



**Lurdes do Rosário
Da Costa Gonçalves**

**Como a humildade dos líderes prediz a criatividade
da equipa : Um estudo empírico**



Universidade de Aveiro
Ano 2015

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**Lurdes do Rosário
da Costa Gonçalves**

**Como a humildade dos líderes prediz a criatividade
da equipa: Um estudo empírico**

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 Arménio Belo da Silva Rego, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Professor Doutor Daniel Ferreira Polónia
Professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

arguente

Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Agueda da Universidade de Aveiro

coorientadora

Mestre Conceição Maria Oliveira da Cunha
Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade Aveiro

agradecimentos

Este trabalho não poderia ter sido realizado sem a preciosa contribuição de todos que de uma forma ou de outra partilharam do meu esforço e me deram ainda mais força e motivação para não desistir.

De forma especial ao meu orientador, o professor Arménio Rego pela paciência e dedicação, pelas correções feitas e oportunidade de aprendizagem, e, sobretudo, pelo apoio em todas as etapas, sem as quais esta dissertação não seria concluída.

Aos meus grandes amigos, Carlos Costa, Filipa Brandão, Cláudia Caloy e Ivo Ferreira.

Por último, há minha família por todo o carinho, apoio e compreensão, ao longo desta caminhada e que muito contribuíram para a conclusão deste projeto.

“Não possuímos virtudes, antes de as colocar em prática” (Aristóteles)

palavras-chave

Humildade, liderança, segurança psicológica, capital psicológico, criatividade.

resumo

Os estudos empíricos sobre a humildade na área dos estudos organizacionais são ainda escassos, com também os estudos sobre a humildade na liderança. Este trabalho contribui para enriquecer a literatura sobre o tema, através do estudo de como a humildade dos líderes prevê a criatividade da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica e capital psicológico. A amostra é constituída por 73 equipas / líderes, de 40 organizações que operam em vários setores. Os líderes (n = 73) descreveram a sua própria humildade, o seu narcisismo (como variável de controlo) e a criatividade da equipa. Os membros da equipa (n = 341) descreveram a humildade do líder, a segurança psicológica e o capital psicológico da equipa. Foi adotada uma análise ao nível da equipa e os resultados individuais agregados ao nível da equipa. Os resultados sugerem que (a) a humildade do líder descrita pelos membros da equipa prevê a criatividade da equipa e (b) essa relação é mediada pela segurança psicológica e capital psicológico. Líderes mais humildes levam as suas equipas a se sentirem psicologicamente mais seguras, o que induz ao desenvolvimento de um maior capital psicológico da equipa e, desta forma, tornarem-se mais criativas.

keywords

humility in leaders; team psychological safety; team psychological capital; team creativity.

abstract

Empirical studies about humility are scarce within the field of organizational scholarship, with studies on humility in leadership even more rare. This paper contributes to enrich the literature about the topic, through studying how leaders' humility predicts team creativity through psychological safety and psychological capital. The sample comprises 73 teams/leaders from 40 organizations operating in several sectors. Leaders ($n = 73$) reported their own humility, their narcissism (for control) and the team's creativity. Team members ($n = 341$) reported the leader's humility, the team psychological safety and the team psychological capital. An analysis at the team level was adopted and individual scores were aggregated at the team level. The findings suggest that (a) humility as reported by team members, predicts team creativity and (b) this relationship is mediated by psychological safety and psychological capital. More humble leaders lead their teams to feel psychologically safer, which make the teams to develop higher PsyCap and, this way, to be more creative.

Índice Geral

ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE TABELAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
INTRODUÇÃO	1
1.ENQUADRAMENTO GERAL	4
1.1 A liderança e a multiplicidade de abordagens à mesma	4
1.1.1 Enquadramento específico	8
1.2 Humildade: definição e dimensões	10
1.2.1. Definição de humildade	10
1.2.2 Dimensões da humildade	11
1.2.3 Humildade como fonte de vantagem competitiva	12
1.2.4 Humildade na liderança	17
1.3.1 Concetualização da segurança psicológica	19
1.3.2 Antecedentes da segurança psicológica	20
1.3.3 O papel dos líderes explicando a segurança psicológica	21
1.3.4 Consequências da segurança psicológica na equipa	23
1.4 Capital psicológico positivo	25
1.4.1 Concetualização do capital psicológico positivo	25
1.4.2 Antecedentes do capital psicológico	27
1.4.3 Consequências do capital psicológico nas equipas	28
1.5. Criatividade	29
1.5.1 Concetualização da criatividade	29
1.5.2 Antecedentes da criatividade organizacional	31
1.5.3 Consequências da criatividade ao nível da equipa	34
1.5.4 A criatividade ao nível da equipa	36
1.6 Hipóteses	37
1.6.1 A humildade prediz a segurança psicológica	37
1.6.2 A segurança psicológica prediz o capital psicológico	38
1.6.3 O capital psicológico prediz a criatividade da equipa	39
1.6.4 A humildade do líder prediz a criatividade da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico	40

2. PROCEDIMENTOS E AMOSTRA	43
2.1 Procedimentos	43
2.2 Constituição da amostra	44
2.2.1 Caraterização dos líderes	44
2.2.2 Caracterização dos liderados	46
2.3 Instrumentos de medida	49
2.3.3 Segurança psicológica	52
2.3.4. Capital Psicológico	52
2.3.5 Criatividade	53
2.4 Agregação de dados individuais ao nível da equipa	53
2.5 Análise fatorial confirmatória	54
3.RESULTADOS	57
3.1 Média, desvio-padrão e correlações	57
4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	62
4.1 Discussão dos resultados	62
4.2 Implicações para a gestão	64
4.3 Limitações e estudos futuros	65
4.4 Conclusões	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

Índice Tabelas

Tabela 1 – Síntese das diversas abordagens da liderança proposta por Yulk (2012)	7
Tabela 2 – Exemplos de definições de liderança (Yulk, 2012)	8
Tabela 3 – Caracterização das empresas intervenientes no estudo	44
Tabela 4 – Níveis etários dos líderes	45
Tabela 5 – Habilitações literárias do líder	45
Tabela 6 – Antiguidade do líder em cargos de liderança	46
Tabela 7 – Antiguidade do líder na equipa	46
Tabela 8 – Níveis etários dos liderados	47
Tabela 9 – Habilitações literárias dos liderados)	47
Tabela 10 – Antiguidade dos membros na equipa	48
Tabela 11 – Antiguidade dos membros com o líder	48
Tabela 12 – Média, mediana, modo e desvio padrão – antiguidade dos membros com a equipa e no tempo de contato com o líder	48
Tabela 13 – Itens de medida da humildade dos líderes (Owens, Johnson e Mitchell, 2013)	50
Tabela 14 – Alpha de Cronbach referente às três dimensões da humildade	50
Tabela 15 – Itens de medida do narcisismo dos líderes (Hendin e Cheek, 1997)	51
Tabela 16 – Itens de medida da segurança psicológica das equipas (Edmondson, 1999)	52
Tabela 17 – Itens de medida da criatividade das equipas (Scott e Bruce, 1994)	53
Tabela 18 – Teste da adequação da agregação dos dados individuais ao nível da equipa	54
Tabela 19 – Análise fatorial confirmatória	56
Tabela 20 – Média, desvio-padrão e correlações	59

Índice de figuras

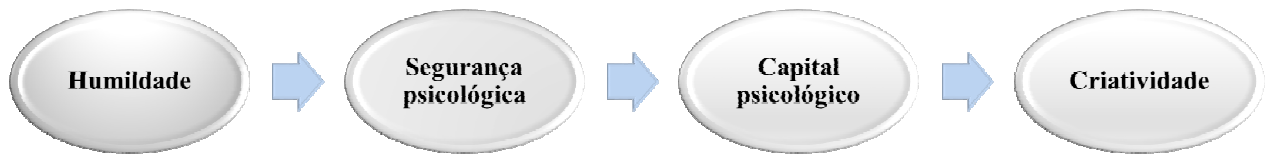
Figura 1 – Modelo teórico a testar	2
Figura 2 – Características da humildade nos líderes, nos indivíduos e nas organizações	16
Figura 3 – Dimensão do capital psicológico positivo.....	26
Figura 4 – Teste do modelo (Coeficientes Standardizados).....	59

Lista de Abreviaturas e Siglas

α	Alpha de Cronbach
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
GFI	Goodness-of-fit index
CFI	Comparative fit index
IFI	Incremental fit index

Introdução

Nos últimos anos, tem vindo a ganhar proeminência o movimento dos estudos organizacionais positivos, com particular relevância na importância da humildade no contexto da liderança. Num contexto de crise económica generalizada tendo na sua génese entre outros motivos, a falta de ética empresarial e a corrupção por parte dos líderes (Walumbwa e Schaubroeck, 2009), a humildade surge como uma virtude crucial que permite que as organizações se libertem da inércia, e se tornem mais adaptáveis e abertas à contínua transformação necessária para o sucesso e/ou sobrevivência da mesma. E esta inércia que inibe a capacidade da organização se adaptar a ambientes em mudança, pode ser em grande parte devido aos baixos níveis de humildade dos líderes nas organizações (Owens e Hekman, 2012). Goddard e Eccles (2013, p. 97) argumentam que "a estratégia é mais dependente da coragem e humildade do que talento e carisma". Vera e Rodriguez-Lopez (2004, p. 393) também consideram a virtude da humildade como "uma força crítica para os líderes e organizações que a possuem, e uma fraqueza para aqueles que não a possuem". Contudo o estudo da humildade "ainda está na sua infância" (Tangney, 2009, p. 483), e os estudos empíricos sobre a humildade na liderança são ainda escassos (Ou et al., 2014). A literatura sobre a humildade do líder e dos seus resultados nas equipas permanece na maior parte especulativa e sem suporte empírico (Owens e Hekman, 2012) Owens Rowatt, e Wilkins (2012, p.17) referem que "o trabalho sobre a humildade na liderança permanece maioritariamente na teoria". Além disso, apesar de vários autores argumentarem que a humildade faz com que os líderes sejam mais eficazes, os mecanismos, ou mediadores, através do qual isso acontece permanecem obscuros. Líderes humildes, não afetam diretamente o desempenho, em vez disso, criam condições para que indivíduos e as equipas tenham um maior desempenho (Wang, Law, Hackett, Wang, e Chen, 2005). Assim, este estudo contribui para a limitada literatura ainda existente sobre a humildade na liderança, através de um estudo empírico (modelo a testar: na Figura 1), explorando como a humildade do líder prevê a criatividade da equipa (sendo a criatividade um indicador de desempenho) através do efeito mediador da segurança psicológica (Edmondson, 1999; Edmondson e Lei, de 2014) e capital psicológico (Youssef e Luthans, 2012).

Figura 1 – Modelo teórico a testar

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo centra-se nas variáveis de estudo e na fundamentação das quatro hipóteses da nossa pesquisa. O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada, com a descrição da amostra e dos procedimentos, a agregação dos dados ao nível de equipas e a análise fatorial confirmatória. O terceiro capítulo mostra os resultados do estudo, com a apresentação das médias, desvios-padrão e correlações, além do teste do modelo acima apresentado. O quarto capítulo centra-se na discussão e conclusões deste estudo. Também alude a sugestões para estudos futuros, e as implicações dos resultados para a gestão.

Capítulo I

Revisão de Literatura e hipóteses

1. Enquadramento geral

O presente capítulo começa por fazer um enquadramento geral sobre o conceito de liderança e a multiplicidade de abordagens à mesma. Faz ainda, um enquadramento específico, onde situa a humildade nas diferentes abordagens. Explana o significado de cada um dos construtos presentes neste estudo, e faz uma breve discussão sobre antecedentes e consequências de cada variável/construto a nível organizacional. Posteriormente discutimos as hipóteses que sustentam as relações entre as variáveis que compõem o modelo do estudo.

1.1A liderança e a multiplicidade de abordagens à mesma

A liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida da disciplina de comportamento organizacional. Pode-se dizer que a liderança resulta de um processo de influência, que se constitui como o aspeto central comum a grande parte das concetualizações da temática sobre a liderança (Northouse, 2010; Yukl, 2012). Destaca-se ainda o fato de alguns autores, salientarem que o processo da liderança não depende apenas do líder, mas também dos seus seguidores e de outras variáveis situacionais (Hartog, e Koopman, 1995; Northouse, 2010).

Os primeiros estudos sobre a liderança, efetuados até a II Guerra Mundial, eram centrados nos traços físicos (e.g., estatura, aparência), características da personalidade (e.g., auto-estima, estabilidade emocional, autoconfiança), e aptidões (e.g., inteligência, fluência verbal) que conduziam à diferenciação entre os líderes e os não líderes, entre os líderes eficazes e os ineficazes. Vigorava, na altura, a ideia dos **Grandes Homens**, com características inatas, concedendo-lhes naturalmente posições de liderança que lhes permitiam exercer o papel. Contudo, o entusiasmo subjacente às teorias então em voga foi porém esmorecendo quando Stogdill (1948, citado por Yukl, 2012), após rever 124 estudos, concluiu que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes (nem são necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços. Um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra – e dois líderes com diferentes traços poderiam ser eficazes numa situação mas ineficazes noutra –

e dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação. Ao longo dos anos muitos estudos foram realizados à luz de diferentes abordagens. As classificações dessas abordagens são diversas. Uma das mais recentes é de Yukl (2012), que propõe as seguintes abordagens (tabela 1):

- Abordagem dos Traços;
- Abordagem Comportamental;
- Abordagem do Poder-Influência;
- Abordagem Situacional;
- Abordagem Integrativa
- Abordagem Comportamental

Abordagem dos Traços

Esta abordagem, uma das pioneiras na investigação da liderança, que surge no início dos anos 30, aponta para a existência de características inatas, estáveis e distintivas que permitiam ao líder evidenciar-se dos seus subordinados e atuar com eficácia independentemente da situação ou contexto. Centra-se em valores e crenças do líder; personalidade; motivação e *skills*, e defende que as pessoas nascem líderes, ou seja, era algo intrínseco e não algo construído ao longo do tempo.

Abordagem Comportamental

Ao verificar-se que os traços de personalidade são escassamente preditores da eficácia dos líderes, proporcionou a génese da abordagem comportamental que radica nos finais dos anos 40. Nesta abordagem, ao contrário da anterior que tentou saber se se nasce líder, pressupõe que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder.

Abordagem do Poder-Influência

A abordagem Poder-Influência, surge nos anos cinquenta, e procura explicar a eficácia da liderança em termos de quantidade e tipo de poder possuído pelo líder, e como o poder é exercido. O poder é considerado importante não só na influência sobre os subordinados, como também na influência sobre os pares, superiores e de pessoas fora de organização,

tais como clientes e fornecedores. Todavia, das diferentes investigações nesta área, resulta que a par desta ferramenta (poder) ao dispor dos líderes, está adjacente outra, a autoridade, definida como direito que o líder possui de influenciar os outros e de tomar determinados tipos de decisões, sendo por isso considerada, também, uma importante base de influência no seio de uma organização, ou seja, estas ferramentas têm uma dupla finalidade: a execução dos objetivos, das metas e finalidades definidas pelo líder organizacional e a integração dos membros da instituição na consecução dos mesmos.

Abordagem Situacional

A abordagem situacional explica a liderança partindo do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para todas as situações. As características dos seguidores; a natureza do trabalho; tarefas executadas pelo grupo; o tipo de organização; e ainda a natureza do ambiente externo, constituem variáveis contingenciais que influenciam o processo de liderança. Estas variáveis traduzem-se em fatores e aspetos da situação que aumentam ou que anulam os efeitos dos comportamentos e características de um líder, durante o processo de liderança.

Abordagem integrativa

A abordagem integrativa, que surge no final dos anos setenta, nasce pelas mãos de diversos investigadores que passam a incluir nos seus estudos, dois ou mais tipos de variáveis de liderança (e.g., traços, comportamentos, processos de influência, variáveis situacionais). Investigadores tentam explicar porque os subordinados de alguns líderes estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais em prol dos objetivos do grupo e da organização.

Tabela 1-Síntese das diversas abordagens da liderança propostas por Yukl (2012)

Abordagens da liderança	Caracterização
Traços	As pessoas nascem líderes, ou seja, era algo intrínseco e não algo construído ao longo do tempo.
Comportamental	Existem comportamentos específicos que distinguem os líderes dos não líderes.
Poder-Influência	O poder e a autoridade dos líderes têm influência no seio de uma organização, ou seja, estas ferramentas têm uma dupla finalidade: a execução dos objetivos, das metas e finalidades definidas pelo líder organizacional e a integração dos membros da instituição na consecução dos mesmos.
Situacional	Não existe um único estilo ou característica de liderança válida para todas as situações. Diferentes situações requerem diferentes traços e/ou competências.
Integrativa	A liderança envolve a integração de mais que uma variável, seja traços de personalidade, processos de influência como também variáveis situacionais ou comportamentais.

A diversidade das abordagens da liderança acabadas de descrever mostra que o fenómeno da liderança é complexo, podendo ser descrito como um processo que envolve a interação de três elementos: (1) as características dos líderes, (2) as características dos seguidores e (3) as características da situação. Esta tipologia resulta da relevância que é dada a cada uma destas três variáveis, em cada uma das abordagens, no sentido de uma melhor compreensão de uma liderança eficaz. Não obstante a extensa literatura desenvolvida em torno do tema (ou talvez em virtude da mesma), não existe uma definição única e consensual de liderança. Inúmeras definições e conceções de liderança têm sido apresentadas em incontáveis ensaios e discussões. Na verdade, existem quase tantas definições de liderança, quantos os autores que se debruçaram sobre esta problemática (Stogdill,1974, citado por Yukl,2012, p. 18).

Esta pluralidade conceptual reflete divergências profundas sobre o significado de liderança, apontando diferentes caminhos de reflexão e investigação, originando diferentes interpretações dos resultados das pesquisas. Yukl (2012) apresenta uma compilação das definições de liderança mais representativas desde 1957 a 1999 (ver tabela 2). Face a estas

definições, torna-se claro que a maioria assume que a “liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 2012, p. 19). No entanto, apesar de existir um denominador comum entre as várias definições de liderança, elas diferem em vários aspetos, incluindo, quem exerce a influência, de que forma a exerce, bem como a finalidade e os resultados dessa influência.

Tabela 2 - Exemplos de definições de Liderança (Yukl,2012, p. 19)

•"O comportamento de um indivíduo...dirigir as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum" (Hemphill e Coons, 1957, p. 7)
•"A influência incremental para além do cumprimento mecânico, em conformidade com as diretrizes de rotina da organização " (Katz e Kahn, 1978, p. 528)
•O processo de influenciar as atividades de um grupo organizado, para a realização do objetivo " (Rauch e Behling, 1984, p. 46)
•Articular visões, incorporando valores, e criar um ambiente dentro do qual as coisas podem ser realizadas " (Richards e Engle, 1986, p. 206)
•Dar propósito (significado) a um esforço coletivo, disposto a ser gasto para alcançar o propósito " (Jacobs e Jaques, 1990, p. 281)
•A capacidade de se adaptar a uma nova cultura para iniciar processos de mudança evolutiva que são mais adaptáveis " (Schein, 1992, p. 2)
•O processo de dar sentido ao que as pessoas fazem em conjunto para que assim as pessoas se possam comprometer com a organização " (Drath e Palus, 1994, p. 204)
•A capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e sucesso da organização... “ (House et al., 1999, p. 184)

1.1.1 Enquadramento específico

O nosso trabalho centra-se na humildade dos líderes, e insere-se numa área que cruza diversas abordagens: a abordagem dos traços; a abordagem da liderança ética; a abordagem da liderança autêntica e a abordagem da liderança servidora.

Insere-se na abordagem dos traços porque a humildade representa um traço específico da personalidade, como também está presente na liderança ética uma vez que ao líder ético é atribuída grande influência no que concerne ao comportamento dos seus seguidores. Ao assumirem comportamentos baseados na humildade, honestidade, e cuidado com terceiros, esses líderes despertam sentimentos de confiança e gratidão, que são impulsionadores de atitudes e comportamentos positivos (Jordan, Brown, Trevino, e Finkelstein, 2011). A liderança ética refere que certos traços da personalidade do indivíduo, tais como a credibilidade, a empatia, e a humildade aumentam a probabilidade desse mesmo indivíduo ser considerado uma pessoa de moral (Hernandez, Eberly, Avolio, e Johnson, 2011)

A nível da liderança autêntica, os autores May, Gilson, e Harter (2004); Avolio e Gardner (2005); e Avolio, Walumbwa, e Weber (2009), consideram que a humildade constitui um traço importante na personalidade dos líderes autênticos. De acordo com estes autores, líderes autênticos, são humildes, capazes de avaliar com precisão o seus pontos fortes e fracos, conhecem, aceitam e permanecem fiéis a si mesmos, e reconhecem as suas limitações. Jensen e Luthans (2006) referem que a liderança autêntica enfatiza as forças internas, a visibilidade, a credibilidade, a dedicação para projetos comuns, a personificação de valores e princípios, como a coragem, a humildade e o respeito pelos outros.

A humildade também constitui uma característica chave da liderança servidora. Esta abordagem defende que o líder servidor é muitas vezes entendido como um “mordomo humilde” que a organização detém. Pode-se definir este líder como sendo um líder diferente de todos os outros, pois é alguém que tem como grande objetivo servir os seus subordinados (Greenleaf,1970). Dingman e Stone (2007) sugerem que líderes servidores apresentam determinadas virtudes, entre as quais a humildade, que definem e moldam as atitudes, características e comportamentos dos líderes servidores. A humildade no líder servidor, confere-lhe uma maior capacidade de colocar os interesses dos outros em primeiro lugar, facilitando o desempenho da equipa, proporcionando-lhes um apoio essencial. A humildade é também sobre a modéstia, um líder servidor aceita o sucesso dos outros, e enaltece o sucesso de uma tarefa por parte dos subordinados.

1.2 Humildade: definição e dimensões

1.2.1. Definição de humildade

"Se você é humilde, você não é ameaça para ninguém. Alguns comportam-se de forma a quer dominar os outros. Isso é um erro. Se você quer a cooperação dos seres humanos ao seu redor, você deve fazê-los sentir que eles são importantes – e você faz isso porque é genuíno e humilde. Você sabe que as outras pessoas têm qualidades que podem ser melhores que as suas. Deixe-os expressar. "

(Nelson Mandela, 2001)

Segundo Owens e Herkman (2012), nas perspectivas existentes sobre humildade, esta é definida como sendo uma virtude inata, ou um traço da personalidade estável, em detrimento de um conjunto de comportamentos que os líderes podem estabelecer. A humildade é um traço, ou virtude que inclui várias facetas e tendências comportamentais específicas. As pessoas humildes reconhecem os seus limites, não invocam o egocentrismo (Rowatt et al., 2006; Emmons, 2009), não se centram no seu “eu” preferindo não se destacar na multidão, podendo avaliar com maior precisão as características pessoais e habilidades dos outros (Peters, 2011). Alguns investigadores têm sugerido que a humildade no líder envolve auto-consciência, abertura para novas ideias e o "transcender-se" a si mesmo (Morris, 2005). Outros autores (Klenke, 2005; Nielsen, Marrone, e Slay, 2009) argumentam que a humildade implica uma vontade de compreender-se a si mesmo, ou seja, as suas forças e fraquezas, e uma orientação para os outros mais do que para o próprio. Numa revisão de literatura mais abrangente sobre a humildade, Owens, Johnson, e Mitchell (2013, p. 1518) definiram a humildade como "uma característica interpessoal que emerge em contextos sociais e que envolve (a) a capacidade de ver-se a si próprio de forma precisa; (b) a valorização dos pontos fortes e as contribuições dos outros (ou seja, ver os outros de uma forma mais positiva e apreciativa); e (c) a abertura para novas ideias (conselhos, aprendizagem e feedback).

A humildade permite aos líderes distinguir a linha delicada entre características como a auto-confiança, auto-estima, e auto-avaliação, do excesso de confiança, o narcisismo, e a teimosia. A virtude da humildade, situa-se pois, no meio de dois extremos viciosos: a arrogância e a falta de auto-estima (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004). Um líder humilde está

aberto a novos paradigmas, anseia por aprender com os outros; reconhece as suas próprias limitações e erros, procurando corrigi-los; aceita as falhas com pragmatismo; pede conselhos; tem um desejo genuíno de servir; respeita os outros; partilha as honras e o reconhecimento com os colaboradores; aceita o sucesso com simplicidade; não é narcisista e recusa adulação; evita a autocomplacência e é frugal (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004).

Este construto está associado ao ego saudável, e não à baixa autoestima, significando que os indivíduos têm noção que não são melhores do que ninguém (Exline e Hill, 2012). Muitas vezes associado ao narcisismo, que induz a oscilações voláteis entre grandiosidade e auto-imagens de auto-humilhação (Rosenthal e Pittinsky, 2006), a humildade tem sido rotulada como uma virtude da temperança, estabilizadora ou uma influência sobre a auto-perceção (Cameron, Dutton, e Quinn, 2003). A humildade tem sido considerada uma característica (Ashton e Lee, 2008), uma orientação (Morris, 2005), uma meta-atitude, que pode ser desenvolvida, e a sua expressão pode variar de acordo com as situações (Owens, Rowatt, e Wilkins, 2012). Vera e Rodriguez-Lopez (2004) argumentam que a verdadeira humildade é insubstituível e representa uma atitude de vida, mas que não é uma característica inata, pode ser aprendida como as outras virtudes, mas requer um processo longo, que implica um maior auto-controlo. Os autores referem que em contraste com outras virtudes mais visíveis e intrínsecas à liderança, tais como gratidão, justiça e compaixão, a humildade, não é uma virtude que um líder exhibe explicitamente. A humildade " é como roupa interior; essencial, mas indecente se se mostra. "(p.395).

1.2.2 Dimensões da humildade

Owens, Johnson, e Mitchell, (2013) face à evidência de que a humildade assenta na capacidade de aceitar o outro, reconhecendo as próprias fragilidades e valorizando as competências do outro, o autor refere que a humildade é uma força multidimensional cujas dimensões ainda não foram alvo de consenso pleno na literatura. Perante esta falta de consenso, os autores referem três dimensões da humildade: (1) auto-consciência; (2) sapiência de ver os outros de forma apreciativa; e (3) a abertura a novas ideias. A primeira dimensão representa capacidade do indivíduo de se auto-avaliar corretamente. A segunda dimensão envolve a capacidade de ver os outros de forma mais apreciativa, os seus pontos

fortes e contributos, ou seja, aqueles que possuem humildade são mais propensos a apreciar as contribuições de outros sem se sentir ameaçado por eles (Exline e Geyer, 2004). A terceira dimensão centra-se na abertura a novas ideias, a noção de que não sabemos tudo, e portanto, estamos abertos e recetivos à aprendizagem.

Morris (2005), considera que definição de humildade envolve três dimensões distintas mas conexas, (1) a autoconsciência, considerada como elemento-chave da humildade, e representa a capacidade de compreender os pontos fortes e fracos, e avaliar objetivamente as próprias habilidades e limitações; (2) a abertura a novas ideias e formas de saber, e a (3) transcendência, definida como a aceitação de algo superior a si próprio e a compreensão de que desempenhamos um pequeno papel num vasto universo. O mesmo autor refere que para ser um líder humilde não pressupõe que seja uniformemente forte em todas as três dimensões. No entanto, a humildade é suscetível de envolver pelo menos um nível mínimo de auto-consciência, abertura e transcendência. Por exemplo, líderes com um elevado auto-conhecimento, mas pouca ou nenhuma abertura não são suscetíveis de ser autenticamente humildes. Ser autenticamente líder humilde implica entender os pontos fortes, fraquezas e limitações, e reconhecer o quão são dependentes de forças externas.

1.2.3 Humildade como fonte de vantagem competitiva

Esta sub-seção centra-se no modelo proposto por Vera e Rodriguez-Lopez (2004), que explora com maior profundidade a forma como a humildade fornece valor para as organizações (ver figura 2).

Vera e Rodriguez-Lopez (2004) referem que a humildade é um “recurso valioso, raro, insubstituível, e difícil de imitar” (p.397). É um recurso valioso porque ela desempenha um papel fundamental nos processos de aprendizagem organizacional, na elevada qualidade de prestação do serviço aos clientes e funcionários, e na resiliência organizacional. A humildade é cada vez mais crítica para os líderes que direcionam as suas organizações em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos. Morris (2005), e Vera e Rodriguez-Lopez, (2004), referem que o aumento da imprevisibilidade que as organizações enfrentam, exigirá líderes do século 21 dotados de maior humildade, com desejo e vontade

de adquirir novos conhecimentos, absorver novas informações e aprender com os outros. Em contexto organizacional, líderes humildes são mais abertos a novas ideias e paradigmas, uma vez que não se consideram detentores da verdade, tendo uma perspetiva mais realista da complexidade do mundo e do próprio conhecimento como das suas limitações (Owens, Rowatt, e Wilkins, 2012). Têm uma enorme ânsia para aprender com os outros, reconhecem a existências de diferentes visões do mundo, criando oportunidades para descobrir e discutir diferentes pontos de vista, e desenvolvem a capacidade de admirar e aprender a partir do trabalho dos outros. Reconhecem as suas próprias limitações, como têm uma maior precisão para avaliar a sua forças e fraquezas pessoais e capacidade de aprender a partir das suas experiências, sendo um ponto de partida para alcançar o crescimento pessoal e aprendizagem (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004).

Um dos maiores obstáculos contra iniciativa nas organizações, é o medo do fracasso. A humildade ajuda os líderes a lidar com esse medo, lembrando-lhes que “erros e falhas são o “preço” para a aprendizagem” (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004, p. 400). Contrariamente aos líderes que consideram que “sabem tudo”, e raramente são recetivos a opiniões, os líderes humildes, são recetivos a opiniões, podendo avaliar e integrar as diferentes perspetivas, e portanto, são mais propensos a tomar boas decisões (Owens, Johnson, e Mitchell, 2013) . Como Tomás de Aquino disse: " não só a humildade, mas também bom senso dita a necessidade de procurar bons conselheiros” (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004, p. 400). Líderes humildes toleram o sucesso dos outros, aceitam a realidade da sucessão, e consideram que o desenvolvimento de novos líderes é uma das mais valiosas contribuições que os líderes atuais podem fornecer às empresas (Owens e Hekman, 2012). Contrariamente aos líderes narcisistas, arrogantes, que procuram a submissão dos colaboradores, não promovendo o seu desenvolvimento.

Face à crescente competitividade e a um contexto de condições económicas adversas, as organizações atravessam muitas vezes dificuldades que comprometem as suas prestações nos mercados onde atuam. Desta forma, as organizações procuram formular ou reformular estratégias de valorização de todos os recursos disponíveis para contornar a situação e permanecer ativas e eficientes (Huang e Luthans, 2014) . Neste contexto o comportamento inovador dos colaboradores nas organizações é importante para a permanência ativa das organizações no mercado, como também na obtenção de vantagem competitiva sustentável

(Parjanen, 2012). Amabile e Fisher, (2009), mencionam que o comportamento inovador confere benefícios tanto a nível individual como a nível organizacional, uma vez que ambos são fatores de extrema importância face à incerteza, risco e dinamismo da economia. Vera e Rodriguez-Lopez (2004), citam que o comportamento inovador sofre a influência de alguns fatores, nomeadamente da humildade, que permite uma maior abertura à experiência, tentativas e erros, possibilita tanto aos indivíduos como aos grupos discutir abertamente as melhores formas de organizar o trabalho, desenvolvimento de novas ideias que devem ser implementadas para que a organização adquira uma vantagem competitiva sustentável que a permita sobreviver perante a incerteza, risco e dinamismo da economia.

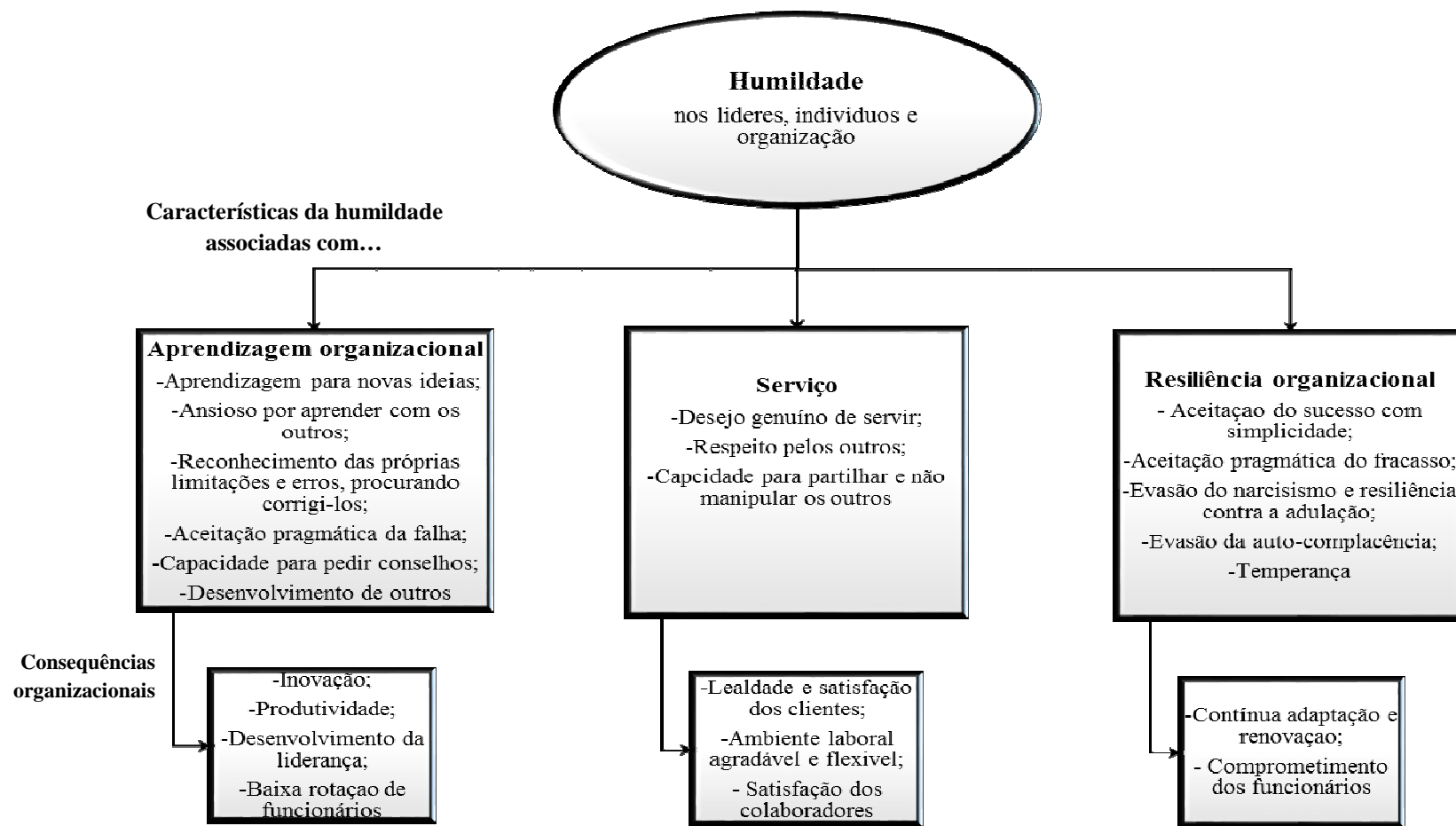
A utilização de serviços nas sociedades em geral é um fato inegável, visível desde no simples uso do telefone, consultas médicas, realização de cursos educacionais, entre outros. Os serviços estão presentes na vida de todas as pessoas, todos os dias. O bem-estar, e a base da nossa economia fundamentam-se atualmente nos serviços. O setor de serviços é hoje uma importante força motriz de economia global (Buell, Campbell, e Frei, 2013). Uma vez que os serviços são muitas vezes executados por seres humanos, a qualidade do mesmo depende da capacidade da empresa prestadora do serviço ir ao encontro das expectativas dos clientes, satisfazendo as suas necessidades e desejos. Requer da empresa, uma atitude genuína de serviço com base no desejo de servir as necessidades dos clientes e funcionários (Mattila, 1999). Esta atitude genuína de serviço, implica um certo grau de humildade, que confere à empresa uma maior capacidade de observar o potencial de cada ser humano dentro da organização, reconhecendo os pontos fortes de cada elemento, e a sua influência na qualidade do serviço prestado ao cliente. Uma “cultura de humildade” dentro da organização, contribuiu para construção de um ambiente de trabalho autêntico e flexível para os seus membros, e uma prestação de serviço ao cliente autêntica (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004).

Na prevenção do narcisismo e resiliência contra adulação, líderes humildes centram a sua auto-confiança e ambição no sentido de servir a empresa e não a si mesmos. Quando a gestão de topo está concentrada na adulação, a sobrevivência da empresa está em perigo, uma vez que o líder está menos preocupado com o serviço e mais com a concessão de privilégios e benefícios para obtenção da adulação. Líderes humildes, consideram que o sucesso é apenas a confirmação do caminho certo. Aceitam o fracasso de forma

pragmática, não culpam os outros, mas procuram extrair lições úteis do fracasso, procurando minimizar os danos causados na empresa, na equipa, nomeadamente na auto-estima dos funcionários. Em contraste, os líderes arrogantes têm dificuldade em gerir o fracasso, procurando culpabilizar alguém pelo mesmo (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004).

A humildade compreende uma atitude de melhoria contínua. Protege os líderes da auto-complacência, e leva a tornarem-se confortáveis e satisfeitos com as suas realizações. Procuram não se seduzir pela grandeza e vanglória, tendem a evitar símbolos de *status*, e ajudam a fortalecer a resiliência financeira da empresa e proteger os interesses dos stakeholders da empresa (isto é, clientes, empregados, acionistas e sociedade em geral). Esta resiliência, na vida organizacional, onde o indivíduo se depara com riscos e incertezas associados a questões como mudanças tecnológicas, *downsizing*, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, stress e *burn out*, a resiliência torna-se cada vez mais um elemento fundamental (Kouzes e Posner, 2001). Transforma as adversidades em oportunidades e sucessos tanto a nível individual como organizacional, como maior capacidade de adaptar-se às mudanças (Lerner et al., 2013). Cultura empresarial resiliente gera no funcionário um elevado comprometimento, em direção às metas de crescimento da empresa (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004)

Figura 2 - Características da humildade nos líderes, nos indivíduos e nas organizações



Fonte: Vera e Rodriguez-Lopez ,2004

1.2.4 Humildade na liderança

Investigadores da área da liderança têm vindo a focar-se cada vez mais na importância da humildade no contexto da liderança, como também explorar o impacto da humildade sobre líderes e seguidores (Vera e Rodriguez-Lopez, 2004; Morris et al. 2005; Owens e Hekman 2012). O incremento em estudos sobre o impacto da humildade no contexto da liderança, surge essencialmente devido a um acréscimo de escândalos corporativos, atribuídos a líderes empresariais, que demonstra as consequências da falta de humildade (Owens e Herkman, 2012). Esta falta de humildade traduz-se num ego desenfreado, à arrogância, ao sentimento de direito e de auto-importância (Boje, Rosile, Durant, e Luhman, 2004; Knottnerus, Ulsperger, Cummins, e Osteen, 2006), como também devido ao facto de a arrogância e o narcisismo dos líderes terem sido identificados como as razões pelas quais os líderes tomam decisões erradas (Chatterjee e Hambrick, 2007).

Contrariamente à definição tradicional de liderança, a humildade é uma característica distintiva dos melhores líderes. Collins (2001) cunhou o termo "Liderança de Nível 5" para ilustrar como os melhores líderes transformaram as suas empresas em exemplos de grande sucesso, usando a humildade como catalisador da mudança, motivação e empenho. O mesmo autor, salienta que a humildade tem de fato um papel importante no desempenho de funções de liderança. São as pessoas mais humildes as que estão dispostas a abdicar do seu bem-estar pessoal em função de um bem comum superior (a empresa ou organização). Muitas vezes isto significa que o líder tem de se sacrificar e fazer um trabalho que excede largamente as suas capacidades para que os objetivos da empresa que representam sejam alcançados. O líder humilde subjugam-se à organização. Procuram cumprir os interesses da organização e dos seus membros, em vez de maximizar a ambição pessoal (Morris, 2005). Líderes humildes "tentam" chegar ao nível de importância das organizações que representam, em suma: dão-se às suas organizações. Se pensarmos na importância do investimento nas relações humanas na liderança, temos mais uma razão para acreditar em Collins.

A humildade permite que as pessoas reconheçam que não são o centro das atenções, permitindo apreciar os pontos fortes dos outros e as suas contribuições. Aqueles que possuem a humildade são mais propensos a apreciar as contribuições de outros sem se

sentirem ameaçados por eles, avaliam de forma mais precisa as suas próprias limitações, e reconhecem a forma como os pontos fortes dos outros podem mitigar as consequências negativas dessas limitações (McManus e Tomlinson, 2004). Inerente à construção da humildade é a noção de que não sabemos tudo, e portanto, estamos abertos e recetivos à aprendizagem (Peters, 2011).

Owens e Hekman (2012), referem que a liderança humilde induz a um aumento da satisfação, lealdade e confiança dos colaboradores, reforçando a liberdade psicológica dos mesmos, que se sentem mais seguros para serem eles mesmos, e posteriormente não omitirem sobre o seu conhecimento específico (o que significa que eles não fingem saber algo que eles não sabem na prática). De acordo com Amabile (2012), o *engagement* e motivação intrínseca de seguidores é igualmente superior, o que é um indicador para o comportamento criativo. Consequentemente, os líderes humildes enfatizam a importância de um clima organizacional de aprendizagem e de experimentação onde os seguidores se sentem livres e confiantes ao testar as suas próprias abordagens para resolver problemas futuros (Owen e Hekman,2012).

Vera e Rodriguez-Lopez (2004) salientam que a humildade oferece um valor estratégico para as empresas, fornecendo aos membros da organização uma perspetiva realista de si mesmos, da empresa e do ambiente. Os mesmos autores, referem que “a humildade é uma força fundamental para líderes e organizações que a possuem, e uma fraqueza para aqueles que não possuem” (p.393). Identificada como uma das principais virtudes organizacionais propostas para fornecer o fundamento para a ação moral no local de trabalho e promover desempenhos excepcionais e comportamentos altruístas/pró-sociais (Cameron e Caza, 2004), a humildade, e outras virtudes como a força moral, valor e excelência, têm sido vistas como aquilo que é bom, humano e que produz uma melhoria social (Bright, Cameron, e Caza, 2006).A humildade, ao contrário de muitas outras virtudes, tende a ficar em silêncio. Comparativamente a outras características da liderança tais como gratidão, justiça, compaixão que são mais visíveis, ela não é algo que um líder exhibe explicitamente. Humildade, "é como roupa interior; essencial, mas indecente se se mostra."(Vera e Rodriguez-Lopez,2004,p.395).

Se é visível o consenso de que a humildade, faz com que os líderes se vejam a si próprios de uma forma mais objetiva, vejam os outros de forma mais apreciativa e vejam mais abertamente as novas informações ou ideias que possam surgir (Exline e Geyer, 2004; Owens, 2010; Owens, Johnson, e Mitchell, 2013), o mesmo não acontece quanto à forma como a humildade se apresenta em termos de uma liderança global, nomeadamente ao nível de postura e maneira de ser, quais os comportamentos que envolve, que fatores pessoais e situacionais determinam a eficácia desses comportamentos, ou como estes comportamentos podem influenciar o desempenho das equipas (Owens e Herkman, 2012). Neste contexto, visando enriquecer a literatura nessa área, o nosso estudo procura compreender como a humildade dos líderes explica a criatividade da equipa (sendo a criatividade um indicador de desempenho) através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico.

É nos constructos da segurança psicológica, capital psicológico e criatividade que nos iremos debruçar a seguir.

1.3 Segurança psicológica

1.3.1 Concetualização da segurança psicológica

William e Kahn (1990) definem a segurança psicológica como "o ser capaz de se mostrar a si mesmo, sem medo de consequências negativas na auto-imagem, no *status*, ou na carreira" (p.708). Outros investigadores (Edmondson,1999; Edmondson e Lei,2014) aprofundaram o estudo do tema e propuseram que a segurança psicológica pode ser considerada não apenas a nível individual, mas também ao nível da equipa e da organização, considerando mesmo que a segurança psicológica é um construto "especialmente relevante para a compreensão do fenómeno de equipa" (Edmondson,2004, p.240). Edmondson (1999) refere que a "segurança psicológica da equipa é uma crença compartilhada, detida pelos membros da equipa de que é seguro para esta assumir riscos interpessoais" (p. 354). Nestes ambientes, os colaboradores acreditam que se cometerem um erro não serão penalizados nem colocados de parte num processo de tomada de decisão, ou seja, os indivíduos sentem-se mais seguros quando percecionam que não vão sofrer por expressarem o seu verdadeiro eu (May, Gilson, e Harter, 2004). É esta crença

que promove a confiança necessária para assumir riscos e é essencial para estabelecer bases de aprendizagem nas organizações (Edmondson, 2002). No entanto, segurança psicológica não é sinónima de permissividade, ou está relacionada com confiança interpessoal, mas representa o respeito pelas competências dos outros, preocupação uns com os outros como pessoas, e confiança entre os membros da equipa, sendo que os membros se sentem confortáveis para serem eles próprios (Edmondson, 1999; Edmondson e Lei, 2014).

Muitas vezes confundida com o conceito de coesão de grupo, que representa um estado afetivo em que se pretende que cada elemento se comprometa com uma equipa, (Edmondson 2002), a segurança psicológica surge como um estado cognitivo, que encoraja cada elemento a discordar e a questionar as opiniões dos demais (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, e Brown, 2012). O conceito de segurança psicológica é influenciado diretamente pelas relações interpessoais, nomeadamente com os colegas de trabalho, pela sua dinâmica intergrupala, como pela relação com o líder e pelas normas organizacionais (William e Kahn, 1990; May, 2004). As relações interpessoais promovem segurança psicológica dando o suporte e a confiança aos indivíduos necessária para se partilhar ideias sem que se temam consequências. A dinâmica do grupo, isto é, as normas instaladas, sejam elas mais autoritárias ou mais democráticas, vão influenciar a liberdade que os elementos têm para partilhar informação ou confessar dúvidas. Já o estilo de liderança deve ser, sobretudo, transparente e resiliente. (Kahn, 1990; May, Gilson e Harter, 2004).

1.3.2 Antecedentes da segurança psicológica

É possível observar que vários são os conceitos que são associados à segurança psicológica, como é o caso do desempenho, mesmo que por vezes não seja de forma direta. Estudos realizados por Edmondson (1999) e Carmeli e Brueller (2009) evidenciam que a segurança psicológica promove a aprendizagem da equipa que, por sua vez, facilita o desempenho da mesma. Outro estudo realizado por Baer e Frese (2003), demonstram que os climas de iniciativa e segurança psicológica, estão positivamente relacionados com as duas medidas de desempenho da organização e moderam a relação entre o processo de inovação e desempenho da empresa.

Quatro estudos recentes realizados por Huang, Chu, e Jiang (2008) exploraram os efeitos da segurança psicológica sobre as práticas de aprendizagem em equipas. Huang, Chu, e Jiang (2008) propuseram um modelo em que a segurança psicológica leva a um desempenho superior através da aprendizagem. Os autores mediram a segurança psicológica, aprendizagem da equipa, e o desempenho da mesma, e concluíram que a segurança psicológica promove o desempenho da equipa, através do efeito mediador da aprendizagem, e que a capacidade de se comunicar abertamente, a discussão e a tomada de decisão são determinantes para o sucesso do desempenho da equipa. Também Choo, Linderman, e Schroeder (2007) analisaram a forma como a segurança psicológica pode influenciar a aprendizagem e a criação de conhecimento, e por consequência um maior desempenho, concluindo que um ambiente psicologicamente seguro permite que haja pensamento divergente, criatividade, o assumir de riscos, e motiva o envolvimento na aprendizagem exploratória, promovendo assim o desempenho da equipa.

1.3.3 O papel dos líderes explicando a segurança psicológica

Face a um mercado de trabalho onde a mudança é uma constante, onde o despedimento e o desemprego são realidades para um grande número de organizações, leva por vezes a grandes problemas de segurança e confiança, seja nos líderes como também na própria equipa de trabalho, onde correr riscos se torna demasiado complicado. Norman, Avolio e Luthans (2010), tendo em conta um cenário de reestruturação, concluíram que a positividade do líder e a transparência têm impacto na confiança dos seguidores e na avaliação da eficácia do líder. O líder pode ter impacto nas perceções individuais de segurança, sendo importante que a relação líder-equipa seja de apoio e não de controlo (May, Gilson e Harter, 2004). Esta relação está também relacionada com o comportamento do próprio líder, dando mais ou menos confiança, consistência, competência e resistência (Kahn, 1990). Deste modo, é importante que o próprio líder crie um ambiente de segurança psicológica que promova a comunicação aberta, a partilha frequente de perceções, intuições e preocupações (Edmondson, 2004), aumentando a auto-determinação do colaborador e interesse no seu trabalho (May, Gilson e Harter, 2004).

Edmondson e outros autores (Hirak, Peng, Carmeli, e Schaubroeck, 2012; Schaubroeck, Lam, e Peng, 2011) sugerem que os líderes têm um papel crítico no fomento da segurança psicológica. Os membros da equipa são altamente influenciados pelo comportamento do líder analisando os seus comportamentos de forma a perceberem o que é esperado e aceitável nas interações de equipa (Nembhard e Edmondson, 2006). Edmondson (2003) refere que os líderes constituem o elemento propulsor capaz de facilitar a aprendizagem e promover a inovação através da criação de um clima de segurança psicológica. Os líderes têm um papel fundamental, como promotores da segurança psicológica, através da integração dos membros da equipa, nas tomadas de decisão (independentemente do seu *status* ou posição), ser abertos a novas ideias, e assumem os seus próprios erros e incúrias (Edmondson, 1999, 2009).

Uma das características dos líderes que promovem a segurança psicológica das equipas, é a humildade (Edmondson, 1999, 2003, 2004, 2012). O líder " que demonstra humildade genuína, incentiva os outros a fazer o mesmo" (Edmonson, 2008, p. 64). Os líderes podem desenvolver um ambiente psicologicamente seguro através da adoção de comportamentos, tais como (a) ser acessível; (b) expressando que não têm respostas para todas as questões ou desafios, reconhecendo os seus limites do conhecimento atual; (c) demonstrando tolerância para o fracasso, reconhecendo sua própria falibilidade; (d) revelando os fracassos como oportunidades de aprendizagem para melhorar; e (e) convidando os membros da equipa para participar através de observações, sugestões e ideias (Edmonson, 2008). Líderes humildes têm maior predisposição para (a) receber feedback (Peterson e Seligman, 2004); (b) admitir as suas limitações ou erros; (c) têm a mente aberta e vontade de aprender com os outros; (d) apreciam os outros como sendo como eles, com seus pontos fortes e fracos; e (e) não têm necessidade de domínio sobre os outros, permitindo desta forma fomentar a segurança psicológica da equipa (Ou et al., 2014).

1.3.4 Consequências da segurança psicológica na equipa

É possível observar que são vários os conceitos associados à segurança psicológica, como é o caso do desempenho, que em estudos realizados por Edmondson (1999) e Carmeli e Brueller (2009) é evidenciado que a segurança psicológica promove a aprendizagem da equipa que por sua vez, facilita o desempenho da mesma. A segurança psicológica reduz a insegurança para apresentar novas ideias (Edmondson, 1999), como também aumenta a aprendizagem, promove a cooperação na resolução de problemas e em última análise, aumenta o potencial criativo dos colaboradores dado o ambiente de partilha aberto e constante (Baer e Frese, 2003). Edmondson (2002) demonstrou também, que situações de maior envolvimento estão associadas a níveis mais elevados de segurança psicológica, e que esta está significativamente associada a um elevado investimento dos colaboradores no seu trabalho.

Baer e Frese (2003) encontraram uma relação positiva entre um clima de segurança psicológica e o processo de inovação. Embora estes autores não tenham discutido o clima psicológico a nível individual e refiram o processo de inovação, em vez de criatividade individual, esta evidência é sugestiva da importância da segurança psicológica para participação nos processos de trabalho criativo. A participação individual num trabalho criativo vai ser prejudicado em climas em que os funcionários sintam que há um baixo nível de segurança psicológica. Kark e Carmeli (2009) referem que a preocupação do indivíduo em se sentir psicologicamente seguro pode aumentar sensações de vitalidade, que por sua vez pode resultar no envolvimento do trabalho criativo. Um ambiente caracterizado por segurança psicológica pode contribuir para um sentimento de força física e mental, ou seja vitalidade, e este por sua vez influenciará a capacidade do indivíduo para se comprometer no trabalho e mais especificamente no trabalho criativo.

A segurança psicológica facilita o processo de aprendizagem porque faz com que os membros deixem de estar excessivamente preocupados com as reações dos outros para se focalizarem em aspetos objetivos (Bstieler e Hemmert, 2010). De acordo Edmondson, (1999) a segurança psicológica ajuda as pessoas a superarem-se e a tornarem-se menos defensivas relativamente à aprendizagem. Isso acontece porque a segurança psicológica funciona como um catalisador relacional (Carmeli, Brueller, e Dutton, 2009) e porque as

peças não sentem que vão ser punidas por partilharem um erro, pelo que a informação a vir a ser transmitida será sempre útil para obter resultados mais eficazes (Walumbwa e Schaubroeck, 2009). Em ambiente organizacional, a segurança psicológica, confere um ambiente de confiança, em que os colaboradores estão à vontade para partilhar qualquer tipo de informação sem que isso possa trazer consequências para a sua autoestima e para a sua carreira (William e Kahn, 1990). Nestes ambientes, os colaboradores acreditam que se cometerem um erro não serão penalizados nem colocados de parte num processo de tomada de decisão (May et al., 2004). As pessoas tendem a sentir-se mais seguras em situações em que confiam que não irão sofrer pelo seu empenho pessoal. São as relações de família, grupos e organizações que criam contextos onde estas pessoas sentem mais ou menos segurança em tomar riscos de expressão e envolver-se em processos de mudança. Deste modo, as relações interpessoais promovem segurança psicológica quando são encorajadoras, transparentes, flexíveis, de confiança, oferecem apoio e não são ameaçadoras (Kahn, 1990).

Assim, os comportamentos do líder ou dos colegas de trabalho que são encorajadores e de confiança, produzem sentimentos de segurança no trabalho (May, Gilson e Harter, 2004). A confiança da equipa é útil para ajudar os membros da equipa a tolerarem um conflito de tarefa sem que este evolua para um conflito relacional (Bell, 2010). Os autores Dirks e Ferrin, (2001) concluíram também, que a confiança funciona como moderador, promovendo ou inibindo o impacto de outras variáveis nos resultados de uma equipa.

Bstieler e Hemmert (2010), ainda que reconheçam as vantagens de um ambiente psicologicamente seguro, não deixam de alertar para consequências diretas de um ambiente com um elevado nível de segurança psicológica: a abertura que existe pode levar a longas discussões, o que, por sua vez, pode dificultar o cumprimento de prazos. Contudo, os autores concordam que a ausência de um ambiente psicologicamente seguro faz com que os membros de uma equipa se sintam pressionados para concordar com as decisões de outros membros, não tendo liberdade para partilhar as suas opiniões.

Percecionar o local de trabalho como um ambiente psicologicamente seguro depende, também, dos próprios colaboradores. Os autores Carmeli, Brueller, e Dutton, (2009) dedicaram-se ao estudo das características das relações de elevada qualidade e sugerem

que, a este nível, existem três características individuais que também contribuem para um ambiente de segurança psicológica: (1) uma boa capacidade de gestão emocional (2) flexibilidade e um (3) espírito de cooperação. A conjugação destas características contribui para se reconhecer que é possível expressar emoções sem ser penalizado pelo outro. Paralelamente os mesmos autores admitem que é importante que cada pessoa avalie de forma positiva a opinião que os outros têm do próprio, porque quando se acredita que os outros reconhecem as nossas competências, mais facilmente se acredita também que o erro ou dúvida que vamos comunicar não nos irá prejudicar.

1.4 Capital psicológico positivo

1.4.1 Concetualização do capital psicológico positivo

O comportamento organizacional positivo (COP) representa o estudo e a aplicação das forças e capacidades psicológicas positivas que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para aumentar o desempenho (Luthans, 2002). O COP sugere que os comportamentos positivos devem ser vistos primeiramente como uma consequência dos estados psicológicos positivos (Luthans e Youssef, 2007). A abordagem do COP coloca a tónica nas variáveis de estado, diferenciando-se assim de outras abordagens que realçam fatores fixos, como os traços de personalidade (Luthans e Youssef, 2004).

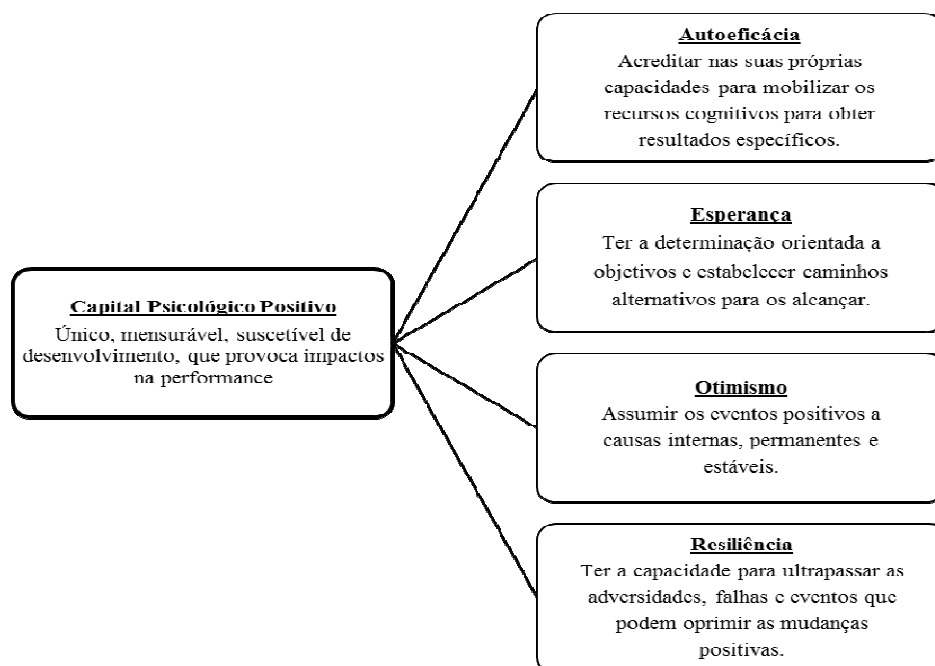
Para se referirem a estas capacidades, Luthans e Youssef (2004) propuseram o conceito de capital psicológico positivo. O capital psicológico positivo refere-se a um conjunto de capacidades positivas maleáveis que promovem o crescimento e o desenvolvimento pessoal, e concomitantemente um melhor desempenho organizacional. Representa um construto psicológico de positividade, constituído por quatro capacidades psicológicas: a auto-eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência. Tais capacidades são reconhecidas em características onde a pessoa: (1) possui elevada confiança para realizar esforços necessários com o intuito de ser bem-sucedida em tarefas desafiadoras (confiança); (2) faz uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso atual e futuro; (3) apresenta perseverança quanto à direção dos seus objetivos (auto-eficácia) e, quando necessário mostra-se capaz de repensar os meios para atingir o que pretende (esperança); (4) quando

confrontado com as adversidades resiste à pressão, superando os obstáculos para atingir as suas finalidade (resiliência) (Luthans e Youssef, 2004; Sommer, 2006). A interação entre estas quatro dimensões do capital psicológico cria efeitos sinérgicos de tal modo que o todo é maior do que a soma das partes, ou seja, estas quatro dimensões combinadas predizem o desempenho e a satisfação melhor do que cada uma das dimensões que o compõe individualmente (Luthans, Avey, Avolio, Norman, e Comb, 2006).

Segundo Luthans, Avolio, Norman, e Avey (2008) há benefício em combinar estas capacidades num único constructo pelo facto de elas partilharem um recurso psicológico que permite aos indivíduos que possuem elevados níveis destas capacidades, ter desempenhos superiores e mais consistentes do que seria possível em indivíduos com elevados níveis de apenas uma destas capacidades. Por este motivo, o capital psicológico é apresentado pelos seus autores e investigadores como um constructo que as organizações devem procurar desenvolver, e no qual devem investir como forma de melhorar o desempenho dos seus colaboradores e assim garantir um crescimento sustentável Luthans, Avolio, Norman, e Avey (2008).

Em síntese apresentamos um resumo de cada uma das dimensões do Capital Psicológico Positivo (fig. 3).

Figura 3 - Dimensões do capital psicológico positivo



Fonte: Adaptado de Luthans e Youssef (2004)

1.4.2 Antecedentes do capital psicológico

A literatura sugere que o capital psicológico pode ser promovido através de diversas ações de gestão e de liderança (e.g: Luthans, Youssef, e Avolio, 2007; Luthans, Avey, Avolio, e Peterson 2010). A liderança autêntica, um construto emblemático dos estudos organizacionais positivos, é um antecedente importante do capital psicológico (Peterson, Walumbwa, Avolio, e Hannah, 2012). Líderes autênticos têm elevados níveis de confiança, esperança, otimismo e resiliência e conseguem transmitir estes estados psicológicos positivos aos seus subordinados, fazendo com que os seus níveis de auto-eficácia, esperança, otimismo e resiliência também aumentem (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May, 2004; Yammarino, Dionne, Schriesheim, e Dansereau, 2008). Por conseguinte, importa também desenvolver nos líderes, a sua ação ética e a sua capacidade de relacionamento transparente com os liderados. A possibilidade de influenciar o capital psicológico não deixa de ser um reflexo paradigmático de como o comportamento organizacional pode ser afetado pelas situações (Ciulla, 2002).

A partir da perspectiva tridimensional proposta por Owens, Johnson e Mitchell (2013), os líderes humildes expressam diversas características e comportamentos que contribuam para o desenvolvimento do capital psicológico da equipa. Primeiro, os líderes humildes reconhecem as suas limitações pessoais, procuram ativamente um feedback, mesmo que seja crítico, e estão prontos para admitir erros, corrigi-los e aprender com eles. São menos propensos ao excesso de confiança e evitam a auto-complacência. Em segundo lugar, reconhecem os pontos fortes e as contribuições dos outros, mostram respeito e apreciação dessas contribuições, partilham honras e reconhecimento, e fornecem orientação para os membros da equipa a fim de promover o seu desenvolvimento. Terceiro, estão mais abertos a novos paradigmas e às ideias dos outros, ansiosos para aprender com os outros, são mais recetivos ao feedback, e prontos para pedir ajuda e pedir conselhos. Através destas atitudes e ações, os líderes humildes propiciam o desenvolvimento do capital psicológico da equipa (Lengnick-Hall, Beck, e Lengnick-Hall, 2011).

O capital psicológico ao nível da equipa pode também ser desenvolvido através de mecanismos de intelecção em dinâmicas coordenativas, modelagem de comportamento social (Bandura, 1997), e pelo contágio emocional (Dawkins Martin, Scott, e Sanderson,

2015). Estes mecanismos levam os membros da equipa a desenvolver semelhantes percepções, atitudes e crenças que mutuamente reforçam sentimentos e crenças sobre as capacidades da equipa (Biemann, Cole, e Voelpel, 2012; Dawkins Martin, Scott, e Sanderson, 2015). O capital psicológico da equipa contribui para o desempenho da mesma, porque (a) permite que a equipa faça uso do potencial contido nas habilidades e competências de cada um e (b) torna a equipa mais capaz de definir metas desafiadoras e mais focadas no desenvolvimento de habilidades para atingir os objetivos. Com um capital psicológico mais forte, a equipa é mais propensa a estabelecer metas mais desafiadoras, iniciar a ação para perseguir os objetivos, e manter a perseverança para alcançá-los, porque a equipa sente-se mais confiante em lidar com o que se pretende alcançar, e com as necessidades do que tem de ser feito (Stajkovic, 2006).

1.4.3 Consequências do capital psicológico nas equipas

O capital psicológico tem sido estudado principalmente a nível individual (Dawkins Martin, Scott, e Sanderson, 2013; Newman, Ucbasaran, Zhu, e Hirst, 2014). No entanto, alguns estudos empíricos sugerem que ele pode-se desenvolver ao nível coletivo e ter consequências para os resultados da equipa, incluindo na coesão, na cooperação, na coordenação, e no desempenho organizacional da equipa (e.g, Clapp-Smith Vogelgesang, e Avey, 2009; Peterson, Walumbwa, Avolio, e Hartnell 2013; Mathe-Soulek Scott-Halsell, Kim, e Krawczyk, 2014). Stajkovic (2006) aponta a importância do efeito combinado das quatro variáveis que constituem o capital psicológico para melhorar o desempenho.

Avey, Luthans, Smith, e Palmer (2010) referem que este conceito tem uma influência positiva no bem-estar dos colaboradores. Também Luthans, Norman, Avolio, e Avey (2008) em estudos realizados, demonstraram que o capital psicológico dos colaboradores tem um impacto positivo no desenvolvimento de políticas de recursos humanos. Outros estudos reforçam a ideia de que o capital psicológico tem uma forte relação com os resultados no trabalho, seja na satisfação e no desempenho (e.g : Luthans, Avolio, Avey e Norman 2007b; Avey, Luthans e Youssef, 2010; Avey, Reichard, Luthans e Mhatre., 2011); na diminuição de stress e turnover (Peterson, Walumbwa, Avolio e Hartnell 2013); na redução do absentismo (Avey, Patera e West 2006); num cenário de

reestruturação (Hodges, 2010; Wang, 2014) ; ou até ao nível de equipa, onde o estudo de Clapp-Smith, Vogelgesang e Avey (2008) indicou que a confiança na gestão interfere na relação existente entre o capital psicológico e o desempenho. Saks e Gruman (2011) referem que os quatro constructos do capital psicológico estão positivamente relacionados com o envolvimento no trabalho. Outro estudo, referencia que a auto-eficácia dos gestores é um mediador parcial da relação entre o envolvimento do colaborador no trabalho e os resultados de eficácia do próprio gestor (Luthans e Peterson, 2002). Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, e Schaufeli (2008) demonstraram que o envolvimento no trabalho medeia a relação entre a auto-eficácia e o desempenho. No entanto, a nível organizacional, o indivíduo não se insere apenas em si, mas está muitas vezes envolvido num grupo, que em conjunto, formam equipas de trabalho que podem ou não desenvolver o seu potencial enquanto indivíduo. É possível observar a influência das equipas nas pessoas a partir do estudo realizado por Hodges (2010) a uma amostra de gestores que participaram em micro-intervenções relacionadas com o capital psicológico. Os resultados desta investigação demonstram que existe uma evidência inicial de um efeito contagioso, onde os colaboradores reportavam um aumento do seu próprio capital psicológico a partir de gestores que participavam nas intervenções.

1.5. Criatividade

1.5.1 Concetualização da criatividade

A definição da criatividade, não é consensual na literatura, e encontrar uma definição consistente sobre a mesma não é uma tarefa fácil (McCorkle, Payan, Reardon, e Kling, 2007). Estamos perante um termo ambíguo que facilmente se confunde com termos tais como: génio, inteligência ou talento (Jeffery, Houghton e DiLiello , 2010). O conceito de criatividade tem assumido ao longo da história civilizacional, diferentes conceções, tendo sido inicialmente associada de forma errónea à inspiração divina, a que só alguns “génios” tinham o privilégio de aceder. Contudo ao longo dos anos, a criatividade, passou a ser considerada uma característica inerente à condição humana, como um atributo genético, abandonando definitivamente a característica sobrenatural, ou seja, tornou-se consensual o reconhecimento que todo o ser humano é potencialmente criativo (Sternberg e Lubart,

1999). Outros autores (Shalley, Zhou, e Oldham, 2004) definem a criatividade como o desenvolvimento de ideias novas e potencialmente úteis para a organização acerca de produtos, práticas, serviços ou procedimentos. Gumusluoglu e Ilsev (2009) evocam o conceito de criatividade como a capacidade de um indivíduo ou de uma equipa em gerar ideias novas e úteis, que, ao serem implementadas com sucesso pelas organizações, tornam-se inovações.

Além de conceituar a criatividade, é importante destacar que a criatividade embora tenha uma fronteira estreita em relação à inovação, são conceitos distintos. A criatividade tem a ver com um indivíduo ou um processo a nível de equipa, enquanto a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas a nível organizacional (Houghton e DiLiello, 2010; Amabile, 1996). Uma das visões mais ampliadas sobre o conceito de criatividade, refere que a mesma, resulta tanto de um processo individual como de um processo de interação com grupo social. Para Shalley, Zhou e Oldham (2004) a criatividade é uma atitude do colaborador, das suas características pessoais, contextuais, do local em que está inserido e as suas interações com o ambiente. Isto é, a criatividade é influenciada tanto por fatores externos (ex. ambiente de trabalho ou ambiente social), como internos (ex. motivação intrínseca para a tarefa, a expertise e as habilidades para a criatividade ao indivíduo) (Amabile, 1997, 2012). A criatividade surge então, quando acontecem mudanças de domínio através do tempo, uma vez que a criatividade depende de determinados padrões, e esta só possui um significado quando são adotadas e validadas por um grupo social.

Porém, apesar da controvérsia em torno de uma definição abrangente e elucidativa, parece ser consensual a noção de que a criatividade trata-se de um processo complexo, multifacetado, que envolve a definição e redefinição de problemas (Sternberg e Lubart, 1991) e que envolve a congregação do conhecimento já existente numa nova forma através da utilização de ideias antigas em novos contextos, ou através da perspetiva inovadora de conhecimentos antigos (Prabhu, Sutton, e Sauser, 2008).

1.5.2 Antecedentes da criatividade organizacional

Existem vários fatores potenciadores da criatividade organizacional, nomeadamente características individuais e fatores de contexto (Amabile, 1983; 1997; Tierney e Farmer, 2004). A nível das características individuais destacamos a (1) personalidade; o (2) espírito criativo; os (3) valores pessoais e a (4) auto-eficácia. A personalidade, exerce uma forte influência sobre a criatividade. Estudos prévios indicam que alguns traços de personalidade apresentam uma relação positiva com medidas de desempenho criativo em diversos domínios (Barron e Harrington, 1981; Martindale e Dailey, 1996). Segundo Cummings e Oldham (1997) colaboradores com personalidade mais criativa têm uma maior auto-confiança e tolerância, ao mesmo tempo são mais pacientes e têm visão competitiva. Apresentam uma elevada motivação intrínseca, tendem a ser independentes, não convencionais e arriscam mais, tendo interesses amplos e uma maior abertura a novas experiências.

Outros estudos, também demonstraram relações positivas entre as dimensões da extroversão e a abertura para experiência com o desempenho criativo dos indivíduos (Carson, Peterson, e Higgins, 2005; Sung e Choi, 2009). Quanto ao espírito criativo, a literatura refere que o mesmo influencia o grau de criatividade. Este poderá ser adaptador ou inovador. Os indivíduos com um estilo cognitivo inovador tendem a exibir maiores índices de criatividade, uma vez que estas pessoas procuram novos caminhos cognitivos, pensamentos divergentes, necessários para a produção criativa (Mudd, 1995; Jaskyte e Kisieliene, 2006; Muñoz-Doyague, González-Álvarez, e Nieto, 2008). No que respeita aos valores pessoais, a investigação sugere que são os indivíduos mais criativos que revelam maior tendência para os valores de auto-determinação e estimulação e tendem a rejeitar a tradição, segurança e valores de conformidade (Dollinger, Burke, e Gump, 2007). Tendem a valorizar a auto-transcendência e a abertura à mudança, uma vez que tais indivíduos tendem a exibir níveis elevados de abertura à experiência (Feist, 1998; Taylor, 2006). A auto-eficácia criativa definida como "a crença que um indivíduo tem de possuir a capacidade de produzir resultados criativos" (Tierney e Farmer, 2002, p.1138), está relacionada com o esforço intelectual e a predisposição para correr riscos essenciais à atividade criativa (Tierney e Farmer, 2002, 2004; Choi, 2004). A auto-eficácia criativa é,

segundo a literatura, um fator que potencia os índices de perseverança dos indivíduos face a situações desafiantes (Bandura, 1977).

Quanto aos fatores contextuais potenciadores da criatividade Shalley, Zhou, e Oldham (2004) categorizam como fatores contextuais a (1) complexidade no trabalho; o (2) relacionamento com os líderes e colegas e as (3) características físicas do local de trabalho. Quanto à complexidade no trabalho os autores referem que numa condição de alta criatividade, quando o trabalho é complexo os líderes apoiam sem julgamentos o desenvolvimento e as configurações do ambiente criativo. Também Amabeli (1988) argumenta que trabalhos multifacetados, desafiantes e não rotineiros são benéficos à criatividade. Mais concretamente, quando os trabalhos são complexos e exigentes, ou seja, caracterizados por elevados níveis de autonomia, variedade, identidade, significância e feedback, os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas tarefas e deverão apresentar níveis elevados de motivação intrínseca. O relacionamento com os líderes e colegas são considerados como impactantes na criatividade das organizações (Martens, 2011). Vários estudos referem que indivíduos que integram equipas de trabalho são mais criativos quando os seus colegas de trabalho apresentam um comportamento de apoio e incentivo. Da mesma forma, o apoio, comunicação aberta e feedback informacional por parte dos colegas de trabalho pode gerar efeitos benéficos na criatividade dos funcionários. As características físicas do local de trabalho, que diz respeito à necessidade de haver ora a espaços privados, ora espaços compartilhados a fim de contemplar as diversas fases do processo de geração de ideias são um fator estimulante á criatividade. Shalley, Zhou, e Oldham (2004) referenciam que também as recompensas, os prazos e as metas, a avaliação e a configuração do espaço de trabalho são importantes para a criatividade e direção desses efeitos.

Outros autores (Andriopoulos,2001) destacam como fatores influenciadores da criatividade organizacional, o (1) clima organizacional que compreende a participação, a liberdade de expressão, o padrão de desempenho, interação com pequenas barreiras, e a construção sob ideias anteriores; (2) o fluxo aberto de comunicação, a aceitação do risco, a segurança participativa, a confiança e respeito pelo indivíduo; (3) o estilo de liderança que engloba a visão do líder e o desenvolvimento de grupos efetivos; (4) ferramentas e recursos que compreendem os recursos suficientes, (5) efetivo sistema de comunicação e trabalho

desafiador; e a (6) estrutura e sistemas que engloba os seguintes fatores: a estrutura plana, a ação justa e solidária dos colaboradores e a gratificação da performance criativa. Amabeli (2012) através de um conjunto de investigações expõe que para que ocorra o processo criativo será necessária a interação de três elementos essenciais designadamente: (1) o domínio do conhecimento em que um indivíduo só poderá exhibir elevados índices de criatividade e apresentar propostas criativas válidas se dominar total ou parcialmente determinado tipo de conhecimento; as (2) competências criativas que diz respeito ao que considera ser os processos criativos relevantes e inclui estilo de trabalho, estilo cognitivo e o domínio de estratégias que favorecem a produção de novas ideias e traços de personalidade; e a (3) motivação intrínseca que diz respeito à satisfação e envolvimento que o indivíduo exhibe na realização das suas tarefas. Níveis elevados de motivação intrínseca podem levar o indivíduo a correr riscos e a romper com paradigmas e ideias habitualmente empregues contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento de novas estratégias criativas (Amabile, 1997).

Percebe-se assim, que existem fatores individuais (ex. características da personalidade; estilo cognitivo; valores pessoais) e contextuais (ex. clima organizacional; características do trabalho) que afetam a criatividade. Recentemente, e mais intensamente na última década, a atenção centrou-se na forma como as interações formais ou informais com outros grupos, que estão diretamente conectados à colaboração na rede profissional e social, podem causar impacto na criatividade pessoal e da equipa (Perry-smith, Perry-smith, Mulaik, Robbins, e Glynn, 2013; Madjar, Oldham, e Pratt, 2002). Contudo, os antecedentes da criatividade não se limitam aos fatores potenciadores.

Existem também diversas barreiras à promoção da criatividade, tanto na organização, quanto no seio das equipas de trabalho, nomeadamente: (1) a pressão de tempo excessiva no ambiente de trabalho, que é vista como uma forma de controlo externo desnecessário e provavelmente resultará em níveis reduzidos de criatividade; e os (2) impedimentos organizacionais, que ocorrem quando outros departamentos da empresa dificultam o fluxo de trabalho, quando proferem críticas destrutivas e quando existe excesso de controlo da chefia sob o trabalho desempenhado pelos colaboradores. Estes fatores constituem impedimentos para os processos criativos. As pessoas sentem-se excessivamente

controladas e não encontram um ambiente favorável à geração de ideias. (Amabile 2012; Amabeli, Conti, Lazenby, e Herron 2014).

Compreender os principais fatores que influenciam a criatividade no ambiente de trabalho permite aos envolvidos uma maior consciência das questões que precisam de ser consideradas, com o objetivo de manter ou revitalizar a criatividade no ambiente de trabalho. Estes fatores são importantes para a gestão da criatividade nas organizações, e cabe aos gestores e aos colaboradores envolvidos mapear e acompanhar estes fatores a fim de promover a criatividade organizacional (Andriopolus, 2001; Mostafa e El-Masry, 2008).

1.5.3 Consequências da criatividade ao nível da equipa

Face à crescente competitividade e a um contexto de condições económicas adversas, as organizações atravessam dificuldades que têm comprometido as suas prestações nos mercados onde estas atuem. Desta forma, as organizações procuram formular ou reformular estratégias de valorização de todos os recursos disponíveis para contornar a situação e permanecer ativas e eficientes (Huang e Luthans, 2014). Neste contexto a criatividade nos indivíduos surge como uma componente positiva e com efeitos positivos tanto para o seio da organização como para todos os intervenientes, ou seja, no mundo organizacional de hoje, em constante mudança e imprevisibilidade, é cada vez mais necessário pessoas criativas, capazes e adaptadas a funcionar neste ambiente volátil (Devanna e Tichy, 1990; Shalley, Zhou, e Oldham, 2004). Pois serão precisamente essas pessoas que trarão as vantagens competitivas à organização, e em última análise, a sua sobrevivência. Amabile, Conti, Coon, Lazenby, e Herron (2012) acrescentam a esta necessidade a de desenvolver nos trabalhadores grandes capacidades de comunicação e de trabalho eficaz em equipa. De acordo com Borghini (2005), as organizações dependem da criatividade enquanto capacidade para desenvolver ideias originais, produzir trabalho de forma inteligente e fazer descobertas científicas. Por outro lado, dependem também da inovação, já que as novas ideias devem ser implementadas para que a organização adquira uma vantagem competitiva. Considerando a abordagem de Scott e Bruce (1994), o comportamento inovador é definido pelo grau em que os indivíduos geram ideias criativas, promovem e põem em prática as ideias de outros, desenvolvem planos para a

implementação dessas novas ideias, descortinam novas tecnologias, processos, técnicas ou ideias acerca de um produto. O comportamento inovador sofre a influência de alguns fatores, nomeadamente o clima psicológico de inovação; a qualidade da relação líder-membro; as expectativas de papel do líder sobre os colaboradores; a qualidade da relação com a equipa e ainda os estilos individuais de resolução de problemas. Para além disso, o comportamento inovador é assim influenciado pela combinação de variáveis individuais, grupais e de liderança. No estudo realizado pelos autores, para estudar os determinantes dos comportamentos inovadores, procuraram testar o modelo do comportamento inovador. Os resultados do estudo sugeriram que de facto, a liderança, as expectativas do desempenho, o papel de chefe, o estado da carreira e um estilo sistemático de resolução de problemas, estão significativamente relacionados com o comportamento individual inovador, mostrando ainda que o comportamento inovador está positivamente relacionado com a qualidade da relação líder-liderado. Outros autores acrescentam, que algum nível de criatividade é necessário em qualquer organização (Shalley, Gilson, e Blum, 2009) e ideias criativas podem ser geradas por funcionários em qualquer trabalho e em qualquer nível organizacional (Baer, Oldham, e Cummings, 2003; Gilson e Shalley, 2004). A criatividade é exercida como um bem intrínseco que poderá contribuir para uma melhoria da vida de todos (Dollinger Burke, e Gump, 2007).

Apesar dos termos “criatividade” e “inovação” serem construtos diferentes, como expusemos anteriormente, estão intimamente relacionados, uma que criatividade representa o primeiro passo rumo à subsequente inovação (Shalley e Gilson, 2004). Dollinger Burke, e Gump (2007) afirmam que não se pode inovar sem criatividade, pois o conhecimento sem novas ideias não produz criações de valor. Inovação é um processo que combina ideias novas com conhecimento em valor. A inovação através da criatividade é um fator importante para o sucesso e obtenção de vantagem competitiva das organizações bem como para uma economia forte (Amabile, 2012). E face ao ambiente dinâmico e competitivo em que as organizações atuam, é necessário que sejam mais inovadoras, para competir, crescer e liderar (Jung, 2003).

1.5.4 A criatividade ao nível da equipa

Apesar de a criatividade partir de um indivíduo o seu processo de desenvolvimento pode ser partilhado por um conjunto de indivíduos, reconhecendo-se nos dias de hoje que a criatividade acontece sobretudo em equipa (Kratzer, Leenders, e van Engelen, 2004; Shalley, Gilson, e Blum, 2009). Vários investigadores têm proposto que a comunicação de ideias e informações entre os diversos funcionários deverão conduzir a maiores níveis de criatividade; Perry-Smith e Shalley, 2003; Amabeli, 2012). Woodman, e Sawyer (1993) defendem que a criatividade, apesar de ocorrer a nível individual também é algo que acontece na interseção do indivíduo com o grupo e com a organização onde se inserem. A nível da equipa, os autores consideram que fatores como o tamanho do grupo, as normas que este desenvolve; os papéis dos seus membros; a diversidade entre os mesmos; a coesão do grupo e as estratégias de resolução de problemas e de tarefas, são fatores influenciadores da criatividade da equipa. Para que as equipas funcionem de forma eficaz a nível da inovação, é necessário compromisso da equipa com objetivos bem definidos, lidar bem com a diversidade a vários níveis, ter um clima de suporte e de tolerância ao erro, e refletir sobre todo o processo de forma a adaptar-se quando necessário. Também a dinâmica e a constituição da equipa são fatores que poderão influenciar a criatividade – desenvolvendo-a ou inibindo-a. Se por um lado a dinâmica do grupo pode funcionar como o apoio social necessário ao desenvolvimento da criatividade e da inovação, por outro pode ser uma força de bloqueio, por pressão à conformidade (DeDreu e West, 2001).

Investigações iniciais sobre a criatividade das equipas referem que a diversidade existente nas equipas com pessoas de diversas áreas do conhecimento, trabalhando em equipa e trocando ideias com o objetivo de encontrar soluções em comum, beneficia a criatividade da equipa, oferecendo uma ampla gama de conhecimentos, habilidades e perspetivas (Pelled, Eisenhardt, e Xin, 1999) ou seja, a diversidade permite abranger mais pontos de vista, aumentando o número de possíveis novas ideias, e assim, aumenta a capacidade do grupo para vincular essas ideias díspares para produzir novas soluções e abordagens criativas (Amabile, 1997; De Dreu e Weingart, 2003; Kurtzberg, 2005). Outros investigadores sugerem que a introdução de novos membros nas equipas, ou outras mudanças na composição da equipa, pode ter um impacto positivo sobre a criatividade da

mesma, visto que ocorre a introdução de novos conhecimentos e pontos de vista mais diversificados (Choi e Thompson, 2005).

Contudo, enquanto alguns estudos referem a importância da diversidade para criatividade das equipas, outros estudos (e.g., Shalley e Gilson, 2004) têm sugerido que um certo nível de homogeneidade na equipa é importante na geração coletiva de ideias criativas, ou seja, os membros da equipa semelhantes são mais suscetíveis de possuir, desenvolver e compartilhar modelos mentais que podem ser particularmente importantes na geração de ideias e nas etapas de avaliação do processo criativo. Também as relações coesas entre os membros do grupo são um fator determinante da criatividade da equipa. A investigação referencia que relações coesas promovem sentimentos à equipa de segurança psicológica, que ajudam com que os membros da equipa se sintam mais confortáveis para correr riscos, aumentando o “romance” ou ideias incomuns uns com os outros, potenciando a criatividade (Gilson e Shalley, 2004; Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron, 2014). Apesar da criatividade ao nível da equipa ser ainda na literatura um fenómeno altamente complexo e dinâmico, é unanime o reconhecimento da importância do trabalho de equipa para a promoção da criatividade.

1.6 Hipóteses

Seguidamente discutimos a fundamentação das hipóteses referentes ao modelo teórico a testar: analisar como a humildade dos líderes explica a criatividade das equipas através do efeito mediador da segurança psicológica e o capital psicológico.

1.6.1 A humildade prediz a segurança psicológica

A revisão da literatura de Edmondson e Lei (2014) sobre a segurança psicológica não faz nenhuma alusão à humildade dos líderes como preditor da segurança psicológica. No entanto, Edmondson e outros autores (May, Gilson, e Harter, 2004; Hirak, Peng., Carmeli, e Schaubroeck, 2012) sugerem que os líderes têm um papel crítico no incremento da segurança psicológica. Os membros da equipa são fortemente influenciados pelo

comportamento do líder, procurando descobrir o que é esperado e aceitável nas interações da equipa. Edmondson (1999, 2003, 2004, 2012) refere que a humildade dos líderes molda as perceções da equipa, promove a segurança psicológica das equipas, e argumenta que o líder com uma atitude “genuína de humildade” (Edmondson, 2008, p.64) incentiva os outros a fazer o mesmo, gerando repercussões positivas ao nível da segurança psicológica da equipa. Face ao acima exposto, construímos a seguinte hipótese:

Hipótese 1 (H1): a humildade prediz a segurança psicológica

1.6.2 A segurança psicológica prediz o capital psicológico

Várias formas de desenvolver o capital psicológico estão disponíveis/promulgadas em equipas psicologicamente seguras. A auto-eficácia da equipa desenvolve-se em equipas psicologicamente seguras, porque os membros da equipa, tanto individualmente como coletivamente, (a) reconhecem os seus pontos de vista e são incentivados a dar opiniões (Edmondson, 1999, 2004, 2012); (b) reconhecem os seus conhecimentos e habilidades, ajudando assim outros membros da equipa a serem mais eficazes, (c) trabalham em conjunto e cooperam de forma mais eficaz, perseguindo os objetivos do grupo, que por sua vez ajuda a integrar as tarefas dos membros e aumenta a crença de que a equipa vai atingir as metas coletivas (Lester, Meglino, e Korsgaard, 2002); e (d) não hesitam em recolher feedback sobre as ações e desempenho, que por sua vez os tornam mais eficazes quando realizam as próximas ações (Edmondson, 2004). A esperança da equipa desenvolve-se em equipas psicologicamente mais seguras porque (a) os membros da equipa são energizados com um sentimento de segurança que lhes permite concentrar energias em projetos relacionados com o objetivo, procurando ativamente diferentes vias para lidar com os problemas e oportunidades (Edmondson, 1999, 2004; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, e May, 2004; Zhao e Hou, 2009); o (b) aumento das oportunidades de participação e *waypower*, tanto individual como coletivamente, e (c) a equipa considera que redefinir objetivos quando os atuais são impraticáveis, é seguro.

A segurança psicológica promove o otimismo porque (a) os membros da equipa sentem que podem falar e, assim, contribuir para resolver os problemas emergentes, que por sua vez torna-os mais otimistas sobre o futuro, e (b) a equipa desenvolve a apreciação do

presente, e a procura da oportunidade face ao futuro (ou seja, vêm o futuro incerto como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento). A resiliência desenvolve-se porque os membros da equipa, tanto individual como coletivamente, (a) sentem-se respeitados pelos líderes e outros membros da equipa, (b) sabem que podem expressar o seu “eu” verdadeiro, como os problemas e preocupações, sem riscos para si e para a equipa, (c) desenvolvem o capital social que permite lidar com situações de stress de forma mais eficaz, e (d) não hesitam em procurar ajuda quando enfrentam desafios e obstáculos, para falar sobre as preocupações e problemas, aliviando preocupações provenientes de possíveis repercussões (Edmondson, 2004; Luthans e Youssef, 2007).

Em suma, as equipas psicologicamente mais seguras adquirem uma maior capacidade de aprendizagem (Edmondson e Lei, 2014), logo é razoável esperar que elas desenvolvem (a) maior confiança nas suas capacidades para lidar com os problemas e as oportunidades (ou seja, auto-eficácia), (b) maior capacidade de lidar, e aprender com inconvenientes e falhas (ou seja, resiliência), (c) mais força de vontade para enfrentar os problemas e oportunidades (ou seja, esperança), e (d) melhores perspetivas sobre o futuro (ou seja, otimismo). Considerando os argumentos acima apresentados, construímos a seguinte hipótese:

Hipótese 2 (H2): A segurança psicológica prediz o capital psicológico da equipa

1.6.3 O capital psicológico prediz a criatividade da equipa

Dentro de uma equipa caracterizada por um forte capital psicológico, os seus membros são caracterizados como sendo mais criativos (Bandura, 1997; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May 2004). Ao nível da confiança podemos supor que esta dimensão do capital psicológico estimula a criatividade, uma vez que influencia a forma como os indivíduos encaram os novos desafios e se envolvem na sua resolução, aumentando a motivação intrínseca e não desistindo quando surgem contrariedades. Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007) referem que os indivíduos mais confiantes escolhem tarefas mais desafiantes e motivadoras, investindo na sua realização persistindo perante adversidades. Apresentam uma maior predisposição para propor ideias novas e úteis para alcançar os objetivos.

Quanto à auto-eficácia, vários estudos encontraram relações positivas entre a auto-eficácia e a criatividade (Prabhu, Sutton, e Sauser, 2008b; Tierney e Farmer, 2011). A esperança é potencialmente importante para a criatividade no trabalho na medida em que capacita os indivíduos a desenvolver formas alternativas para atingir os objetivos quando surgem obstáculos, levando-os a serem persistentes face aos desafios inerentes ao processo criativo. A esperança alimenta a criatividade (Boyatzis e Akrivou, 2006). Em relação ao otimismo, é uma capacidade importante para a criatividade, uma vez que influencia a forma como os indivíduos encaram os insucessos resultantes do processo criativo, motivando-os a procurar novas alternativas, novas soluções e novos caminhos para a resolução dos problemas que vão surgindo (Hsu, Hou, e Fan, 2011). Quanto à resiliência, a literatura sugere que a resiliência se relaciona com a criatividade (Sweetman, Luthans, Avey, e Luthans, 2011). Indivíduos mais resilientes improvisam em situações predominantemente caracterizadas por mudança e incerteza, sendo provável que eles desenvolvam novas formas de fazer as coisas quando se confrontam com dificuldades, falhas e oportunidades (Youssef e Luthans, 2007). Sendo o risco e a incerteza elementos que caracterizam o processo criativo, indivíduos mais resilientes têm uma maior predisposição para superar os fracassos e contrariedades inerentes à criatividade, e estimulando as suas ideias criativas. Face aos argumentos acima apresentados, construímos a seguinte hipótese:

Hipótese 3 (H3): O capital psicológico prediz a criatividade da equipa

1.6.4 A humildade do líder prediz a criatividade da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico

Considerando que a humildade do líder prediz a segurança psicológica da equipa (H1), que a segurança psicológica da equipa prediz o capital psicológico da mesma (H2), que o capital psicológico da equipa prediz a criatividade da equipa (H3), podemos dizer que o capital psicológico e a segurança psicológica medeiam a relação entre a humildade do líder e a criatividade da equipa. Daqui, construímos a seguinte hipótese:

Hipótese 4 (H4): A humildade do líder prediz a criatividade da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico

Capítulo II

Método

2. Procedimentos e amostra

Este capítulo explica os procedimentos metodológicos usados na realização deste estudo, desde a descrição dos procedimentos de recolha da informação, à caracterização da amostra e, por último, as opções metodológicas em termos de análise e modelação estatística.

2.1 Procedimentos

Foi utilizada uma metodologia de investigação por questionário, que tem como principal objetivo a recolha de informações que vão ao encontro dos objetivos definidos para esta investigação. Tenta-se, através das questões formuladas, recolher dados condutores a conclusões que permitam verificar se humildade do líder prediz a criatividade da equipa, através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico. Para a realização deste estudo empírico, foram assim aplicados questionários a líderes de equipas e seus liderados. O líder (n=73), descreveu a sua humildade, narcisismo, bem como a criatividade da equipa. Aos membros de cada equipa (n = 341) foi pedido para reportarem a humildade do líder, assim como a segurança psicológica da equipa e o capital psicológico da equipa. Os itens utilizados para medição das variáveis foram traduzidos em retro traduzidos para língua portuguesa. Os dados recolhidos foram analisados através do auxílio dos programas Lisrel ® e SPSS Statistics 21 ®.

Inicialmente, as empresas foram contactadas presencialmente ou via e-mail. O género de empresas contactado foi muito diversificado, quer em termos da sua dimensão – volume de negócios e número de colaboradores – quer quanto às áreas de negócio e mercados onde atuam, quer quanto ao tipo de atividade que desenvolviam. Por questões de facilidade de acesso a informação e recolha dos dados, foram preferencialmente contactadas empresas do distrito de Aveiro. As empresas que aceitaram participar no estudo, foram marcadas as visitas às suas instalações, onde nos foi dada a oportunidade de apresentar o estudo, os objetivos, e mostrar a importância do tema no contexto organizacional. Obtido o consentimento, antes da aplicação do questionário, foi explicitado aos sujeitos os objetivos

do estudo e esclarecidas as instruções de preenchimento do questionário. Na medida do possível os questionários foram respondidos individualmente e foi reforçado o seu anonimato, de modo a obter resultados o mais próximo da realidade possível, evitando constrangimentos nas respostas. Assim, participaram no presente estudo 40 empresas, estando perante um grupo muito diversificado, sendo de destacar que das 40 empresas que participaram neste estudo 35 são nacionais, e na sua maioria são micro empresas. O setor de atividade com maior participação é a indústria (ver tabela 3).

Tabela 3 - Caracterização das empresas intervenientes no estudo

Proveniência das empresas		Frequência
Nacionais		35
Internacionais		5
Dimensão da empresa		Nº de efetivos
Média	<250	11
Pequena empresa	<50	5
Micro	<10	20
Tipo de atividade da empresa		
Serviços		20
Indústria		13
Retalho		6

2.2 Constituição da amostra

A amostra do estudo compreende 73 equipas de trabalho, compostas por 73 líderes e 341 liderados de várias empresas do distrito de Aveiro, operando em diversos setores de atividade (indústria, telecomunicações, consultoria, serviços).

De seguida procedemos à caracterização sumária dos líderes e dos liderados que colaboraram na presente investigação, recorrendo para o efeito aos dados extraídos dos questionários de caracterização do líder e dos liderados

2.2.1 Caracterização dos líderes

Dos 73 líderes que participaram no estudo, 56% são do sexo masculino sendo os restantes 44% correspondem a líderes do sexo feminino.

A estrutura etária dos líderes revela-se significativa no grupo entre os 36 e 45 anos e entre os 46 e 55 anos, totalizando 71,1% do total dos inquiridos. Entre os 26 e 35 anos, localizam-se 15 indivíduos (20,5%), e apenas 5 indivíduos apresentam idades compreendidas entre os 56 e 65 anos, e 1 apresenta mais de 66 anos. A idade média desta distribuição localiza-se, desta forma, nos 42,89 anos (ver tabela 4).

Tabela 4- Níveis etários dos líderes

Níveis etários	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
26-35	15	20,5%	20,5%
36-45	20	41,1%	61,1%
46-55	22	30,1%	91,8%
56-65	5	6,8%	98,6%
+ 65	1	1,4%	100%
Total	73	100%	
Média =42,89; Mediana = 42;Moda =42 ;Desvio Padrão = 9,759			

Verificou-se que a nível educacional 37% dos líderes são licenciados (tabela 5), 26% afirmam possuir Mestrado/Doutoramento, e outros 26% referem deter o 12ºano de escolaridade. Apenas 10% possui o 9ºano e 1%, o 6º ano.

Tabela 5 - Habilitações literárias do líder

Habilitações literárias (líder)	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Até 6ºano	1	1,4%	1,4 %
9ºano	7	9,6%	11,0 %
12º ano	19	26%	37,0 %
Licenciatura	27	37%	74,0 %
Mestrado\Doutoramento	19	26%	100 %
Total	73	100%	

Relativamente à antiguidade do líder em funções de liderança, representada tabela 6, apurou-se que a maioria dos líderes exercem cargos de liderança há menos de 10 anos, sendo que apenas 4% referiu executar funções de liderança há mais de 15 anos.

Tabela 6 -Antiguidade do líder em cargos de liderança

Antiguidade do líder em cargos de liderança	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Entre 1 e 5	31	42,5%	42,5 %
Entre 6 e 10 anos	32	43,8 %	86,3 %
Entre 11 e 15 anos	7	9,6 %	95,9 %
Entre 16 e 20 anos	1	1,4 %	97,3 %
Mais de 21 anos	2	2,7 %	100,0 %
Total	73	100%	

No que se relaciona com a antiguidade do líder na equipa, constatou-se que mais de 90% dos líderes exerce funções de liderança na presente equipa há menos de 10 anos, e apenas 1,4% refere liderar a presente equipa há mais de 10 anos (ver tabela 7).

Tabela 7 - Antiguidade do líder na equipa

Antiguidade do líder na equipa (anos)	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Entre 0 e 5	56	76,7 %	76,7 %
Entre 6 e 10 anos	15	20,5 %	97,3 %
Entre 11 e 15 anos	1	1,4 %	98,6 %
Mais de 15	1	1,4 %	100%
Total	73	100%	

2.2.2 Caracterização dos liderados

Dos 341 liderados, verificamos que 53% são do sexo masculino e 47% do sexo feminino.

Relativamente à estrutura etária dos liderados, 46,6%, exibe idade inferior a 25 anos e 45,2% apresentam idade entre 26 e 35 anos. Entre os 36 e os 45 localizam-se 5 liderados (6,8%) e apenas 1 liderado entre os 45 e os 55 anos de idade (1,4%) (ver tabela 8). A média de idades, situa-se nos 35,67 anos.

Tabela 8 - Níveis etários dos liderados

Níveis etários	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Menos de 25	34	46,6 %	46,6 %
26-35	33	45,2 %	91,8 %
36-45	5	6,8 %	98,6 %
45-55	1	1,4 %	100 %
Total	73	100 %	
Média =35,67;Mediana = 35;Moda =33,Desvio Padrão = 6,24			

Pela análise da tabela 9, podemos verificar que cerca de 40% dos liderados referiu ter o 12ºano de escolaridade e 38% afirmou ser licenciado e 14% dos liderados mencionou ter Mestrado\Doutoramento e apenas 8% tem o 9º ano de escolaridade.

Tabela 9 - Habilitações literárias dos liderados

Habilitações literárias (liderados)	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
9ºano	6	8,2 %	8,2 %
12º ano	29	39,7 %	47,9 %
Licenciatura	28	38,4 %	86,3 %
Mestrado\Doutoramento	10	13,7 %	100%
Total	73		

No que se relaciona com a antiguidade dos membros com a equipa, pela análise da tabela 10, podemos verificar, que cerca de 45% dos membros referiu que trabalha com a equipa há mais de 5 anos, 37% há menos de 5 anos, e apenas 8,2 % mencionou trabalhar com a equipa há mais de 10 anos e 8,2% há mais de 20 anos. Na tabela 11, podemos observar que é entre os 0 e 5 anos que se destaca a maior percentagem de respostas dadas pelos membros da equipa, face ao tempo de contacto com o presente líder, e entre os 6 e os 10 anos representam 38,4% das respostas dos inquiridos. Apenas 5,5% referem que trabalham com o líder há mais de 10 anos e 1,4% há mais de 15 anos. A média de distribuição, referente à antiguidade dos membros na equipa é de aproximadamente 1,91 anos e que a média referente à antiguidade dos membros com o chefe é de 1,53 anos (ver tabela 12). Daqui conclui-se que os liderados têm um contacto recente com a presente equipa e com o seu líder.

Tabela 10- Antiguidade dos membros na equipa

Antiguidade do líder na equipa (anos)	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Até 5 anos	27	37,0 %	37,0 %
Entre 6 a 10	33	45,2 %	82,2 %
Entre 11 a 15	6	8,2 %	90,4 %
Entre 16 a 20	6	8,2 %	98,6 %
Mais de 20 anos	1	1,4 %	100 %
Total	73	100 %	

Tabela 11 - Antiguidade dos membros com o líder

Antiguidade do líder na equipa (anos)	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Até 5 anos	40	54,8 %	54,8 %
Entre 6 a 10	28	38,4 %	93,2 %
Entre 11 a 15	4	5,5 %	98,6 %
Entre 16 a 20	1	1,4 %	100 %
Total	73	100 %	

Tabela 12 - Média, mediana, modo e desvio padrão – antiguidade dos membros com a equipa e no tempo de contato com o líder

	Antiguidade dos membros com a equipa	Antiguidade dos membros com o chefe
Média	1,92	1,53
Moda	2,00	1,00
Mediana	2,00	1
Desvio Padrão	0,95	0,67

2.3 Instrumentos de medida

Para avaliar a consistência interna dos itens das medidas utilizadas, recorrendo ao SPSS Statistics 21 ®, será apresentado o coeficiente Alpha de Cronbach de cada variável. Os coeficientes iguais ou superiores a 0,7 são considerados satisfatórios (Gliem e Gliem, 2003).

2.3.1 Humildade

A humildade foi medida através de 9 itens, mencionados na tabela 13, propostos por Owens Johnson e Mitchell (2013). Estes 9 itens medem as três dimensões da humildade: a (1) capacidade do indivíduo se auto avaliar corretamente; a (2) sapiência de ver os outros de forma mais apreciativa; e (3) a abertura a novas ideias. Exemplo de itens são (1) “o líder, quando não sabe fazer algo, admite que não sabe; (2) “o líder da equipa é capaz de reconhecer as forças dos outros” e (3) “o líder mostra-se disposto a aprender com os outros” (ver tabela 7). Os itens foram selecionados de forma a garantir que o seu conteúdo fosse válido, claro e conciso. Aos líderes foi proposto que descrevessem a sua humildade, tendo também os membros da equipa descrito a humildade do líder. Realizamos uma análise fatorial confirmatória para testar o modelo dos 3 fatores. Os índices de ajustamento são satisfatórios (GFI:0,91; CFI: 0,95; IFI: 0,95).

Tabela 13 - Itens de medida da humildade dos líderes (Owens, Johnson e Mitchell, 2013)

Auto-avaliação	Heteroavaliação
Procuro obter feedback (ou seja, opiniões e comentários) acerca das minhas ações, mesmo que seja crítico para mim.	O(a) meu (minha) chefe procura obter feedback (isto é, opiniões e comentários) acerca das suas ações, mesmo que seja crítico para ele(a).
Quando não sei fazer algo, admito que não sei.	Quando não sabe fazer algo, admite que não sabe.
Sou capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que eu.	É capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que eu.
Sou capaz de reconhecer as forças dos outros.	É capaz de reconhecer as forças dos outros.
Elogio frequentemente os outros pelas suas forças.	Elogia frequentemente os outros pelas suas forças.
Mostro que valorizo as contribuições únicas dos outros.	Elogia frequentemente os outros pelas suas forças.
Estou disposto/a a aprender com as outras pessoas.	Mostra que está disposto(a) a aprender com as outras pessoas.
Estou aberto/a às ideias dos outros.	Mostra abertura às ideias dos outros.
Estou aberto/a a receber conselhos dos outros.	Mostra abertura aos conselhos dos outros.

Atendendo às evidências obtidas por Owens Johnson e Mitchell (2013), consideramos a humildade um construto de 2ª ordem, e por esse motivo, calculamos a média das cotações das 3 dimensões.

Tabela 14 - Alpha de Cronbach referente às três dimensões da humildade

Dimensões da humildade	Membros	Líderes
Capacidade do individuo se auto avaliar corretamente	.87	.55
Sapiência de ver os outros de forma mais apreciativa	.90	.84
A abertura a novas ideias	.90	.85
Média total	.92	.81

Os Alpha de Cronbach mencionados na tabela 14 são satisfatórios, com a exceção ao referente à primeira dimensão da humildade, descrita pelos líderes. Dado que o Alpha emergente dos membros da equipa é claramente satisfatório, admitimos que o valor inferior referente aos dados do líder se deve à pequena dimensão da amostra.

2.3.2 Narcisismo

Esta variável foi medida através de 10 itens, apresentados na tabela 15, propostos por Hendin e Cheek (1997). Exemplos de itens são: "Quando entro numa sala, frequentemente fico a pensar em mim próprio e sinto que os olhos dos outros se dirigem para mim"; "Quando alcanço um sucesso, não gosto de partilhar o mérito com mais ninguém (ou seja, considero que o mérito é meu)". A variável "narcisismo" apresenta um Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,70 (por isso, satisfatório).

Tabela 15- Itens de medida do narcisismo dos líderes (Hendin e Cheek, 1997)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Sou capaz de ficar completamente absorvido/a (não pensando em mais nada) a pensar nos meus assuntos pessoais, na minha saúde, nas minhas preocupações ou nas minhas relações com os outros Com muita facilidade, sinto-me ferido/a com comentários e observações de desprezo e troça que os outros fazem sobre mim. |
| <ul style="list-style-type: none"> •Quando entro numa sala, frequentemente fico a pensar em mim próprio e sinto que os olhos dos outros se dirigem para mim. |
| <ul style="list-style-type: none"> •Quando alcanço um sucesso, não gosto de partilhar o mérito com mais ninguém (ou seja, considero que o mérito é meu). |
| <ul style="list-style-type: none"> •Não gosto de estar com um grupo, exceto se souber que sou apreciado, pelo menos, por uma pessoa. |
| <ul style="list-style-type: none"> •Sinto que tenho uma maneira de ser diferente da maioria das pessoas. |
| <ul style="list-style-type: none"> •Quando alguém faz reparos ou observações, costumo interpretá-los de modo pessoal (ou seja: como ataques à minha pessoa). |
| <ul style="list-style-type: none"> •Fico facilmente concentrado/a nos meus interesses e esqueço os das outras pessoas. |

2.3.3 Segurança psicológica

Para o estudo desta variável, foi utilizada uma escala de 7 itens proposta por Amy Edmondson (1999) (ver tabela 16). Exemplos de itens são:” nesta equipa, se alguém cometer um erro, ele será usado contra essa pessoa”; “os membros da equipa sentem-se à-vontade para chamar a atenção para problemas e questões difíceis”. Esta variável foi medida através das respostas dos membros da equipa. Dado que o Coeficiente Alpha de Cronbach dos 7 itens era inferior a 0,70, foi removido um item (6), e o Coeficiente Alpha de Cronbach correspondente aos restantes itens é de 0,74.

Tabela 16-Itens de medida da segurança psicológica das equipas (Edmondson, 1999)

•Nesta equipa, se alguém cometer um erro, ele será usado contra essa pessoa.
•Os membros da equipa sentem-se à-vontade para chamar a atenção para problemas e questões difíceis.
•Por vezes, os membros desta equipa rejeitam quem é diferente.
•Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos.
•As pessoas não se sentem à-vontade para pedir ajuda a outros membros da equipa.
•Nenhum membro desta equipa atua deliberadamente para minar, ou destruir, os esforços de outro membro.
•Nesta equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados.

2.3.4. Capital Psicológico

O capital psicológico foi medido através de 12 itens provindos da versão reduzida do PCQ (Avey, Avolio, & Luthans, 2011). Os itens foram adaptados a nível de equipa. O PCQ -12 inclui três itens que medem a auto-eficácia, quatro itens que medem a esperança, três itens que medem o otimismo, e dois itens que medem a resiliência. Exemplos de itens de cada uma das subescalas, são: (1) “Os membros da equipa sentem-se confiantes ao representarem a sua área de trabalho em reuniões com a gestão da organização” (auto-eficácia); (2) “neste momento, os membros da equipa sentem que são bem-sucedidos no trabalho” (esperança); (3) “no trabalho, os membros da equipa olham sempre para o lado positivo das coisas” (otimismo), e (4) “no trabalho, se for necessário, os membros da equipa são capazes de ficar “por sua conta e risco” (resiliência). A escala do capital psicológico revelou valores

satisfatórios de consistência interna ($\alpha = 0,84, 0,82, 0,75, 0,82$). Contudo, atendendo á investigação desenvolvida por vários autores (e.g., Luthans e Youssef, 2007; Avey, Luthans, e Youssef, 2010) consideramos o capital psicológico como um construto de 2ª ordem, pelo que calculamos a média das cotações das 4 dimensões, onde foi encontrado um valor α de 0,82.

2.3.5 Criatividade

A criatividade da equipa foi reportada pelos líderes através de 13 itens, propostos por Scott e Bruce (1994), apresentados na tabela 17. Um exemplo de item é ” esta equipa apresenta ideias novas e práticas para melhorar o desempenho”. O Coeficiente Alpha de Cronbach é de 0,93.

Tabela 17 - Itens de medida da criatividade das equipas (Scott e Bruce, 1994)

•Esta equipa apresenta ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.
•Esta equipa procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para promover o desempenho das equipas.
•Esta equipa sugere novas formas de melhorar a qualidade.
•Esta equipa é uma boa fonte de ideias criativas.
•Esta equipa não tem medo de correr riscos.
•Nesta equipa, as pessoas promovem e apoiam as ideias dos outros.
•Esta equipa exhibe criatividade no trabalho quando lhe é dada oportunidade.
•Esta equipa desenvolve planos e programas adequados para implementação de novas ideias.
•Esta equipa tem ideias novas e inovadoras.
•Esta equipa tem ideias novas e criativas.
•Esta equipa tem abordagens novas para os problemas.
•Esta equipa sugere novas formas de desempenhar tarefas de trabalho.

2.4 Agregação de dados individuais ao nível da equipa

Antes de agregar os dados individuais da equipa sobre a segurança psicológica e capital psicológico, testamos se era apropriado agregar considerando dois indicadores, o ICC (1) e o

ICC (2). O ICC (1) é uma medida que reflete o consenso dentro do grupo, representando o nível de concordância dos membros de cada equipa, e o ICC (2) é um indicador da fiabilidade entre as diferenças médias do grupo, representando a medida em que cada média representa o grupo. Sempre que os valores de ICC (1) excedem os 0,12 a agregação é garantida, para o ICC (2) considera-se como valor mínimo satisfatório superior a 0,60 (LeBreton e Senter, 2008). Atendendo aos valores obtidos, o ICC (1) correspondente a cada uma das variáveis é claramente superior ao mínimo considerado necessário (0.12) e ICC (2) é também superior ao sugerido por alguns autores (LeBreton e Senter, 2008) .

Tabela 18 - Teste da adequação da agregação dos dados individuais ao nível da equipa

Variável	Rácio f	ICC (1)	ICC (2)
Segurança Psicológica	3.19***	0.32	0.69
Capital Psicológico	4.50***	0.43	0.77
* p < 0,05; ** p <0,01; ***p <0,001			

2.5 Análise fatorial confirmatória

Atendendo aos dados referentes à humildade heteroreportada do líder e à segurança psicológica da equipa e ao capital psicológico da equipa, realizamos uma análise fatorial confirmatória, através do Lisrel (tabela 19), para testar o grau em que os itens representam diferentes construtos. A tabela 19 mostra que o modelo dos três fatores se ajusta apenas moderadamente aos dados. Todavia os modelos alternativos, a humildade e segurança psicológica combinados num só fator (SRMR:17; GFI:68; IFI:70;RFI:1027) e todos os itens combinados num só fator (SRMR:13; GFI:65; IFI:63;RFI:1215,82) revelam ajustamentos insatisfatórios. Contudo, o modelo dos dois fatores que combina a segurança psicológica e o capital psicológico (SRMR:0,09; GFI:84; IFI:85;RFI:430,07) apresenta valores de ajustamento similares ao modelo dos três fatores. Por essa razão dividimos os membros da equipa em duas sub-amostras.

Tabela 19 – Análise fatorial confirmatória

Variáveis	3 Fatores	2 Fatores	2 Fatores	1 Fator
Humildade				
1-Capacidade do individuo se auto-avaliar corretamente	.86	.85	.86	.64
2-Sapiência de ver os outros de forma mais apreciativa	.92	.91	.92	.69
3-Abertura para novas ideias	.87	.86	.87	.66
Segurança Psicológica				
•Nesta equipa, se alguém cometer um erro, ele será usado contra essa pessoa.	.48	.26	.45	.41
•Por vezes, os membros desta equipa rejeitam quem é diferente	.53	.26	.52	.54
•Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos	.46	.48	.45	.37
•As pessoas não se sentem à-vontade para pedir ajuda a outros membros da equipa	.67	.16	.66	.61
•Nenhum membro desta equipa atua deliberadamente para minar, ou destruir, os esforços de outro membro	.47	.39	.41	.35
•Nesta equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados	.71	.59	.70	.72
Capital Psicologico				
1.Auto- eficácia	.71	.71	.71	.77
2.Esperança	.86	.89	.89	.79
3.Resiliência	.69	.65	.68	.58
4.Otimismo	.70	.69	.70	.63
Qui- quadrado (graus de liberdade)	430.92 (62%)	1027 (64%)	430,07 (64%)	1215,82 (65%)
SRMR	0,09	.17	0,09	.13
GFI	.84	.68	0,84	.65
IFI	.86	.70	0,85	.63

Capítulo III

Resultados

3. Resultados

Neste capítulo iremos apresentar os resultados referentes à análise empírica dos dados recolhidos. Apresentamos as médias, os desvios padrão e as correlações entre as variáveis, testamos o nosso modelo teórico através do modelo de equações estruturais.

3.1 Média, desvio-padrão e correlações

A tabela 20 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações. No que diz respeito às correlações e tendo em conta aquelas que apresentam resultados com significância, a idade do líder correlaciona-se positivamente com a segurança psicológica da equipa (descrita por metade dos liderados) e com a criatividade da equipa, descrita pelo líder. O nível de habilitações literárias correlaciona-se negativamente com o narcisismo, ou seja, líderes com maiores habilitações literárias descrevem-se como menos narcisistas. A antiguidade dos membros com a equipa e antiguidade dos membros com o líder correlacionam-se negativamente com a humildade do líder descrita pelos membros. A humildade do líder descrita pelo próprio correlaciona-se negativamente com o narcisismo, mas correlaciona-se positivamente com a humildade do líder descrita pelos membros, com o capital psicológico da equipa, e com a criatividade da equipa descrita pelo líder, ou seja, líderes mais humildes geram equipas com um maior capital psicológico e são descritas pelo líder como sendo mais criativas. O narcisismo correlaciona-se negativamente com o capital psicológico da equipa. A humildade do líder descrita pelos membros, correlaciona-se positivamente com a segurança psicológica da equipa e com o capital psicológico da equipa. Líderes cujos membros os descrevem como sendo mais humildes originam equipas com maior segurança psicológica e maior capital psicológico. A segurança psicológica da equipa correlaciona-se positivamente com o capital psicológico da equipa. Equipas com maior segurança psicológica apresentam maiores níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. O capital psicológico correlaciona-se positivamente com a criatividade da equipa descrita pelo líder, ou seja, equipas com capital psicológico mais elevado são consideradas pelo líder como sendo mais criativas.

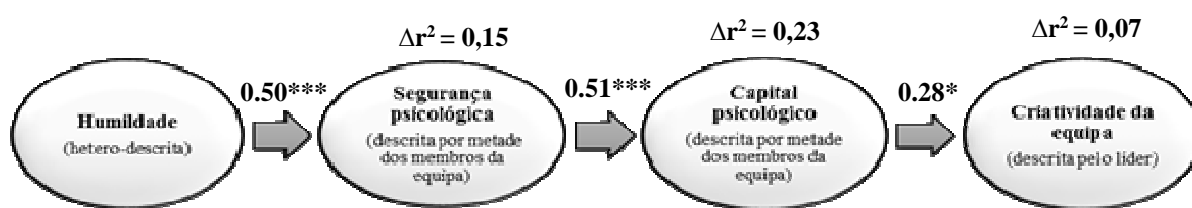
Tabela 20 - Média, desvio-padrão e correlações

Variáveis	Média	Desvio padrão	Correlações													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Idade do líder	42.89	9.76	-	—												
2. Antiguidade do líder na equipa	4.67	2.90	.35	—												
3. Habilitações líder	3.77	0.99	-.03**	-.23*	—											
4. Idade média dos membros da equipa	35.68	6.23	.20	.03	.15	—										
5. Habilitações médias dos membros da equipa	3.58	0.83	-1.29*	-.24*	.45***	-.17	—									
6. Antiguidade média dos membros na equipa	6.48	5.02	.11	.18	.24*	.61***	-.11	—								
7. Tempo da equipa com o líder	5.10	3.28	.12	.32	.19	.46***	-.06	.80***	—							
8. Humildade (auto-descrita)	4.89	0.67	-.01	.01	.35*	.01	-.06	.10	.00	—						
9. Narcisismo (auto-descrito)	2.13	0.62	-.04	-.01	-.42*	-.19	.03	.00	-.09	-.38***	—					
10. Humildade heterodescrita	4.22	0.74	-.12	.02	.12	-.16	.11	-.27	-.38***	.32**	-.15	—				
11. Segurança psicológica 1 (descrita por metade dos membros)	4.32	0.63	.23*	.20	-.11	-.11	.02	-.15	-.08	-.01	.02	.39***	—			
12. Capital psicológico 2 (descrita pela outra metade dos membros)	4.07	0.63	.14	.06	-.01	-.16	-.01	-.15	-.18	.40***	-.23*	.51***	.54***	—		
13. Criatividade descrita pelo líder	4.22	0.64	.23*	.13	.13	.14	-.09	.10	.13	.50***	-.26	.16	.14	.30*	—	

*p <0,05; ** p <0,01; ***p <0,001

O modelo teórico foi testado através do modelo de equações estruturais (com a ajuda do LISREL®, através do método da máxima verosimilhança). O modelo foi testado com os dados resultantes da agregação ao nível das equipas e os resultados apresentados na figura 4. Para além das variáveis apresentadas no modelo foram inseridas variáveis de controlo, como a idade do líder e dos liderados; antiguidade do líder em funções de liderança; habilitações literárias do líder e dos liderados; antiguidade média dos membros com a equipa, e antiguidade média dos membros com o líder; a humildade auto-descrita e narcisismo. Os resultados obtidos e apresentados na figura 4 sugerem que o traçado do modelo previsto é significativo e ajustado. Através da observação dos resultados obtidos é possível afirmar que todos os coeficientes constantes das hipóteses são significativos e que os índices de ajustamento do modelo são satisfatórios. Assim os resultados mostram que a humildade do líder explica a segurança psicológica (hipótese 1 suportada), a segurança psicológica influi o capital psicológico da equipa (hipótese 2 suportada), o capital psicológico explica a criatividade da equipa (hipótese 3 suportada) e a humildade do líder explica a criatividade da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico (hipótese 4 suportada).

Figura 4 - Teste do modelo (Coeficientes Standardizados)



Índices de ajustamento

Qui-quadrado	8,96
Graus de liberdade	3
SRMR	0,03
GFI	.98
CFI	.98

*P <0,05 **P <0,01 ***P <0,001

Observadas as correlações entre as variáveis, testado o modelo previsto e criado após a revisão da literatura, é possível perceber que as quatro hipóteses lançadas nesta investigação são corroboradas.

Capítulo IV

Discussão, conclusões

4. Discussão e conclusões

Neste capítulo discutimos os principais resultados do estudo. Explanamos também as principais limitações da pesquisa, e apresentamos algumas sugestões para estudos futuros. Discutimos ainda, as implicações desta investigação na área da gestão e as principais conclusões.

4.1 Discussão dos resultados

Os resultados sugerem que líderes humildes promovem o desenvolvimento de equipas psicologicamente mais seguras, contribuindo para a construção de um maior capital psicológico da equipa, que por sua vez faz com que a equipa se torne mais criativa, sendo a criatividade um indicador de desempenho. O estudo atesta a literatura, sugerindo que a humildade, tradicionalmente desvalorizada e pouco estudada, é de fato relevante para o desempenho da equipa (e.g, Morris, 2005; Owens e Hekman, 2012; Owens, Johnson e, Mitchell, 2013), e ainda corrobora que os líderes humildes não afetam diretamente a criatividade da equipa. Antes, fomentam a adoção de comportamentos que promovem a criatividade e criam condições para que os indivíduos e equipas sejam mais criativos, nomeadamente fortalecendo o capital psicológico e a segurança psicológica da equipa.

Este estudo ao sugerir que a segurança psicológica é estimulada pela humildade dos líderes, é também um contributo importante para a literatura sobre a segurança psicológica. Pois, embora os investigadores sugiram que vários comportamentos de liderança promovem a segurança psicológica (Edmondson, 1999, 2004, 2008,2012;Schaubroeck, Lam, e Peng, 2011; Hirak,Peng,Carmeli e Schaubroeck 2012), muito poucos estudos se concentram especificamente na humildade do líder como preditor. A humildade do líder pode assim desenvolver um ambiente psicologicamente seguro através da adoção vários comportamentos, tais como: (a) ser acessível, (b) reconhecer que não tem as respostas para cada questão ou desafio, reconhecendo os limites do conhecimento atual, (c) demonstra tolerância para o fracasso, reconhecendo sua própria falibilidade; (d) revelando os fracassos como oportunidades de aprendizagem e melhoria, e (e) convidando os membros da equipa para oferecer observações, sugestões e ideias. Considerando-se que os líderes humildes (a)

têm maior abertura ao feedback, (b) admitem as suas limitações ou erros, (c) têm a mente aberta e vontade de aprender com os outros, (d) apreciam os outros como sendo como eles, com seus pontos fortes e fracos, e (e) não têm necessidade de domínio sobre os outros (Ou et al., 2014), é muito provável que a equipa adote os comportamentos mencionados acima, e assim, aumente os seus níveis de segurança psicológica. Edmondson (2008) salienta que a humildade dos líderes promove a segurança psicológica das equipas, e argumenta que o líder "com uma atitude genuína de humildade incentiva os outros a fazer o mesmo" (p.64) gerando repercussões positivas ao nível da segurança psicológica.

Os resultados obtidos neste estudo também sugerem que as equipas com maior segurança psicológica desenvolvem um maior capital psicológico, estando de acordo com a literatura que refere que as equipas psicologicamente mais seguras adquirem uma maior capacidade de aprendizagem (Edmondson e Lei, de 2014); são mais confiantes (confiança) nas suas capacidades para lidar com os problemas e as oportunidades (auto-eficácia), como apresentam uma maior capacidade de lidar e aprender com inconvenientes e falhas (resiliência); possuem mais força de vontade para enfrentar os problemas e oportunidades (esperança); e têm melhores perspetivas sobre o futuro (otimismo).

Se a segurança psicológica da equipa prediz o capital psicológico da equipa, segundo a nossa investigação, uma equipa com fortes níveis de auto-eficácia, otimismo, esperança e resiliência, ou seja com maior capital psicológico, conseguem ser mais criativas. Um elevado capital psicológico confere aos membros da equipa uma maior crença de que têm a capacidade de ser mais criativos, a energia e perseverança para tentar novas abordagens e formas de fazer as coisas, a desenvoltura para superar contratemplos, e uma atitude positiva e expectativa para o sucesso. Em particular, o capital psicológico e os seus componentes têm um papel importante na parte de geração de ideias no processo criativo.

Para além da mediação estudada nesta investigação ainda não se encontrar presente na literatura acerca da humildade nas organizações, estudos sobre a relação entre este conceito e a criatividade das equipas são ainda escassos. Contudo neste estudo, constatamos que a humildade do líder explica a criatividade da equipa. Líderes que (1) reconhecem os pontos fortes dos outros e os seus contributos; (2) apreciam as contribuições de outros sem se sentir ameaçado por eles; têm uma maior (3) abertura a novas ideias, a noção de que não sabem

tudo, estando abertos e recetivos à aprendizagem, e uma maior (4) propensão a considerar com maior precisão o seu lugar no universo (Owens e Hekman, 2012), provavelmente será percebido como um sinal para o membro da equipa que é seguro desenvolver um comportamento criativo. Líderes humildes que reconhecem a força dos trabalhadores, expressando a apreciação das suas contribuições, pode ser visto como um reconhecimento e valorização de conhecimentos e competências por parte dos colaboradores. Este tipo de comportamento potencia a produtividade criativa e comportamento inovador. A demonstração, por parte dos líderes humildes, de uma maior abertura para a aprendizagem, a procura de feedback dos liderados, considerando pontos de vista alternativos, procurando respostas e conselhos dos mesmos, envolvendo-os no processo de tomada de decisão, são apreciados pelos membros da equipa como reconhecimento da competência no trabalho, que se pode traduzir num maior desempenho criativo (Amabile, et al, 2004).

4.2 Implicações para a gestão

Os resultados da pesquisa apresentados têm implicações práticas para as organizações. Se as organizações quiserem ser eficazes na criação de inovações, precisam de entender a influência dos mecanismos a que os colaboradores estão expostos e que afetam a sua criatividade. A humildade do líder é uma delas. Conhecer o papel positivo da liderança humilde para a criatividade e a motivação dos colaboradores é particularmente interessante para os líderes que trabalham em contexto de criatividade, pois é uma forma de facilitar a criatividade dos colaboradores. Estes resultados também têm implicações para o departamento de desenvolvimento de recursos humanos e formação de executivos, a fim de sensibilizar os líderes de que uma abordagem humilde para a liderança é benéfico para a criatividade da equipa. Para além disso, as virtudes em geral (Kiel, 2015), e a humildade em particular (Owens e Hekman 2012; Vera e Rodriguez-Lopez, 2014) podem ser aprendidas e desenvolvidas, através do treino e desenvolvimento (incluindo mentoring e coaching), e através de atividades que enfatizam o valor da humildade na liderança.

4.3 Limitações e estudos futuros

Apesar do contributo desta investigação, a mesma contém diversas limitações. Primeiro, amostra é de conveniência. Estudos futuros deverão incluir uma amostra de escolha mais sistemática. Segundo, a nossa amostra é pequena, assim como é reduzido o número de participantes em algumas equipas. Estudos futuros deverão incluir uma amostra maior e, pelo menos, quatro participantes por equipa. Terceiro, não distinguimos as equipas que operam em diferentes setores, áreas, e níveis hierárquicos. É possível, por exemplo, que a humildade seja mais importante para os líderes que atuam em áreas inovadoras. Num ambiente organizacional altamente incerto, os membros da equipa podem preferir que os seus líderes adotem uma abordagem assertiva e decisiva, ao invés de procurar opiniões dos membros da equipa e admitir os erros. Nessas situações, comportamentos humildes podem ser interpretados como uma fraqueza e reforçar sentimentos de incerteza ou ambiguidade (Oc et al., 2015). Ou seja, uma futura investigação deverá analisar se a incerteza do ambiente organizacional influencia a relação entre a humildade do líder e os seus efeitos sobre a equipa. Quarto, estudos futuros devem utilizar outras medidas de eficácia da liderança como variável dependente, incluindo os objetivos de performance dos colaboradores e da equipa. Importa também testar como a humildade interage com outras virtudes e forças psicológicas (por exemplo, coragem, perseverança) na geração de efeitos no desempenho das equipas. Quinto, embora o género não seja central no nosso estudo, constatamos que os líderes do sexo feminino não só se descrevem como sendo mais humildes, como também são classificados pelos membros da equipa como mais humildes. Este fato é consistente com estudos que sugerem que as mulheres são mais modestas do que os homens e mais sensíveis do que os homens aos riscos sociais emergentes (Storek e Furnham, 2013; Exline e Geyer, 2004). Razões genéticas, evolutivas, sociais, culturais e educacionais podem explicar essa diferença, embora este não foi o foco do estudo. O que é relevante aqui é que, se a humildade na liderança é importante para a eficácia da equipa, as mulheres podem ter uma vantagem a esse respeito. Assim, estudos futuros deverão testar se o género é fator mediador da relação entre a humildade do líder e os resultados da equipa, como também analisar se o género afeta a forma como as pessoas reagem ao nível de humildade dos líderes femininos versus líderes masculinos.

4.4 Conclusões

Os resultados deste estudo demonstram uma relação significativa entre a humildade e a criatividade. A criatividade da equipa é um ingrediente amplamente reconhecido e necessário para produzir inovação nas organizações de hoje (Amabile, 1997). O processo criativo, e a implementação de ideias inovadoras é fundamental para manter vantagem competitiva tanto individual como organizacional (Amabile,1997,2014). Assim, o nosso estudo ajuda a "trazer a humildade para liderança" (Morris, 2005) e apresenta diversos contributos que aqui identificamos. Primeiro, a nossa investigação responde a uma crescente necessidade de mais pesquisas empíricas que visem compreender os mecanismos pelos quais a humildade do líder atua e como pode influenciar o comportamento dos subordinados, tanto a nível individual como coletivamente (Morris, 2005; Owens Johnson e Mitchell 2013). Segundo, a investigação sugere que a humildade emerge como construto relevante para a explicação da criatividade das equipas. E esse efeito não é direto. A nossa investigação sugere dois mecanismos mediadores importantes, a segurança psicológica e capital psicológico, sendo que a relação entre humildade e a criatividade mediada por eles. Terceiro, a criatividade organizacional é outro construto cuja compreensão requer mais trabalhos empíricos. E atuando como variáveis mediadoras entre a humildade e a criatividade da equipa, a segurança psicológica e o capital psicológico emergiram como construtos realmente relevantes para a criatividade das equipas. E devido à escassez de trabalhos empíricos existentes sobre a matéria, esta é uma evidência meritória. Quarto, em relação à criatividade, outro contributo importante do nosso estudo foi o fato desta variável ter sido estudada ao nível das equipas, pois embora as pesquisas sobre este construto ao nível individual sejam abundantes, são escassos os estudos a nível coletivo/organizacional. Quinto, a nossa investigação fornece um maior contributo para a literatura pelo fato de relacionarmos pela 1ª vez, 3 construtos “práticos” (humildade, capital psicológico, segurança psicológica) no mesmo modelo e relacioná-los com a criatividade das equipas.

Em suma, a humildade considerada uma "fonte clássica de força" (Owens, 2012), é uma componente de carácter que traz um retorno positivo para as equipas e organizações (Owens e Hekman, 2012).

Referências bibliográficas

Amabile, T. (1983). Social Psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2); 357-376. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>.

Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations. *California Management Review*, 40(I), 39-9. doi: 10.2307/41165921.

Amabile, T. (2012). Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School*, 42; 1-10. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452276090>.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (2014). Assessing the Work Environment for Creativity 39(5), 1154-1184. *Academy of Management Journal*, 39 (5);1154-1184. doi:10.2307/256995.

Amabile, T., & Fisher, C. (2009). Stimulate creativity by fueling passion. In E. Locke (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2nd Edition) John Wiley & Sons: West Sussex, U.K., 481-497.

Amabile, T., Elizabeth, A., Schatzel, Giovanni B. Moneta, & Steven J. Kramer (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 17(6), 679-680. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.003.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39, 834-841. doi:10.1108/00251740110402328.

Argandoña, A. (2014). Humility in management. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551014-2311-8.

Ashton, M., & Lee, K. (2008). The HEXACO model of personality structure and the importance of the H factor. *Social and Personality Psychology Compass*, 2, 1952-1962. doi:10.1111/j.1751-9004.2008.00134.x.

Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28. doi:10.1037/a0016998.

Avey, J., Luthans, F., & Youssef, C. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management, 36*(2), 430-452. doi:10.1177/0149206308329961.

Avey, J. , Patera, J., & West, B. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(2), 42-60. doi:10.1177/10717919070130020401.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152. doi: 10.1002/hrdq.20070.

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D.(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.doi: j.leaqua.2004.09.003.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.

Avolio , Bruce; Walumbwa, Fred; and Weber, Todd J.,(2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449.doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

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*; 45–68. doi: 10.1002/job.179 68.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84* (2);191-215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191

Barron, F., & Harrington, D. (1981). Creativity, Intelligence and Personality. *Annual Review of Psychology, 32*, 439-476. doi: 10.1146/annurev.ps.32.020181.002255

Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG(j)}$ in leadership research and some best practice guidelines. *Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.006.

Boje, D. M., Rosile, G. a., Durant, R. a., & Luhman, J. T. (2004). Enron Spectacles: A Critical Dramaturgical Analysis. *Organization Studies*, 25(5),751-774. doi:10.1177/0170840604042413.

Bradley, B., Postlethwaite, B., Klotz, A., Hamdani, M., & Brown, K. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *The Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–8. doi:10.1037/a0024200.

Borghini S., (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate, *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33. doi :http://dx.doi.org/10.1108/13673270510610305

Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269. doi:10.1007/s10551-005-5904-4.

Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 485–499. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00731.x.

Barczak, G., Lassk, F. and Mulki, J. (2010), Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345. doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x.

Buell, R., Campbell, D., & Frei, F. (2013). How Do Customers Respond to Increased Service Quality Competition ? How Do Customers Respond to Increased Service Quality Competition ?*Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 11-084*. doi :http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1759545.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace. :The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science* ,26 (1),81-98. doi:10.1002/sres.932.

Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R. (2003). R. E. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Koehler.

Carson, S., Peterson, J., & Higgins, D. (2005). Reliability , Validity , and Factor Structure of the Creative Achievement Questionnaire. *Creativity Research Journal* , 17(1), 37-50. doi:10.1207/s15326934crj1701_4.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. 2007. It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly* , 52 (3), 351-386. doi: 10.2189/asqu.52.3.351.

Choi, H., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 98, 121-132. doi:10.1016/j.obhdp.2005.06.003.

Choi, J.(2004). Individual and Contextual Predictors of Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Processes. *Creativity Research Journal* , 16(March 2015), 187-199. doi:10.1207/s15326934crj1602&3_4.

Choo, S., Linderman, K., & Schroeder, R. (2007). Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects. *Management Science* , 53(3), 437-450. doi:10.1287/mnsc.1060.0635.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2008). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 15, 227-240. doi:10.1177/1548051808326596.

Collins, J. 2001b. Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review* , 79(1): 67–76. doi : 10.1016/j.leaqua.2006.10.005.

Cummings, A., & Oldham, G. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

doi:10.2307/41165920.

De Dreu, & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. doi:10.5465/APBPP.2002.7516590.

Devanna, M., & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Hum. Resources Management*, 29(4), 455–471.

doi:10.1002/hrm.3930290409.

Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. doi:10.1287/orsc.12.4.450.10640.

Dingman, W., Stone, G. (2007). Servant Leadership's Role in the Succession Planning Process: A Case Study. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 133-147. Retrieved from: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss2/dingmanstone/DingmanStoneV2Is2.pdf>.

Dollinger, S., Burke, P., & Gump, N. (2007). Creativity and Values. *Creativity Research Journal*, 19, 91–103. doi:10.1080/10400410701395028.

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. and Sanderson, K. (2013), Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 348–370. doi: 10.1111/joop.12007.

Dawkins, S., Martin, a., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 68 (6), 925-949. doi:10.1177/0018726714549645.

Edmondson, A. (2003). Speaking Up in the Operating Room : How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. doi:10.1111/1467-6486.00386.

- Edmondson, A.C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In R. M. Kramer, & K.S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1,23-43.doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi: 10.2307/2666999.
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork*,1–38. doi:10.1026/0932-4089.48.3.158.
- Edmondson, A. C. and Nembhard, I. M. (2009), Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26: 123–138. doi: 10.1111/j.1540-5885.2009.00341.x.
- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, July-August, 60-67.doi:10.1037/e459772008-011.
- Emmons, R.(2009). T Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10 (1); 3-26. doi:10.1207/S15327582IJPR1001.
- Exline, J. J., & Hill, P. C. (2012). Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *The Journal of Positive Psychology*, 7(3),208-218. doi:10.1080/17439760.2012.671348.
- Exline, J. J.; Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114. doi:10.1080/13576500342000077.
- Feist, G. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review : An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc.* doi:10.1207/s15327957pspr0204_5.

George, J. (2007). 9 Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477. doi:10.1080/078559814.

Gilson, L., & Shalley, C. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470. doi:10.1016/j.jm.2003.07.001.

Gliem, J. & Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales., *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, (1992), 82-88. doi:10.1109/PROC.1975.9792.

Goddard, J. & Eccles, T. (2013). *Uncommon sense, common nonsense*. London: Profile Books.

Gumusluoglu, & Ilsev, A.(2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032.

Hartog, D., Koopman, P.(1995). Leadership in Organizations. *Handbook of Industrial Work Organizational Psychology*, 2, 166-187.SAGE publications.
Retrieved from:<https://secure.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook4.1.pdf>.

Hecht, T., & Allen, N.(2009). A longitudinal examination of the work – nonwork boundary strength construct. *Journal of Organizational Behavior*,30,839–862. doi:10.1002/job.

Hendin, H., & Cheek, J. (1997). Assessing hypersensitive narcissism: A reexamination of Murray's narcissism scale. *Journal of Research in Personality*, 31(4) 588-599. doi:10.1006/jrpe.1997.2204.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22, 1165–1185. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.009.

Hodges, T. (2010). An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect. *Dissertations and Theses from the College of Business Administration*, 107. Retrieved from: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=businessdiss>.

Huang, C., Chu, C., & Jiang, P.. An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. *Management of Innovation and Technology : 4th IEEE International Conference*, 2008, pp. 1423-1427. doi:10.1109/ICMIT.2008.4654580.

Huang, L., & Luthans, F. (2014). Toward Better Understanding of the Learning Goal Orientation-Creativity Relationship: The Role of Positive Psychological Capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444-472. doi:10.1111/apps.12028.

Hsu, M. L. a, Hou, S. T., & Fan, H. L. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272. doi:10.1002/j.2162-6057.2011.tb01430.x.

Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational factors, leadership practices, and adoption of technological and administrative innovations: an exploratory study of Lithuanian nonprofit social service organizations. *European Journal of Social Work*, 9(1) 21-37. doi:10.1080/13691450500480581.

Jeffery D. Houghton Trudy C. DiLiello, (2010), Leadership development: the key to unlocking individualcreativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230-245. Retrievedfrom:<http://dx.doi.org/10.1108/01437731011039343>.

Jensen, S., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 646-666. doi:10.1108/01437730610709273.

Jordan, J., Brown, M. E., Trevino, L. K., & Finkelstein, S. (2011). Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660–683. doi:10.1177/0149206311398136.

Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003). Group Potency and Collective Efficacy: Examining their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance. *Group & Organization Management*, 28(3), 366-391. doi:10.1177/1059601102250821.

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,, 785–804. doi:10.1002/job.

Karin Klenke, (2005) "Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors". *International Journal of Manpower*,26(1),50-66. doi:http://dx.doi.org/10.1108/01437720510587271

Knottnerus, J. D., Ulsperger, J. S., Cummins, S., & Osteen, E. 2006. Exposing Enron, Media representations of ritualized deviance in corporate culture. *Crime, Media, Culture: An International Journal*, 2(2): 177-195. Doi: 10.1177/1741659006065405.

Kouzes, J., & Posner, B. Z. (2001). “ Resilience ”in Organizational Actors and Rearticulating. *Public Management Review*, 3,95-119.doi:10.1080/14616670010009478

Kratzer, J., Leenders, R. T. a J., & van Engelen, J. M. L. (2004). Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-72. doi:10.1111/j.1467-8691.2004.00294.x.

Kurtzberg T. R.; Jennifer S M.. (2005) The Influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 16 (4), 335-353.

LeBreton, J., & Senter, J. (2007). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815–852. doi:10.1177/1094428106296642.

Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

Lerner, R., Agans, J., Arbeit, M., Chase, P., Weiner, M., Schmid, K., Eva, A. (2013). Resilience and Positive Youth Development: A relational developmental systems model. *Handbook of Resilience in Children*, 293–308. doi:10.1007/978-1-4614-3661-4.

Lester, S., Meglino, B., & Korsgaard, M. (2002). The Antecedents and Consequences of Group Potency. *A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups*, 45(2), 352-368. doi:10.2307/3069351

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 695-706. doi:10.1002/job.165.

Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393. doi:10.1002/job.373.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572., 541–572.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21, 376-387. doi:10.1108/02621710210426862

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. doi:10.1177/0149206307300814.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. A. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. doi: 10.1002/job.507.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. doi: 10.1002/hrdq.20034.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767. doi:10.2307/3069309.
- Martindale, C., & Dailey, A. (1996). Creativity, primary process cognition and personality. *Personality and Individual Differences*, 20(4), 409-414. doi:10.1016/0191-8869(95)00202-2.
- Mathe-Soulek, K., Scott-Halsell, S., Kim, S., & Krawczyk, M. (2014). Psychological Capital in the Quick Service Restaurant Industry: A Study of Unit-Level Performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, XX(X), 1-23. doi:10.1177/1096348014550923.
- Mattila, S., A. (1999) "The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations", *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 376-389. doi:http://dx.doi.org/10.1108/08876049910282655
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. doi:10.1348/096317904322915892
- McCorkle, D. E., Payan, J. M., Reardon, J., & Kling, N. D. (2007). Perceptions and Reality: Creativity in the Marketing Classroom. *Journal of Marketing Education*, 29, 254-261. doi:10.1177/0273475307306892.
- McManus, I. C., & Tomlinson, J. (2004). Objects look different sizes in the right and left eyes. *Laterality*, 9(3), 245-65. doi:10.1080/13576500342000077.
- Morris, J. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350. doi:10.1177/0018726705059929.

Mohamed M. Mostafa, Ahmed El-Masry, (2008) "Perceived barriers to organizational creativity: A cross-cultural study of British and Egyptian future marketing managers", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1),81-93.

doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13527600810848845>.

Mudd, S. (1995). Kirton adaption-innovation theory : organizational implications.

Technovation, 15(3), 165-175. doi:10.1016/0166-4972(95)96617-3.

Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20, 21–33. doi:10.1080/10400410701841716.

Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. doi: 10.1002/job.413.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1) S120-S138. doi: 10.1002/job.1916.

Nielsen, R., Marrone, J. , & Slay, H. S. (2009). A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33–43. doi:10.1177/1548051809350892.

Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.002

Northouse, P.(2010). *Leadership : theory and practice*. 5th edition. SAGE Publications.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. doi:10.2307/256657

Ou, A. Y, Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Wladman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and

Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34–72.

doi:10.1177/0001839213520131.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. doi:10.5465/amj.2010.0441.

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795.

Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2012). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 260-272. New York: Oxford University Press.

Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 109-128. Retrieved from: <http://www.ijikm.org/Volume7/IJIKMv7p109-128Parjanen586.pdf>.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28. doi:10.2307/2667029.

Perry-smith, A. J. E., Perry-smith, J. E., Mulaik, S., Robbins, G., & Glynn, M. A. (2013). Social Yet Creative: The Role Of Social Relationships In Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101. doi:10.5465/AMJ.2006.20785503.

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. doi:10.5465/AMR.2003.8925236.

Peters, A. S. (2011). Associations Between Dispositional Humility and Social Relationship Quality. *Psychology*, 02(03), 155–161. doi:10.4236/psych.2011.23025.

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.

doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hartnell, C.. (2013). An investigation of the relationship between leader and follower psychological capital, service climate and job performance. *Leader and Follower Psychological Capital Effects*, 1–44. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x.

Prabhu, V., Sutton, C., & Sauser, W. (2008a). Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Creativity Research Journal*, 20, 53–66. doi:10.1080/10400410701841955.

Richard E. Boyatzis, Kleio Akrivou, (2006) "The ideal self as the driver of intentional change", *Journal of Management Development*, 25(7), 624–642. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02621710610678454>.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.005.

Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., Comer, J., Kennedy, S., & Labouff, J. (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198–211. doi:10.1080/17439760600885671.

Saks, A. M., & Gruman, J. a. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 14–26. doi:10.1002/cjas.169.

Scott, S. G., & Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701.

Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. DOI: 10.1037/a0022625.

- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, *15*, 33–53. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.004.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, *30*(6), 933–958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (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. doi:10.5465/AMJ.2009.41330806
- Sommer, S. M. (2006). The “Moments that Matter” for Fred Luthans’s Academic Career. *Journal of Management Inquiry*, *15*, 37–44. doi:10.1177/1056492605285713.
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *The Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1208–1224. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1208.
- Storek J., Furnham A. (2013). Gender, ‘g’, and fixed versus growth intelligence mindsets as predictors of self-estimated Domain Masculine Intelligence (DMIQ). *Learning and Individual Differences*, *25*, 93-98. doi : 10.1016/j.lindif.2013.03.007.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2009). Do Big Five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. *Social Behavior and Personality*, *37*(7), 941–956. doi:10.2224/sbp.2009.37.7.941.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l’Administration*, *28*(1), 4–13. doi:10.1002/cjas.175.
- Tangney, J. P. (2009). Humility. In S. Lopez & C. Snyder (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (pp. 483-490). New York: Oxford University Press.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137–1148. doi:10.2307/3069429.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432. doi:10.1016/j.jm.2002.12.001.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *The Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293. doi:10.1037/a0020952.

Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic Virtues: *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.006.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *The Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–86. doi:10.1037/a0015848

Wang, Y. (2014). A study of authentic leadership adopting the job demands and resources approach in predicting work-related flow and job performance" (2014). *Theses & Dissertations*. Paper 1. Retrieved from: http://commons.ln.edu.hk/psy_etd/1.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 420-432. doi: 10.2307/20159668.

William, A., & Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4) 692–724. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/256287>.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of creativity, 18(2), 293–321. *Academy of Management review*, 18 (2), 293 -321. doi: 10.5465/AMR.1993.3997517.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 345–356. doi:10.1037/1076-8998.13.4.345.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. a., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly, 19*(6), 693–707. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.004.

Yuri Martens, (2011), Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity, *Facilities, 29*(1/2), 6379. doi:http://dx.doi.org/10.1108/02632771111101331

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management, 33*, 774–800. doi:10.1177/0149206307305562.

Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. *International Journal of Psychological Studies, 1*, 35–40. Retrieved from <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijps/article/view/4489>.

