sua filosofia de gestão que existe na cultura da empresa. Assim, estes autores assumem que a liderança vai muito mais para além da relação do

líder com o liderado, pois esta trará repercussões a vários níveis desde do grupo restrito de trabalho até toda a organização.

A liderança autêntica produz diversos tipos de reações proporcionando um impacto nos liderados e na própria organização. Assim, os resultados positivos deste tipo de liderança possibilitam a criação de motivação intrínseca, auto-estima e criatividade dos liderados (Ilies et al., 2005), bem como, confiança, compromisso, bem-estar na organização, à vontade para falar e até mesmo saúde (Wong & Cummings, 2009). Neste sentido, a existência de liderança autêntica dentro das organizações proporcionará um melhor ambiente de trabalho levando consequentemente à segurança psicológica, conceito que iremos explorar adiante.

### **1.3 Segurança Psicológica**

O conceito segurança psicológica tem vindo a ser abordado desde a década de 1960, mas foi revelado um maior interesse a partir de 1990 até ao presente. A segurança psicológica ganhou uma nova relevância a nível prático e teórico, fundamentalmente, devido à importância da aprendizagem e inovação que se faz sentir nas organizações de hoje em dia (Edmondson & Lei, 2014). Para além disso, com o crescimento das economias de conhecimento e do aumento do trabalho em equipa a segurança psicológica tornou-se um tema mais abordado e elevou a sua importância no meio.

Segundo Kahn (1990) a segurança psicológica é definida pelo facto de um colaborador se sentir capaz de mostrar as suas capacidades e empregar-se a si próprio sem medo de consequências negativas, para a sua imagem, *status* ou carreira profissional. Desta forma, a segurança psicológica está relacionada como a pessoa acredita sobre como os outros vão reagir quando ele ou ela fizer uma pergunta, procurar feedback, reportar um erro ou propor uma nova ideia (Carmeli & Gittell, 2009). A segurança psicológica irá fomentar a disposição dos indivíduos para se expressar fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante a performance das suas funções, em vez de, retirar-se e defender a si próprios (Edmondson & Lei, 2014). Neste sentido, colaboradores que trabalhem num ambiente com segurança psicológica tem um maior grau de confiança e respeito no seu trabalho e têm poucas preocupações em relação a serem rejeitados, embaraçados ou serem tratados negativamente quando assumem riscos pessoais, como por exemplo, expressarem diferentes ideias dos outros trabalhadores

(Edmondson, 2004). Assim, sem segurança psicológica propor novos procedimentos, ultrapassar os limites do estatuto profissional ou dar *feedback* sem ser solicitado pareceria extremamente arriscado (Nembhard & Edmondson, 2011). Contudo, apesar de todas as vantagens associadas à segurança psicológica, esta não está diretamente relacionada com a satisfação das necessidades dos clientes, em vez disso, permite a tomada de decisões mais apropriadas para realização do trabalho da equipa (Liu, Hu, Li, Wang, & Lin, 2013).

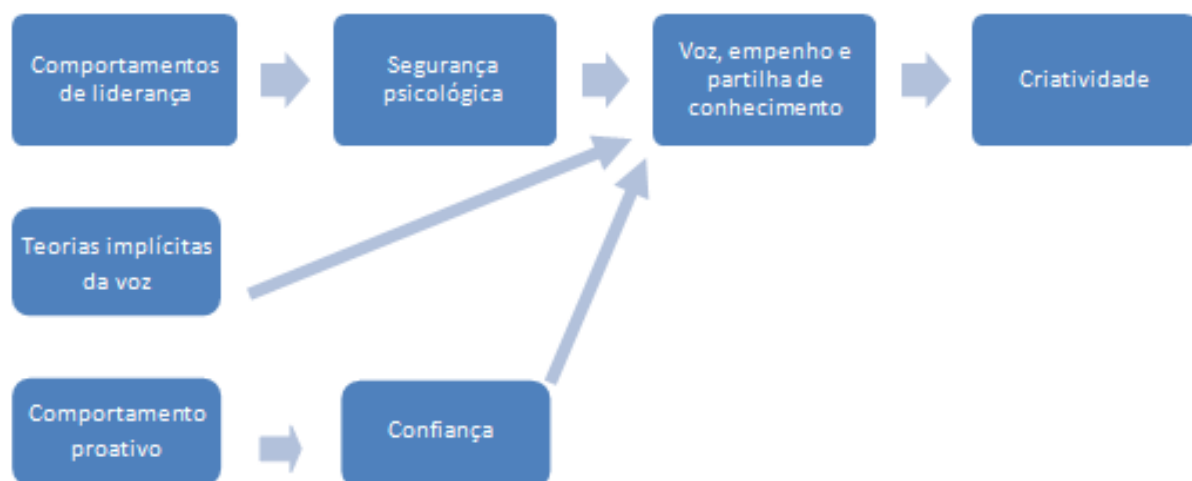
Muitas vezes o termo segurança psicológica é confundido com confiança, pois os dois envolvem a perceção de vulnerabilidade e a tomada de decisões para minimizar consequências negativas. Contudo, estas diferem em três aspetos essenciais. Primeiro, o foco é diferente, ou seja, no caso da confiança o foco é nos outros, enquanto a segurança psicológica é relativo ao próprio e até que ponto os outros lhe dão o benefício da dúvida quando, por exemplo, cometemos um erro (Edmondson, 2004). Segundo, a confiança refere-se a um longo período de tempo, pelo contrário, segurança psicológica relaciona-se com consequências a curto-prazo como reportar um erro. Por último, a diferença diz respeito ao apoio dentro da organização, enquanto, a confiança se refere ao fato de os colaboradores acreditarem nos valores da organização e dos mesmos se preocuparem com o seu bem-estar, a segurança psicológica é sobre como estes se sentem confortáveis para assumir riscos (Carmeli & Gittell, 2009).

Edmonson e Lei (2014) separam a segurança psicológica em três níveis de análise – individual, organizacional e de grupo. A nível individual existem estudos que exploram os colaboradores a um nível mais reativo, e em contraste, outros analisam uma faceta mais ativa. Na primeira situação os estudos foram feitos no sentido de analisar a reação dos colaboradores em relação a ações de gestão, regalias e entre outros fatores que surgem na organização, relacionando com segurança psicológica e com a performance no trabalho. No estudo feito por Kark e Carmeli (2009) foi possível constatar a ligação da segurança psicológica com a criatividade no trabalho. Por sua vez, os autores Gong et al. (2012) revelaram com o seu estudo que os colaboradores proativos são mais capazes de partilhar informação, e ainda que esta e a criatividade são mediadas pela confiança. Siemsen et al. (2009) concluíram que quanto maior for a confiança menor será a ligação entre a segurança psicológica e partilha de conhecimento. Na análise da faceta mais ativa o foco não está exclusivamente nas suas funções, mas sim no facto de os colaboradores terem um papel mais ativo dando a sua opinião abertamente, ao qual os autores dão o nome de “*speaking up*”. Edmonson e Lei

(2014) consideram esta faceta uma força vital para auxiliar a empresa na aprendizagem, pois os colaboradores estão mais disponíveis em propor novas ideias, o que nesse sentido levará à melhoria dos processos. Logo, este ambiente mais colaborativo permite gerar uma maior facilidade em chamar à atenção para alguns erros que estejam a ser cometidos ou, mesmo até, desafiarem-se uns aos outros para atingirem melhores resultados. Segundo Carmeli e Gittell (2009) todos estes factos são possíveis devido à segurança psicológica sentida pelos mesmos e acreditarem que o benefício será maior que o custo/risco de exporem as suas ideias. Apesar disso, o medo de desafiar os superiores ou alguma autoridade não é totalmente posto de lado (Nembhard & Edmondson, 2011). Além disso, Derek e Burris (2007) e Walumbwa e Schaubroeck (2009) analisaram a relação dos diferentes tipos de liderança, como o transformacional e ético, com o à vontade para falar dos colaboradores. Detert e Burris (2007) o seu estudo revelou que a segurança psicológica não tem uma ligação direta com as teorias implícitas da voz, mas é apenas um suplemento na relação entre essas teorias e a “voz” dos colaboradores.

Através da Figura 2 é possível visualizar os conceitos mais relacionados com a segurança psicológica abordados pelos autores descritos anteriormente.

**Figura 2 – Relações verificadas na pesquisa ao nível individual sobre a segurança psicológica**



Fonte: Adaptado de Edmondson e Lei (2014)

A nível organizacional, o tema pode ser dividido entre performance e aprendizagem. Em relação à performance muito são os estudos (Baer & Frese, 2003; Edmondson, 2003) que relacionam a segurança psicológica e outros conceitos como confiança e práticas de recursos humanos. Por exemplo, Baer e Frese (2003) relacionaram segurança psicológica com inovação e performance, na qual através dos resultados obtidos foi considerada positiva. Ainda Edmondson (2003) considera a segurança psicológica e a performance crenças complementares, em que a primeira, está relacionada com uma ameaça pessoal e a outra o potencial da equipa.

Outros autores estudaram a sua relação com a aprendizagem. No caso de Carmeli et al. (2009) estudou a associação entre aprender com os erros, segurança psicológica e cinco componentes de relacionamento (capacidade emocional, tensão, conectividade, mutualidade). Daí constataram que “cada componente dos relacionamentos de alta qualidade está correlacionado com a segurança psicológica, a qual mede os resultados dos comportamentos de aprendizagem, o que prova que as experiências positivas são a chave para a segurança psicológica e posteriormente para a aprendizagem organizacional.” A segurança psicológica a nível de equipa é definida como uma crença compartilhada de que a equipa é segura para assumir riscos (Edmondson, 1999). A este nível, Edmondson, ao longo dos seus diversos estudos observou que diferentes grupos na mesma organização possuíam níveis de segurança psicológica discrepantes. Desta forma, “uma ação que pode ser impensável para um grupo de trabalho pode ser utilizado num outro grupo, devido a diferentes crenças sobre consequências pessoais prováveis” (Nembhard & Edmondson, 2011).

Edmondson e Lei (2014) concluíram que segurança psicológica é essencialmente um fenómeno de grupo. Algumas das explicações apontadas pela autora para esses resultados foram o comportamento do superior face à equipa, ou seja, como este aborda o risco e como faz transparecer em situações de erros, pedidos de ajuda ou a novas ideias. Neste sentido, se um líder fornece apoio, é orientador, e não tem uma resposta defensiva em relação a questões e desafios que lhe são propostos, os seus membros concluem que a estão perante um ambiente seguro. Caso contrário, se o líder age de forma autoritária, os seus membros são capazes de ficar relutantes em se envolver em ações mais arriscadas como discutir erros (Edmondson, 2003). Logo, a perceção de segurança psicológica muda dependendo da equipa de trabalho em causa e das qualidades do líder (Edmondson, 2004). Assim, com estes resultados, podemos concluir que através da sua interação, partilha de experiências e ao mesmo tempo

estando exposto a acontecimentos comuns, é mais provável que possuam uma percepção similar sobre em que medida a sua equipa incentiva ou não os seus membros a exporem as suas ideias (Liu et al., 2013).

Além disso, a autonomia da equipa também influencia o desenvolvimento da segurança psicológica da equipa através de dois mecanismos distintos. Em primeiro lugar, a maior responsabilidade nas decisões gera iniciativa nos membros da equipa e promove um canal de comunicação aberta e direta entre os mesmos (Hoegl & Parboteeah, 2006). Não tem de esperar pela permissão ou autorização por parte dos seus superiores em todas as suas atividades ou decisões, e ainda, trocam informações e conhecimento entre eles sem medo de sofrer represálias ou punições por parte do líder do projeto (Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004). Em segundo lugar, a autonomia que possuem permite tomarem decisões críticas e coordenar uma resposta face aos desafios do projeto (Haas, 2010). Essa resposta reduz a oportunidade de atribuir culpa entre os membros da equipa, aumentando as suas percepções da capacidade de cada um e a sua integridade, elevando o grau de segurança psicológica (Chandrasekaran & Mishra, 2012).

Este conceito tem sido ligado muitas vezes à performance da equipa e como esta estrutura a sua aprendizagem. Autores como Tucker et al. (2007) obtiveram resultados que conduziram à ligação entre a segurança psicológica e o modo de aprendizagem da equipa estando assim correlacionado com a implementação do sucesso. Assim, segurança psicológica tem vindo a ser parte integrante do sucesso da equipa, especialmente, quando o foco da equipa está na aprendizagem, inovação e criatividade (Nembhard & Edmondson, 2011). Liu et al. (2013), afirmam que um clima de segurança psicológica cria um ambiente positivo de aprendizagem dentro da equipa, e ainda, guia os membros da equipa a aprender e a adquirir novo conhecimento e competências. Pelo contrário, Choo et al. (2007) afirmaram com os resultados do seu estudo que a segurança psicológica influencia a criação de conhecimento, mas não, a aprendizagem. Contudo, muitos são os autores que defendem que a segurança psicológica afeta a aprendizagem nas equipas de trabalho, uma vez que alivia a preocupação sobre a reação dos outros face a ações que podem ser suscetíveis a um maior embaraço ou risco, caso não corram como previsto. Por exemplo, “membros da equipa podem não estar dispostos a identificar erros que poderiam ajudar a equipa a fazer mudanças, porque estão preocupados em serem vistos como incompetentes, o que leva a ignorar ou desconsiderar as consequências negativas do seu silêncio para o

desempenho da equipa” (Edmondson, 1999). Por oposição, se se sentirem respeitados pelos restantes membros da equipa e se sentirem confiantes que a equipa não irá usar o erro contra essa pessoa, irão sentir-se muito mais à vontade para falar.

O ambiente organizacional pode influenciar como a segurança psicológica é vivida pela equipa em geral e por cada membro da mesma. A divisão de funções e as diferentes tarefas impostas a cada membro numa organização podem ser um inibidor da segurança psicológica (Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001). No caso de uma equipa de trabalho que se rege por objetivos competitivos, por vezes, a incompreensão das funções de cada um e a falta de respeito entre a equipa, pode levar a que se culpabilizarem uns aos outros pela falhas, e desta forma, estão menos preparados para adotar a segurança psicológica necessária para estes casos de fracassos e transforma-los em conhecimento (Carmeli & Gittell, 2009). Por oposição, quando a equipa tem objetivos partilhados que transcendem as suas funções específicas, partilham conhecimento, respeito mútuo que permite criar um ambiente agradável, estes são menos capazes de se culparem uns aos outros pelas falhas e retirarem daí um momento de aprendizagem. Assim, um ambiente deste género irá ser mais propício para o desenvolvimento de segurança psicológica (Carmeli & Gittell, 2009).

Apesar deste facto, segurança psicológica não é sinónimo de ambiente acolhedor onde as pessoas são amigas chegadas e não têm pressões ou problemas. Em vez disso, descreve um ambiente em que o foco está virado para discussão produtiva que permite a prevenção dos problemas, alcançar os objetivos partilhados, porque os membros não estão focados em protegerem-se a eles próprios (Edmondson, 2003). Assim, a ausência de segurança psicológica pode levar, por um lado, a níveis altos de ansiedade devido expectativas negativas em relação às consequências associadas à experimentação e risco. Por outro, baixos níveis de segurança psicológica podem criar medo e insegurança no trabalho fazendo com que os membros da equipa procurem por outras oportunidades de emprego em outros projetos (Chandrasekaran & Mishra, 2012).

Concluindo, as consequências da segurança psicológica passam por assegurar um ambiente de trabalho onde as pessoas não têm medo de arriscar e de darem a sua opinião. Os membros da equipa não só têm uma maior satisfação ao trabalharem num ambiente de segurança psicológica, mas também, uma maior vontade de permanecer na equipa até ao final do projeto (Faraj & Yan, 2009). Desta forma, este ambiente sentido na organização pode vir a estimular a criatividade. De seguida iremos abordar esse conceito mais detalhadamente.

## 1.4 Criatividade

Os mercados competitivos, a evolução tecnológica, e a economia do conhecimento fazem com que as organizações cada vez mais apostem na criatividade como fator chave de sucesso e sobrevivência.

A criatividade é um comportamento que resulta de determinadas características pessoais, habilidades cognitivas e ambientes sociais (Amabile, 1997). A criatividade é vista como um resultado, uma vez que se refere à produção de ideias novas, originais e úteis (Amabile, 1988), que ao mesmo tempo, implicam a mudança e desafiam a norma (Sternberg, 2006). Assim, esta pode estar relacionada com produtos, serviços, práticas de gestão, modelos de negócios ou mesmo com estratégias competitivas, que se baseiam, tal como é referido anteriormente, em algo novo e útil, em que o primeiro enfatiza a originalidade e o segundo a implementação e valor (Zhou & Ren, 2012). Contudo, para ser considerada criativa a ideia tem de ser única comparada com outras, mas não deve ser tão extremista ao ponto de a sua implementação não ser possível (Perry-Smith & Shalley, 2003).

Assim, o objetivo da criatividade passa por resolver problemas, inventar novos produtos e serviços, tirar vantagem de oportunidades de negócio, adaptar-se às necessidades dos clientes, e ainda, melhorar a eficácia organizacional (Rego et al., 2012). A importância da criatividade dos colaboradores de uma empresa é cada vez mais levada em consideração, pois esta pode conduzir à inovação, mudança, aprendizagem, melhor performance e mais competitividade, tornando-se assim, sustentável (Rego et al., 2012).

Segundo Baer (2012), a primeira fase da inovação é a criatividade. Desta forma, estes dois conceitos encontram-se ligados, contudo a sua definição é um pouco diferente. A inovação refere-se à criação, desenvolvimento e implementação de sucesso de novas ideias (Amabile, 1997). Apesar de ambas se basearem em novas e úteis ideias a inovação tem subjacente a sua implementação. Logo, apesar desta clara distinção, a criatividade é uma condição necessária para a inovação (Van Kessel et al., 2014).

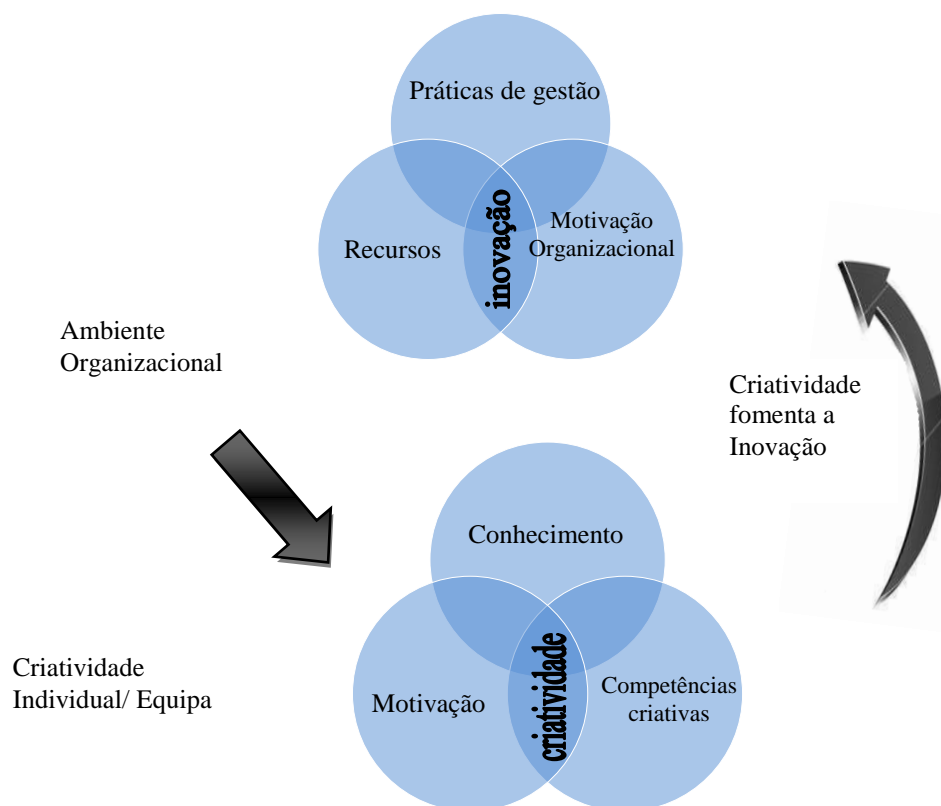
Existem três teorias fundamentais sobre criatividade organizacional – a *componential theory* (Amabile, 1988), a *interactions theory* (Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993), e a *multiple social domain theory* (Ford, 1996). Estas teorias relacionam essencialmente o ambiente organizacional com a criatividade, analisando características e atitudes que influenciam positivamente a criatividade. Na teoria concebida por



Amabile (1983) a autora sugere o conhecimento, competências, processo criativo, motivação intrínseca como alguns dos indicadores da criatividade. Alia, igualmente, o comportamento do líder à percepção do ambiente organizacional criativo (Amabile et al., 2004). No segundo os autores incluem a personalidade, fatores cognitivos, motivação intrínseca e conhecimento. Por fim, Ford inclui fazer sentido, motivação, conhecimento e habilidade. Como é possível constatar a motivação é um dos indicadores que está sempre presente nas teorias descritas anteriormente. Num estudo mais recente concebido por Grant & Berry (2011) a relação da motivação com a criatividade foi igualmente demonstrada, sendo esta ligação mediada pela motivação social.

Por conseguinte, os diversos elementos que constituem o ambiente organizacional irão influenciar os seus atores, tendo consequências positivas ou negativas. Neste sentido, é fulcral ter em conta o impacto de fatores como a conduta do líder, a inovação e a criatividade no comportamento dos liderados, tal como é possível visualizar na figura que se segue.

**Figura 3 – Impacto do ambiente organizacional na criatividade**



Fonte: Adaptado de Amabile, 1997

Assim, certos comportamentos do líder suportam e estimulam a criatividade. Alguns dos mais apontados pelos autores são a liderança transformacional, inteligência emocional, *feedback*, monitorização, supervisão, liderança benevolente, líder com motivação inspiradora, *empowering* (Rego et al., 2012). Como será abordado de seguida, certas características do líder podem fazer realçar o melhor potencial da equipa, incluindo a estimulação da criatividade.

## **1.5 Hipóteses**

Tendo em atenção o que foi anteriormente descrito, há razões para supor que a liderança autêntica explica a criatividade da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica. Seguidamente, detalharemos, de modo mais específico, os argumentos que sustentam as hipóteses do nosso estudo.

### **1.5.1 Relação entre liderança autêntica e segurança psicológica**

A segurança psicológica traduz uma maior confiança e menor medo de arriscar entre os colaboradores. Assim, a liderança autêntica permite criar um ambiente de segurança psicológica em que os liderados se sentem mais confiantes em expressar as suas ideias e opiniões, apesar do risco de falharem (Carmeli & Gittell, 2009). Considerando as diferentes dimensões da liderança autêntica é possível constatar que, por exemplo, a auto-consciência e transparência permite ao líder analisar objetivamente a informação promovendo confiança e respeito. Estas são importantes, uma vez que os colaboradores sentem-se mais seguros e livres de propor novas ideias e dar opiniões mais conflituosas sem medo da reação ou das represálias que possam advir dessas situações (Walumbwa, 2008). Em relação ao processamento equilibrado, este leva a que o líder se sinta menos ameaçado pelas mudanças que as ideias dos seus liderados possam implicar e estão mais abertos a novas sugestões. Ao mesmo tempo são mais capazes de dar críticas construtivas e *feedback* de uma forma justa e com perspetiva de desenvolvimento dos liderados (Avolio et al., 2004). Dado isto, podemos afirmar que a segurança psicológica e a liderança autêntica estão ligadas sendo que um líder autêntico proporciona ao colaborador todo o à vontade que este necessita para criar segurança psicológica. Além disso, a liderança autêntica permite melhorar qualidade da relação

entre o líder e o liderado, aumentando a confiança e liberdade para propor ideias não convencionais, introduzindo opiniões díspares, sem medo por parte dos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005). No seguimento da literatura referida, propõe-se a seguinte hipótese H<sub>1</sub>: Liderança autêntica está positivamente relacionada com segurança psicológica.

### **1.5.2 Relação entre a liderança autêntica e a criatividade**

Os líderes autênticos provocam emoções positivas nos seus liderados, uma vez que criam um ambiente de apoio, justiça e de transparência, estimulando assim, a criatividade dos mesmos (Peterson et al., 2012). Desta forma, são esses líderes que os avaliam, mas ao mesmo tempo, facilitam ou impedem o seu acesso a recursos e informação, influenciam o seu empenhamento e compromisso para com a organização através da sua transmissão de valores reconhecendo o seu impacto nos outros e promovendo autodesenvolvimento positivo (Avolio et al., 2004; Peus et al., 2012).

Desta forma, os líderes autênticos promovem a motivação intrínseca dos seus colaboradores, que por sua vez, irá estimular a criatividade (Ilies et al., 2005). A motivação intrínseca é crucial para a criatividade, porque essa motivação leva a pessoa a ser (a) curiosa e orientada para a aprendizagem, (b) flexibilidade cognitiva (c) não têm medo de correr riscos (d) persistentes quando enfrentam obstáculos, desafios e oportunidades (Zhou & Ren, 2012). Assim, pode-se concluir que a liderança autêntica contribui para o bem-estar dos seus liderados sendo possível desenvolver um ambiente de confiança e em que os mesmos sejam capazes de arriscar e desenvolverem-se cada vez mais (Avolio et al., 2004). De acordo com o exposto propõe-se a seguinte hipótese: H<sub>2</sub>: A liderança autêntica traduz uma maior criatividade dentro da equipa de trabalho.

### **1.5.3 Relação entre segurança psicológica e criatividade**

A segurança psicológica, tal como descrita anteriormente, é um fator que permite a todos os membros da equipa se sentirem confortáveis entre eles permitindo o progresso da organização (Fairchild & Hunter, 2013). Assim, segundo Hunter, Bedell e Mumford (2007), a segurança produz efeitos significativos na performance criativa. Os autores concluíram que a segurança e confiança são vitais para o sucesso da

performance da criatividade de uma equipa. Para além disso, Kark e Carmeli (2009) afirmam que a segurança psicológica induz sentimentos de vitalidade, que por sua vez, têm um impacto no trabalho criativo.

Contudo, alguns autores levam esta relação ao extremo sugerindo que num ambiente onde o apoio é constante tem influencia nos membros da equipa a aceitarem qualquer ideia propostas pelos seus pares, em vez de, selecionarem a mais eficaz e original (Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008). Ainda Hulsheger et al. (2009), acrescenta que, apesar da segurança psicológica, estar associada com a partilha de ideias dentro da equipa, pode levar ao desencorajamento de críticas e dissidências. Pois, segundo estes autores, o ambiente que se proporciona com a segurança psicológica leva a que os membros da equipa evitem desentendimentos para manter a mesma.

Não obstante esta última ressalva, ainda assim, as diferentes análises da literatura propõe a seguinte hipótese: H<sub>3</sub>: A segurança psicológica está positivamente relacionada com a criatividade.

#### **1.5.4 O efeito mediador na relação entre a liderança autêntica e a criatividade da equipa**

Os argumentos anteriores sugerem que a liderança autêntica explica a segurança psicológica e que a segurança psicológica explica a criatividade das equipas. Logo, é plausível supor que a liderança autêntica explica a criatividade das equipas através do efeito mediador da segurança psicológica. Ou seja, os líderes autênticos promovem o sentimento de segurança psicológica nas equipas, e é este sentimento de segurança psicológica que torna as equipas mais criativas.

Logo é possível formular a seguinte hipótese: H<sub>4</sub>: A segurança psicológica mediando a relação entre a liderança autêntica e a criatividade da equipa

## Capítulo II – Metodologia

---

No Capítulo II, referente à metodologia, serão contemplados os procedimentos da investigação e a caracterização da amostra. Ainda será descrito os instrumentos de medida utilizados para cada variável tendo sido realizada a análise factorial confirmatória no caso da liderança autêntica e analisado o Alfa de Cronbach da segurança psicológica e da criatividade da equipa. O capítulo será finalizado pela verificação da agregação dos dados a nível da equipa.

### 2.1 Procedimentos

O estudo incidiu sobre equipas de trabalho de diferentes tipos de organizações em Portugal. A pesquisa foi elaborada através de dois questionários distintos (ver anexo). Um deles direccionado ao líder da equipa de trabalho e o outro aos restantes membros da mesma. Desta forma, para reduzir os riscos de variância comum (Podsakoff et al., 2012) a segurança psicológica e a liderança autêntica foram descritas pela equipa, e a criatividade e o desempenho pelo líder.

Os inquéritos foram respondidos presencialmente e via email. No caso de ter sido aplicado presencialmente o inquérito foi colocado dentro de um envelope, e mais tarde, depois de toda a equipa ter preenchido, os mesmos foram guardados em pastas para assegurar que toda a equipa estava junta e que o inquérito do líder correspondia ao do liderado e vice-versa, para não causar enviesamentos no estudo e não prejudicar o anonimato. Para além disso, para que não fosse passível a identificação da equipa as pastas foram numeradas aleatoriamente.

Para a aplicação dos questionários às diferentes equipas foi pedida autorização via email ou presencial ao líder da equipa, solicitando a sua cooperação e dos seus membros. No entanto, caso um dos elementos da equipa, independentemente de ser o líder ou os liderados não responda, a equipa fica automaticamente invalidada, uma vez que sem que esta esteja completa não seria proveitosa para a investigação.

Das cerca de 100 organizações contactadas no final foram recolhidos 251 inquéritos corretamente preenchidos, os quais que para efeitos do estudo resultaram em 51 equipas de trabalho.

## 2.2 Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 51 equipas pertencentes a vários setores de atividade. Os 51 líderes dessas equipas podem ser caracterizados do seguinte modo. É constituída maioritariamente por homens com 60.8%, com idade média a rondar os 43 anos, a antiguidade média do líder na equipa é de 6.14 anos e, por fim, a nível das habilitações literárias existe a mesma percentagem de doutorados e licenciados (37.3%) com Mestrado a percentagem é de 13.7 e com 12º ano é de 11.8. Por sua vez, os liderados são caracterizáveis da seguinte forma. São compostos na sua maioria por mulheres (57%), com idade média de 37 anos e antiguidade na equipa de 6.29 anos. No que diz respeito ao tempo de relação com a chefia a média é de 4.47 anos. Por fim, a nível de habilitações literárias esta apresenta uma percentagem mais elevada com 35.5% de membros com o 12º ano, mas também muito próximo com 32% o grau de Licenciatura.

**Tabela 2 – Caracterização dos líderes e liderados que participaram no estudo**

		Líder	Equipa
Sexo	Masculino	60.8%	43%
	Feminino	39.2%	57%
Idade	Média	42.86	36.53
	DP	11.35	9.25
Antiguidade	Média	6.14	6.29
	DP	6.66	5.74
Tempo de relacionamento com o líder	Média		4.47
	DP		4.40
Habilitações literárias	12º ano	11.8%	35.5%
	Licenciatura	37.3%	32%
	Mestrado	13.7%	17%
	Doutoramento	37.3%	15.5%

## **2.3 Instrumentos de medida**

Os instrumentos de medida, seguidamente descritos, foram traduzidos e retrotraduzidos de acordo com os procedimentos recomendados.

### **2.3.1 Liderança Autêntica**

A liderança autêntica foi medida através de 16 itens. Este instrumento foi medido e validado por Neider e Schriesheim (2011). O questionário media as seguintes quatro dimensões: auto-consciência, transparência relacional, moral e processamento equilibrado da informação.

Realizou-se uma análise factorial confirmatória em que o modelo de 4 fatores foi testado numa solução completamente standardizada. No modelo de 1ª ordem os índices de ajustamento sugerem que o modelo se ajusta aos dados, uma vez que NNFI, CFI e IFI são superiores a 0.90, e o GFI encontra-se bastante próximo com 0.84. Assim, foi possível criar novas variáveis em que todas possuem um Alfa de Cronbach superior ou igual a 0.80, como podemos verificar na tabela seguinte. No modelo de 2ª ordem foi possível testar os 4 fatores e considera-los como indicadores de um factor de 2ª ordem que denominamos de liderança Autêntica. Os resultados na tabela 3 mostram que os índices de ajustamento foram satisfatórios. O Alfa de Cronbach é 0.94.

**Tabela 3 – Dimensões da liderança autêntica: análise fatorial confirmatória**

Solução completamente standardizada	Modelo de 1ª ordem			Modelo de 2ª ordem		
	Lambda	Alfa de Cronbach	Índice de ajustamento	Lambda	Alfa de Cronbach	Índice de ajustamento
<b>Auto-Consciência</b>						
1.O meu líder solicita feedback (isto é, opiniões e comentários) às outras pessoas de modelo a melhorar a forma como lida com elas	77	0,87		77	0,87	
2.O meu líder mostra coerência entre as suas crenças e ações	78			79		
3.O meu líder mostra que compreende as suas próprias forças e fraquezas.	83			83		
4.O meu líder tem uma noção clara do impacto que tem sobre as outras pessoas	78			78		
<b>Transparência Relacional</b>						
1.O meu líder é claro acerca do que pretende dizer	86	0,87		85	0,87	
2.O meu líder assume os erros quando eles ocorrem	79			80		
3.O meu líder partilha abertamente informação com outras pessoas	73			73		
4.O meu líder expressa claramente às outras pessoas as suas (dele) ideias e pensamentos	82			82		
<b>Moral</b>						
1.O meu líder mostra coerência entre as suas crenças e as suas ações	87	0,80		87	0,80	
2.O meu líder toma decisões com base nas suas convicções	54			54		
3.O meu líder resiste à pressão para tomar decisões contrárias às suas convicções	60			61		
4.O meu líder age de acordo com os seus padrões morais	73			72		
<b>Processamento Equilibrado da Informação</b>						
1.O meu líder solicita ideias que desafiam as suas (dele) convicções	72	0,85		72	0,85	
2.O meu líder escuta cuidadosamente os pontos de vista das outras pessoas antes de chegar a uma conclusão	83			81		
3.O meu líder analisa com objetividade os dados relevantes antes de tomar uma decisão	74			76		
4.O meu líder encoraja as outras pessoas a expressar pontos de vista diferentes dos seus	78			78		
Auto-Consciência				98	0,94	
Transparência Relacional				97		
Moral				93		
Processamento Equilibrado da Informação				90		
Qui-quadrado			307.79			328.96
G. Liberdade			98			100
Standard. RMR			0.05			0.05
GFI			0.84			0.83
NNFI			0.90			0.89
CFI			0.92			0.91
IFI			0.92			0.91



### 2.3.2 Segurança Psicológica

A segurança psicológica foi medida através de 7 itens desenvolvidos por Edmondson (2003) numa escala de 1 a 6 descrita anteriormente. O índice de consistência interna foi satisfatório com um Alfa de Cronbach de 0.72.

**Tabela 4 – Itens de medida da segurança psicológica**

Itens	Alfa de Cronbach
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os membros da equipa sentem-se à vontade para chamar a atenção para problemas e questões difíceis.</li><li>• Por vezes, os membros desta equipa rejeitam quem é diferente.</li><li>• Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos.</li><li>• As pessoas não se sentem à-vontade para pedir ajuda a outros membros da equipa.</li><li>• Nenhum membro desta equipa atua deliberadamente para minar, ou destruir, os esforços de outro membro.</li><li>• Nesta equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados.</li></ul>	0.72

### 2.3.3 Criatividade

A criatividade dos membros da equipa foi medida pelo líder através de 13 itens desenvolvidos por Zhou e George (2002), dos quais 3 foram retirados de Scott & Bruce (1994). No questionário foi usada a tradução feita por Rego, Sousa, Pina e Cunha, Correia, and Saur-Amaral (2007). A escala utilizada foi a mesma descrita anteriormente entre 1 e 6. O Alfa de Cronbach é 0.94 o que demonstra uma consistência da escala muito boa.

**Tabela 5 – Itens de medida da criatividade**

Itens	Alfa de Cronbach
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, sugerem novas formas de alcançar metas e objetivos</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, apresentam ideias novas e práticas para melhorar o desempenho</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, procuram novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para promover o desempenho da equipa</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, sugerem novas formas de melhorar a qualidade</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, são uma boa fonte de ideias criativas</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, não têm medo de correr riscos</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, promovem e apoiam as ideias uns dos outros</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, exibem criatividade no trabalho quando lhes é dada oportunidade</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, desenvolvem planos e programas adequados para implementação de novas ideias</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, têm ideias novas e inovadoras</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, surgem com ideias novas e criativas</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, têm abordagens novas para os problemas</li> <li>• Os membros da minha equipa, em geral, sugerem novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho</li> </ul>	0.94

## 2.4 Agregação dos dados a nível da equipa

Para averiguar se existe justificação para a agregação dos dados a nível da equipa recorreu-se aos coeficientes de correlação intraclasse (ICC). O  $ICC_1$  é uma medida de consenso entre o grupo que representa a proporção da variância total que pode ser explicada pela participação na equipa. O  $ICC_2$  é um indicador de fiabilidade do grupo, proporcionando uma estimativa do grau em que a média com precisão representa o grupo. Enquanto  $ICC_1$  se refere ao grau de concordância entre as classificações de membros do mesmo grupo, o  $ICC_2$  sugere que os grupos podem ser diferenciados sobre as variáveis em estudo. Este índice devia ser superior a 0.12 ou no caso do  $ICC_2$  superior a 0.60 para que haja fundamentação para a agregação (valor mais baixo

indicado pela literatura). Os valores apresentados na seguinte tabela mostram os resultados do ICC<sub>1</sub> e ICC<sub>2</sub>.

**Tabela 6 – Coeficiente de correlação intraclasse**

	<i>Fratio</i>	<i>ICC<sub>1</sub></i>	<i>ICC<sub>2</sub></i>
Segurança psicológica	3.66***	0.40	0.73
Criatividade	3.35***	0.37	0.70
Liderança autêntica	2.77***	0.31	0.64

\*≤0.05  
 \*\*≤0.01  
 \*\*\*≤0.001

Dado que ICC<sub>1</sub> é superior a 0.12 e o ICC<sub>2</sub> superior a 0.60 justifica-se agrupar os dados a nível da equipa.



## Capítulo III – Resultados

---

No Capítulo III, serão apresentados os resultados do estudo mediante as médias, desvio-padrão, correlações e regressão hierárquica realizadas.

### 3.1 Médias, desvio-padrão e correlações

Na tabela 7 é possível verificar as médias, desvio-padrão e correlações de todas as variáveis. Em relação à liderança autêntica pode-se afirmar que a média das dimensões da variável são relativamente altas, uma vez que apresentam o valor de 4.68 numa escala de 1 a 6. A segurança psicológica revela o valor mais elevado com 4.78 numa escala de 1 a 6. Por sua vez, a criatividade apresenta o valor mais baixo com 4.06. No entanto, esta cotação não pode ser considerada negativa visto que se encontra num nível médio da escala de avaliação, correspondendo este valor à aplicação da afirmação na equipa (escala de 1 a 6).

Os dados sugerem uma forte correlação entre a liderança autêntica e a segurança psicológica. Pelo contrário, a correlação entre as variáveis liderança autêntica e segurança psicológica com a variável criatividade não é estatisticamente significativa, apresentado valores bastante baixos de 0.12 e 0.19, respetivamente.

Foi constatada ainda a correlação entre duas das variáveis principais e as de controlo. A relação da liderança autêntica e a segurança psicológica com as habilitações da equipa é significativa. Esta relação demonstra que os elementos da equipa se sentem mais seguros e confiantes em expor as suas ideias, devido ao seu elevado grau académico e, por sua vez, os líderes são mais autênticos com a equipa o que transmite confiança à mesma. Posto isto, os liderados sentem-se mais à vontade para falar e assumir riscos sem medo de sofrer represálias ou serem censurados.

A criatividade está relacionada com o tempo de relacionamento com o chefe. Assim, tal como os autores Jaussi & Dionne (2003) concluíram com o seu estudo, a criatividade será tanto maior quando o líder tiver comportamentos não convencionais do que convencionais, dando assim uma maior liberdade aos seus liderados. Paralelamente, o desenvolvimento da equipa em conjunto será importante para se conhecerem e, assim, desenvolverem um ambiente mais estimulativo à criatividade (DeRue & Rosso, 2009).

Tabela 7 – Médias, desvio-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Sexo_Líder	-											
2 Idade_Líder	42.86	11.35	-0.07									
3 Habilit_Líder	2.76	1.09	-0.16	0.35**								
4 Antig_Líder	6.14	6.66	-0.06	0.51**	-0.17							
5 Idade_Equipa	36.53	9.25	-0.03	0.53**	0.25	0.21						
6 Antig_Equipa	6.29	5.74	-0.04	0.42**	-0.15	0.47***	0.48***					
7 Habilit_Equipa	2.20	1.02	-0.37**	0.41**	0.79	-0.07	0.24	-0.23				
8 Tempo de relac. com o líder	4.47	4.40	-0.01	0.56**	-0.10	0.80***	0.42**	0.53***	-0.04			
9 Liderança Autêntica	4.68	0.68	-0.22	-0.17	0.16	-0.18	-0.10	-0.33*	0.29*	-0.14		
10 Segurança Psicológica	4.78	0.66	-0.21	-0.19	0.22	-0.17	-0.12	-0.30*	0.44*	-0.17	0.76***	
11 Criatividade	4.06	0.80	-0.21	-0.15	-0.20	0.39**	-0.06	0.15	-0.02	0.32*	0.12	0.19

\*≤0.05  
 \*\*≤0.01  
 \*\*\*≤0.001

Habilitações:  
 1- 12º ano 2- Licenciatura 3- Mestrado 4- Doutoramento

### 3.2 Regressões

Para testar o modelo desenvolveram-se regressões hierárquicas seguindo o procedimento de Baron e Kenny (1986). Os autores sugerem que para estabelecer mediação são necessárias três condições base: (1) estabelecer uma relação significativa entre a variável dependente e a variável independente; (2) estabelecer uma relação significativa entre a variável mediadora e a independente; e (3) uma relação significativa entre as variáveis dependente e independente revela-se não significante quando a variável mediadora foi especificada no modelo.

Os resultados da Tabela 8 revelam que a liderança autêntica explica 31% da variância única da segurança psicológica. A liderança autêntica explica 3% da variância única da criatividade.

Quando a liderança autêntica e a segurança psicológica são inseridas na regressão para explicar a criatividade, a segurança psicológica explica 3% da variância única da criatividade, e além disso, a relação entre liderança autêntica e a criatividade decresce de 0.18 para -0.04. Assim, não é possível verificar a mediação entre as variáveis, uma vez que a relação entre a liderança autêntica e a criatividade não é significativa.

Desta forma, através da tabela é possível constatar a relação entre liderança autêntica e segurança psicológica com 0.64. Por oposição, a relação destas duas variáveis com a criatividade não apresenta valores tão significativos. Assim, a hipótese 1 é suportada, mas as hipóteses 2, 3 e 4 não.

Além disso, é possível verificar na Tabela 8 a relação da segurança psicológica com a antiguidade do líder e as habilitações da equipa de trabalho. Assim, a relação entre a segurança psicológica e as habilitações literárias da equipa encontram-se positivamente relacionadas com o valor de 0.66\*\*\*. Pelo contrário, a idade do líder está negativamente relacionada com a segurança psicológica.

Tabela 8 – Análise para a regressão hierárquica entre liderança autêntica, segurança psicológica e criatividade

	Segurança Psicológica		Criatividade		
	Passo 1	Passo 2	Passo1	Passo 2	Passo 3
<b>1</b>	0.04	0.13	-0.16	-0.14	-0.19
<b>2</b>	-0.52	-0.36*	0.09	0.14	-0.26
<b>3</b>	0.27	-0.20	-0.33	-0.31	-0.24
<b>4</b>	0.04	0.10	0.24	0.28	0.25
<b>5</b>	-0.04	-0.40	-0.19	-0.19	-0.18
<b>6</b>	0.03	0.17	0.03	0.07	0.01
<b>7</b>	0.90***	0.66***	0.22	0.15	-0.09
<b>8</b>	0.17	-0.03	0.09	0.04	0.05
<b>Liderança Autêntica</b>		0.64***		0.18	-0.04
<b>Segurança Psicológica</b>					0.35
<b>F</b>	3.49**	11.19***	1.75	1.73	1.80#
<b>R<sup>2</sup></b>	0.40	0.71	0.25	0.28	0.31
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		0.31		0.03	0.03

#p≤0.10

\*p≤0.05

\*\*p≤0.01

\*\*\*p≤0.001





## **Capítulo IV – Discussão e conclusão**

---

No capítulo IV são apresentadas todas as conclusões da investigação com base nas hipóteses formuladas. Posteriormente serão descritas limitações e sugestões para investigações futuras finalizando com comentários finais.

### **4.1 Discussão dos resultados**

O estudo tinha como objetivo compreender se a liderança autêntica explicava a criatividade por intermédio da segurança psicológica. Os resultados apontam para a relação entre a liderança autêntica e a segurança psicológica, confirmando a hipótese 1. Desta forma, a hipótese vai ao encontro da literatura analisada. Esta relação positiva sugere que a relação entre os líderes e os liderados é mais favorável para criar um ambiente que as pessoas não se sintam reprimidas em expor as suas ideias e com medo de consequências negativas face a riscos que possam vir a correr (Faraj & Yan, 2009). Esta relação é apontada por diversos autores como revelante para a compreensão de como o líder autêntico transparece os seus valores e consegue transportar para os seus seguidores um sentimento de segurança para expor as suas ideias e admitir erros ou fracassos (Avolio & Gardner, 2005; Carmeli & Gittell, 2009; Leroy et al., 2012; Walumbwa, 2008).

Por oposição, a relação da criatividade com a liderança autêntica e segurança psicológica não foi confirmada pelos resultados obtidos através dos inquéritos, não se verificando as hipóteses 2 e 3. Igualmente a hipótese 4 não foi comprovada, uma vez que não foi possível provar que a segurança psicológica tem um efeito mediador na relação entre a liderança autêntica e a criatividade da equipa.

Uma das razões possíveis para que as hipóteses não tenham sido suportadas, pode estar relacionada com o facto de que esta seja mediada por outras variáveis que não foram inseridas no estudo. Tal como aconteceu no estudo de Grant & Berry (2011) em que a relação entre a motivação intrínseca e a criatividade era moderada pela motivação social, logo esta era positiva quando a motivação social era alta e não significativa quando a motivação social era baixa (Zhou & Hoever, 2014). Assim, no estudo poderá estar em causa a omissão de uma variável que poderia levar à ligação entre as mesmas. Muitos são os fatores apontados por Amabile et al. (1996) que

influenciam a criatividade, com por exemplo, incentivo organizacional, da supervisão, do trabalho de grupo, autonomia, recursos, pressões e impedimentos organizacionais.

É ainda apontado por diversos autores que a criatividade não é uma construção uniforme em todos os ambientes. Neste seguimento, Zhou e Hoever (2014) propõem a necessidade de diferenciar os vários tipos de criatividade e de ser complementada por uma compreensão mais detalhada de como diferentes antecedentes afetam conjuntamente a criatividade. Além disso, como referido na revisão de literatura a criatividade é composta por três componentes principais a motivação, o conhecimento e as competências criativas.

Desta forma, a criatividade pode depender do contexto e das características da equipa. Esta dependência é enunciada por diversos autores expondo fatores que influenciam as mesmas como características do trabalho, recompensa, supervisão, pressão, *networking*, clima organizacional (Edmondson & Lei, 2014; George & Zhou, 2002; Raja & Johns, 2010). Além desta é possível que a relação entre a segurança psicológica e a criatividade seja mediada por outra variável que não foi analisada neste estudo, como por exemplo, a auto-eficácia da equipa. Em diversos estudos a auto-eficácia produziu efeitos na criatividade (Tierney & Farmer 2002, 2011; Shin et al., 2012; Liao et al., 2010; Ritcher et al., 2012; Shin & Zhou, 2007 citado por Zhou & Hoever, 2014).

Uma das características do trabalho poderá passar pela rotina, sendo esta um contraponto da criatividade, tal como já argumentavam Ford e Gioia (2000). Assim, uma possível causa deste resultado, pois, a inserção nos quadros, poderá conduzir a uma tendência para se aderir a rotinas rígidas, o que por sua vez poderá levar a uma contração da procura de novas abordagens no trabalho (Shalley, Gilson, & Blum, 2009). Desta forma, ações criativas só irão emergir quando as suas consequências forem mais desejáveis em comparação às consequências da rotina (Ford & Gioia, 2000).

Em suma, é importante desenvolver a liderança autêntica nas organizações e criar um ambiente em que a segurança psicológica seja fomentada. Contudo, é necessário uma maior exploração da variável criatividade para a compreensão dos fatores a ela inerentes.

## **4.2 Limitações e sugestões para investigação futura**

Relativamente às limitações, é considerada em primeiro lugar, a dimensão da amostra, na medida em que é bastante reduzida podendo ser questionada a representatividade da mesma. Além disso, com uma amostra maior a relação entre as variáveis poderia se ter verificado, uma vez que as correlações são positivas.

Uma outra limitação está relacionada com o facto de o inquérito ter sido direccionado a organizações bastante diferentes e em ramos diversos. Desta forma, estudos futuros poderão recorrer a organizações do mesmo ramo, por exemplo, comércio, indústria ou educação.

Os inquéritos apenas foram efetuados em uma fase, pelo que estes não captarão a dinâmica que ocorre ao longo do tempo envolvendo mudanças no à vontade entre a equipa e o seu efeito na criatividade. Assim, futuros estudos deveriam seguir o método longitudinal para uma melhor compreensão da causa/efeito e análise das mudanças ao longo do tempo.

Investigações futuras poderão incluir outras variáveis mediadoras como por exemplo, auto-eficácia, motivação, autonomia, pressão, recompensa, trabalho com significado. Para além destas, poderá ser feito um estudo mais aprofundado em relação às variáveis de controlo como a idade do líder ou as habilitações literárias, pois poderá ser interessante analisar o seu efeito na criatividade, na forma de liderar e no ambiente sentido pela equipa. Outro aspeto relevante seria conduzir uma comparação das mesmas variáveis entre equipas de trabalho de organizações públicas e privadas.

## **4.3 Comentários finais**

A liderança autêntica tem vindo a ser estudada nos últimos anos de forma progressiva, havendo razões para supor que pode influenciar variáveis tão relevantes como o desempenho e criatividade, tanto a nível individual como coletivo.

Este estudo sugere que os líderes autênticos fomentam a segurança psicológica das equipas. Esta variável tem sido associada, na literatura, a efeitos tão relevantes como empenho, partilha de conhecimento, confiança, à vontade para falar ou comportamentos proativos por parte da equipa. Por conseguinte, o facto de não termos encontrado relações significativas entre segurança psicológica e criatividade das equipas

não deve conduzir à menor consideração da segurança psicológica e, indiretamente, da liderança autêntica. Estudos futuros deverão alargar a dimensão da amostra e recolher dados longitudinalmente. É possível que o efeito da segurança psicológica sobre a criatividade requeira um período temporal mais lato que o nosso estudo não contemplou. Outras variáveis mediadoras e moderadoras deverão ser consideradas.

Em suma, a liderança autêntica é relevante para o funcionamento da equipa, e estudos futuros deverão aprofundar o conhecimento desses potenciais efeitos.

## Referências

---

- Amabile. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1).
- Amabile, Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 773-783.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of management journal*, 55(5), 1102-1119.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.
- DeRue, D. S., & Rosso, B. D. (2009). Toward a theory of rapid creativity in teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 12, 195-228.
- Edmondson. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative science quarterly*, 46(4), 685-716.

- Edmondson, & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*(0).
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438.
- Fairchild, J., & Hunter, S. T. (2013). “We've Got Creative Differences”: The Effects of Task Conflict and Participative Safety on Team Creative Performance. *The Journal of Creative Behavior*.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- George. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.
- George, & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of management journal*, 53(5), 989-1008.
- Hoegl, M., & Parboteeah, P. (2006). Autonomy and teamwork in innovative projects. *Human Resource Management*, 45(1), 67-79.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research journal*, 19(1), 69-90.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of management journal*, 47(2), 175-192.

- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R., McCaughey, D., . . . Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1273.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2013). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly, 24*(2), 145-154.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1146-1164.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams *Elaborating Professionalism* (pp. 77-105): Springer.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review, 28*(1), 89-106.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly, 23*(3), 502-516.
- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 331-348.
- Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *human relations, 63*(7), 981-1005.
- Rego, A., Sousa, F., & Marques, C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*(3), 429-437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 200-210.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management, 16*(3), 250-264.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of management journal, 52*(3), 489-505.
- Sternberg, R. J. (2006). Creating a vision of creativity: The first 25 years. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*(1), 2.
- Van Kessel, F. G., Oerlemans, L. A., & van Stroe-Biezen, S. A. (2014). No creative person is an island: organisational culture, academic project-based creativity, and the mediating role of intraorganisational social ties. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 17*(1), 46-69.
- Walumbwa, F. O. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure & dagger*.



Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.

Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development Building a Case for an Authenticity Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872.

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23. doi: 10.1002/jls.20104

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.

Zhou, & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*(0).

Zhou, & Ren, R. (2012). Striving for creativity: building positive contexts in the workplace. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 97-109.

## Anexos

### Inquérito Líder

#### A SUA EQUIPA DE TRABALHO

Pense na equipa de trabalho que lidera. Em que medida as afirmações se lhe aplicam? Use a seguinte escala de 6 pontos, assinalando com um círculo ou com outra cor o algarismo correspondente à sua resposta. Todas as respostas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha equipa	2: Em geral, a afirmação não se aplica à minha equipa	3: A afirmação aplica-se um pouco à minha equipa	4: A afirmação aplica- à minha equipa	5: A afirmação aplica-se bastante à minha equipa	6: A afirmação aplica-se completamente à minha equipa
• Os membros da minha equipa, em geral, sugerem novas formas de alcançar metas e objetivos	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, apresentam ideias novas e práticas para melhorar o desempenho	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, procuram novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para promover o desempenho da equipa	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, sugerem novas formas de melhorar a qualidade	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, são uma boa fonte de ideias criativas	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, não têm medo de correr riscos	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, promovem e apoiam as ideias uns dos outros	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, exibem criatividade no trabalho quando lhes é dada oportunidade	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, desenvolvem planos e programas adequados para implementação de novas ideias	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, têm ideias novas e inovadoras	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, surgem com ideias novas e criativas	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, têm abordagens novas para os problemas	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, sugerem novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, são muito competentes	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, fazem o seu trabalho de modo pouco eficaz	1	2	3	4	5 6
• Os membros da minha equipa, em geral, não desempenham bem o seu trabalho	1	2	3	4	5 6

Para efeitos estatísticos, queira, por favor, facultar os seguintes dados:

Sexo: Masc.	<input type="checkbox"/>	Fem.	<input type="checkbox"/>	Idade:	<input type="text"/>	Há quantos anos lidera esta equipa?	<input type="text"/>
Quais as suas habilitações literárias?		<input type="text"/>					

**Muito obrigado pela sua colaboração!**



## Inquérito Liderados

### A SUA EQUIPA DE TRABALHO E O SEU (SUA) CHEFE

Em que medida as afirmações se aplicam aos membros da sua equipa de trabalho e ao seu (sua) chefe? Use a seguinte escala de 6 pontos, assinalando com um círculo ou com outra cor o algarismo correspondente à sua resposta. Todas as respostas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. **As suas respostas são anónimas. Não se identifique.**

1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha equipa	2: Em geral, a afirmação não se aplica à minha equipa	3: A afirmação aplica-se um pouco à minha equipa	4: A afirmação aplica- à minha equipa	5: A afirmação aplica-se bastante à minha equipa	6: A afirmação aplica-se completamente à minha equipa
• Nesta equipa, se alguém cometer um erro, ele será usado contra essa pessoa.					1 2 3 4 5 6
• Os membros da equipa sentem-se à vontade para chamar a atenção para problemas e questões difíceis.					1 2 3 4 5 6
• Por vezes, os membros desta equipa rejeitam quem é diferente.					1 2 3 4 5 6
• Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos.					1 2 3 4 5 6
• As pessoas não se sentem à-vontade para pedir ajuda a outros membros da equipa.					1 2 3 4 5 6
• Nenhum membro desta equipa atua deliberadamente para minar, ou destruir, os esforços de outro membro.					1 2 3 4 5 6
• Nesta equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados.					1 2 3 4 5 6
O meu líder é de confiança.					1 2 3 4 5 6
O meu líder discute, com os colaboradores, a importância dos valores e da ética na organização.					1 2 3 4 5 6
O meu líder toma decisões justas e equilibradas.					1 2 3 4 5 6
O meu líder tem em mente os melhores interesses dos empregados.					1 2 3 4 5 6
O meu líder dá o exemplo de como as coisas devem ser feitas corretamente, em termos éticos.					1 2 3 4 5 6
O meu líder define o sucesso não apenas em termos dos resultados, mas também em função do modo como esses resultados são alcançados.					1 2 3 4 5 6
Quando toma decisões, o meu líder pergunta: “qual a coisa certa, ou correta, a fazer?”					1 2 3 4 5 6
O meu líder conduz a sua vida pessoal de modo ético.					1 2 3 4 5 6
O meu líder escuta o que os colaboradores têm a dizer.					1 2 3 4 5 6
O meu líder pune os colaboradores que violam normas éticas.					1 2 3 4 5 6

1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha equipa	2: Em geral, a afirmação não se aplica à minha equipa	3: A afirmação aplica-se um pouco à minha equipa	4: A afirmação aplica- à minha equipa	5: A afirmação aplica-se bastante à minha equipa	6: A afirmação aplica-se completamente à minha equipa
O meu líder solicita feedback (isto é, opiniões e comentários) às outras pessoas de modo a melhorar a forma como lida com elas.					1 2 3 4 5 6
O meu líder é claro acerca do que pretende dizer.					1 2 3 4 5 6
O meu líder mostra coerência entre as suas crenças e as suas ações.					1 2 3 4 5 6
O meu líder solicita ideias que desafiem as suas (dele) convicções.					1 2 3 4 5 6
O meu líder compreende perfeitamente o modo como as outras pessoas vêem as suas (dele) capacidades.					1 2 3 4 5 6
O meu líder assume os erros quando eles ocorrem.					1 2 3 4 5 6
O meu líder toma decisões com base nas suas convicções.					1 2 3 4 5 6
O meu líder escuta cuidadosamente os pontos de vista das outras pessoas antes de chegar a uma conclusão.					1 2 3 4 5 6
O meu líder mostra que compreende as suas próprias forças e fraquezas.					1 2 3 4 5 6
O meu líder partilha abertamente informação com as outras pessoas.					1 2 3 4 5 6
O meu líder resiste a pressões para tomar decisões contrárias às suas convicções.					1 2 3 4 5 6
O meu líder analisa com objetividade os dados relevantes antes de tomar uma decisão.					1 2 3 4 5 6
O meu líder tem uma noção clara do impacto que tem sobre as outras pessoas.					1 2 3 4 5 6
O meu líder expressa claramente às outras pessoas as suas (dele) ideias e pensamentos.					1 2 3 4 5 6
O meu líder age de acordo com os seus padrões morais.					1 2 3 4 5 6
O meu líder encoraja as outras pessoas a expressar pontos de vista diferentes dos seus (dele).					1 2 3 4 5 6

Para efeitos estatísticos, queira, por favor, facultar os seguintes dados:

Sexo: Masc. <input type="checkbox"/>	Fem. <input type="checkbox"/>	Idade: <input type="text"/>	Quais as suas habilitações literárias? <input type="text"/>
Há quantos <b>anos</b> trabalha nesta equipa? <input type="text"/>	Há quantos <b>anos</b> trabalha com este(a) chefe? <input type="text"/>		

**Muito obrigado pela sua colaboração!**