

**MARLENE FILIPA DA NATIVIDADE E SOUSA**

**A LIDERANÇA AUTÊNTICA E A  
CRIATIVIDADE DOS COLABORADORES**

**Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

**Vila Real, 2009**



**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**  
**Departamento de Economia, Sociologia e Gestão**

# **A Liderança Autêntica e a Criatividade dos Colaboradores**

**De:**

**Marlene Filipa da Natividade e Sousa**

**Orientadores:**

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Carla Susana Marques**

**Prof. Doutor Arménio Rego**

**Vila Real, 2009**



Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Doutor em Gestão, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.



Aos meus Pedros, minhas fontes de motivação e inspiração.

Aos meus pais e irmão que sempre me apoiaram em todos os momentos.

A todos os amigos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.



## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Carla Marques e ao Professor Doutor Arménio Rego, meus orientadores neste trabalho, pela transmissão dos conhecimentos, pelas constantes palavras de incentivo e pela disponibilidade que sempre demonstraram.

A todas as pessoas que participaram neste estudo, respondendo aos questionários, pois sem elas este trabalho não seria possível.

Ao Instituto Politécnico de Leiria e à Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, que incentivaram e criaram condições para a realização deste trabalho.

À Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e ao Departamento de Economia, Sociologia e Gestão pelas facilidades concedidas.



## RESUMO

Esta pesquisa empírica analisa a relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos seus colaboradores. No nosso estudo, esta relação pode ser explicada de forma directa ou através do capital psicológico positivo dos subordinados.

Foram consideradas quatro dimensões de liderança autêntica (transparência relacional, perspectiva moral interna, processamento equilibrado de informação, auto-consciência), quatro dimensões de capital psicológico positivo (auto-eficácia, optimismo, esperança, resiliência) e uma dimensão de criatividade.

A amostra é composta por 595 colaboradores e 203 líderes de 107 lojas de 37 empresas comerciais de grande distribuição. Os líderes pronunciaram-se sobre a criatividade de três dos seus colaboradores e os colaboradores descreveram o seu capital psicológico positivo e a liderança autêntica dos seus supervisores.

O estudo valida empiricamente os argumentos teóricos que sugerem que a liderança autêntica se relaciona com o capital psicológico positivo, e prova que ambos podem fomentar a criatividade dos subordinados, um recurso crucial para ajudar as organizações a enfrentar os desafios competitivos, tirar partido das oportunidades que surgem e melhorar a eficiência organizacional.

**Palavras-chave:** liderança autêntica, criatividade, capital psicológico positivo.



## **ABSTRACT**

This empirical study aims to show how authentic leadership relates with the follower's creativity. In this study, this relation may be explain directly or through the mediating role of employees' psychological capital.

Four dimensions of authentic leadership (self-awareness, balanced processing, internalized moral perspective, relational transparency), four dimensions of psychological capital (self-efficacy, optimism, hope, resilience) and one dimension of creativity were considered.

The sample comprises 595 subordinates and 203 leaders, working in 107 stores of 37 Portuguese trading organizations. Leaders speak about their employees' creativity and employees describe their psychological capital and their supervisors' authentic leadership.

The study empirically validates theoretical arguments that suggest integrating authentic leadership and psychological capital in research, and advances that both may foster employees' creativity, a crucial resource for helping organizations to face competitive challenges, take advantage of business opportunities, and improve organizational effectiveness.

**Key-words:** authentic leadership, creativity, psychological capital



# Índice

<b>I - Da Problemática aos Objectivos da Investigação .....</b>	<b>1</b>
1.1 A problemática da Liderança Autêntica e da criatividade.....	3
1.2 Objectivo, questão e hipóteses da investigação .....	5
1.3 Estrutura da tese .....	6
<b>II - Enquadramento Teórico: Liderança Autêntica e Criatividade .....</b>	<b>9</b>
2.1. Liderança Autêntica .....	11
2.1.1 Autenticidade: principais conceitos.....	11
2.1.2. Desenvolvimento da liderança autêntica .....	20
2.1.3. Modelos conceptuais de liderança autêntica.....	32
Fonte: Adaptado de Avolio et al. (2004, p. 803) .....	36
2.2. As pessoas como fontes de vantagem competitiva .....	37
2.2.1 Fontes tradicionais de vantagem competitiva .....	38
2.2.2 O capital humano, social e psicológico como fontes de vantagem comparativa.....	40
2.3 Capital Psicológico Positivo .....	46
2.3.1 As dimensões do PsyCap .....	48
2.3.2 Desenvolver/Promover o PsyCap.....	56
2.4 Liderança autêntica e PsyCap .....	60
2.5. Criatividade.....	64
2.5.1 Noção de criatividade .....	64
2.5.2 Criatividade e Inovação .....	66
2.5.3 Teorias de Criatividade.....	68
2.6 Antecedentes da Criatividade .....	74
2.6.1 Características individuais .....	74
2.6.2 Factores de contexto .....	75
2.7. O papel da liderança autêntica na criatividade .....	86
2.8. O papel do Capital Psicológico Positivo na Criatividade.....	89
2.9. Modelo Conceptual de Investigação .....	92
<b>III - Dados e Metodologia de Análise .....</b>	<b>93</b>
3.1 - Métodos e Técnicas de Investigação.....	95
3.1.1 – Sobre o método.....	95
3.1.2 - Tipo de Investigação .....	97
3.1.3 – Objectivo da investigação .....	98
3.1.4 – Questões e hipóteses de investigação .....	99
3.1.5 - Amostra e procedimentos .....	102
3.1.6 - Instrumentos de Medida e Recolha de Dados.....	104
3.1.7- Variáveis.....	110
3.1.8 - Registo, Verificação e Tratamento de Dados .....	111
3.2 - Tratamento Estatístico dos Dados.....	114
3.2.1 - Procedimentos estatísticos usados.....	115
3.2.2 - Liderança autêntica .....	116

3.2.3 - Capital Psicológico Positivo .....	118
3.2.4 - Criatividade.....	120
<b>IV - Resultados .....</b>	<b>123</b>
4.1. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis.....	125
4.2. Modelo de Equações Estruturais.....	128
4.3. Regressões .....	129
<b>V - Análise, Discussão e Conclusões .....</b>	<b>131</b>
5.1 Discussão e conclusões e implicações teóricas e práticas .....	133
5.1.1. Discussão e conclusões .....	133
5.1.2. Implicações teóricas e práticas.....	140
5.2 Limitações da investigação e sugestões para investigações futuras .....	142
5.3 Comentários finais .....	144
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>159</b>
ANEXO I – Questionário aos líderes.....	161
ANEXO II – Questionário aos subordinados .....	165

## Lista de Figuras

Figura 2.1: Um modelo teórico de Liderança Autêntica .....	33
Figura 2.2: Modelo de liderança autêntica e comportamento e atitudes dos subordinados .....	36
Figura 2.3: Dimensões do capital psicológico positivo .....	54
Figura 2.4: Modelo conceptual da nossa investigação .....	92
Figura 3.1: Desenho da investigação .....	96
Figura 4.1: Teste do modelo (solução estandardizada) .....	128

## Lista de Quadros

Quadro 1.1: As várias dimensões da liderança autêntica .....	14
Quadro 2.1: As várias fontes de vantagem competitiva .....	39
Quadro 2.2: Dimensões e contribuições para o PsyCap .....	55
Quadro 2.3: Factores da Teoria do Investimento em Criatividade – Sternberg .....	70
Quadro 2.4: Componentes do Modelo de Criatividade de Amabile .....	71
Quadro 2.5: Componentes da Perspectiva de Sistemas – Csikszentmihalyi .....	73
Quadro 2.6: O papel de liderança transformacional na criatividade dos colaboradores .....	84
Quadro 3.1: Dimensões, questões, características e fundamentação teórica dos instrumentos de recolha utilizados .....	109
Quadro 3.2: Variáveis dependentes, independentes e mediadoras utilizadas na investigação .....	111
Quadro 3.3: Questões, Dimensões do estudo e Técnicas estatísticas associadas .....	112
Quadro 3.4: Ficha Técnica de Investigação .....	113
Quadro 3.5: Liderança Autêntica: Análise factorial confirmatória (solução completa estandardizada) .....	117
Quadro 3.6: Capital Psicológico Positivo: Análise factorial confirmatória (solução completa estandardizada) .....	119
Quadro 3.7: Criatividade: análise factorial das componentes principais .....	121
Quadro 4.1: Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis .....	127
Quadro 4.2: Regressões: como a Liderança Autêntica e o PsyCap explicam a criatividade .....	131

# **CAPÍTULO I**

## **Da Problemática aos Objectivos da Investigação**



## **1.1 A problemática da Liderança Autêntica e da criatividade**

Nas últimas décadas o mundo tem atravessado grandes mudanças nas relações económicas, sociais, políticas, culturais e éticas. As mudanças ocorrem num ambiente em constante transformação, onde as tecnologias da informação, a globalização do comércio, a formação de grupos económicos e a crise internacional impõem novas condições às instituições, reconstruindo o mundo do trabalho e causando grandes impactos no campo organizacional (Mónaco & Guimarães, 2007).

Desta forma, todos concordam que, nos dias de hoje, a performance criativa dos indivíduos é essencial para todas as organizações, sejam elas de natureza pública ou privada. A capacidade para inventar, sonhar, resolver problemas, e surgir com novas ideias é fundamental para o sucesso das organizações. Para as empresas que estão interessadas em responder aos avanços tecnológicos, às constantes mudanças do contexto organizacional, aos concorrentes que melhoram os seus produtos, processos e serviços, aos desejos dos clientes e às próprias sociedades que são influenciadas pela diversidade e pela globalidade, a promoção da inovação nunca foi tão evidente. Neste contexto, a criatividade e a inovação não são opções, mas sim necessidades (Egan, 2005).

A literatura sugere que a melhoria da performance criativa dos seus colaboradores é essencial para as organizações alcançarem uma vantagem competitiva (Amabile, 1988; Shalley, 1995). Isto porque, numa organização onde os funcionários são criativos, são sugeridas ideias, produtos ou procedimentos novos e úteis que fornecem à organização informações importantes para um desenvolvimento subsequente e possíveis implementações (Amabile, 1988). A implementação destes produtos ou procedimentos aumenta a capacidade das organizações para responderem a oportunidades e, assim, se adaptarem, crescerem e competirem (Oldham & Cummings, 1996).

Assim, no ambiente actual, que requer flexibilidade, diferenciação e rapidez de resposta, promover o potencial criativo dos recursos humanos é essencial para alcançar a inovação e garantir o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

Mas a criatividade não acontece automaticamente. Esta deve ser fomentada, através da criação de condições e da estruturação de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento de contributos criativos. O estilo de supervisão adoptado pelos líderes assume um papel muito importante, uma vez que estes podem influenciar, directa ou indirectamente, a criatividade dos seus subordinados.

Muitos investigadores focaram os seus estudos na identificação do comportamento e das características dos líderes que poderão fornecer apoio e facilitar a criatividade, ou que a poderão suprimir e inibir (e.g. Oldham & Cummings, 1996; Tierney, Farmer & Graen, 1999; Shin & Zhou, 2003; Zhou, 2003; Rego, Sousa, Cunha, Correia & Saur, 2007). Estes comportamentos e características incluem a liderança transformacional, a inteligência emocional, o *feedback* construtivo, a supervisão encorajadora ou controladora. Não existe, no entanto, nenhum estudo empírico que foque a liderança autêntica como antecedente da criatividade dos colaboradores.

Nos últimos anos tem sido fomentada a ideia de que a liderança autêntica é extremamente importante nas organizações, uma vez que ajuda os seus membros a comprometerem-se com o trabalho, promovendo um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005). A liderança autêntica pode ser definida como “um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a auto-consciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o auto-desenvolvimento positivo” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 94).

Neste estudo sugerimos que a liderança autêntica contribui para que as equipas de trabalho se tornem mais criativas, uma vez que, por exemplo, o líder fomenta a confiança, bem-estar, entusiasmo e autenticidade dos seus subordinados, e promove o sentido de liberdade para que eles proponham ideias pouco convencionais ou introduzam opiniões conflituosas sem ter medo de represálias (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Deluga, 1994; Gardner *et al.*, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Scott & Bruce, 1994; Tierney *et al.*, 1999).

Também colocamos a hipótese de que a liderança autêntica prevê a criatividade dos subordinados através do papel mediador do capital psicológico positivo (PsyCap): a

liderança autêntica promove o PsyCap dos subordinados (Avolio *et al.*, 2004; Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008) e os subordinados com elevados níveis de PsyCap são mais criativos (Avolio *et al.*, 2004; Bandura, 1997; Rego, Machado, Leal & Cunha, *forthcoming*).

Os estudos sobre as relações entre a liderança autêntica, a criatividade e o PsyCap são escassos, sendo ainda mais raros os estudos empíricos. O nosso trabalho será importante para compreender como os líderes podem fomentar a criatividade dos seus colaboradores e, assim, a inovação e o desempenho das organizações.

## 1.2 Objectivo, questão e hipóteses da investigação

Na nossa investigação, e através de um trabalho empírico, tentamos compreender qual o papel do líder na criatividade das suas equipas de trabalho.

Numa organização, uma pessoa criativa passa, inevitavelmente, por situações de tensão, conflito e debates carregados de emoções, sendo o papel do líder fulcral, uma vez que este poderá minimizar as situações desagradáveis e promover a criação e implementação de ideias novas e criativas. Assim, supomos que os líderes autênticos contribuem para que os seus colaboradores sejam mais criativos.

Podemos dizer que o objectivo da presente dissertação consiste em *compreender a relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores*.

Consideramos que existe, então, uma relação positiva entre a liderança autêntica e a criatividade. No nosso estudo, tentamos provar que esta relação pode ser explicada de forma directa ou através do PsyCap dos subordinados.

Desta forma, podemos dizer que a questão de investigação que se coloca é: *em que medida a liderança autêntica explica a criatividade dos colaboradores, seja directamente, seja através da mediação do PsyCap dos mesmos*.

As hipóteses de investigação prendem-se com esta questão. Assim, tentaremos provar que a liderança autêntica se associa positivamente com o PsyCap dos colaboradores (hipótese 1), que o PsyCap dos colaboradores se associa positivamente

com a sua criatividade (hipótese 2) e que a liderança autêntica se associa positivamente com a criatividade dos colaboradores (hipótese 3).

### **1.3 Estrutura da tese**

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

O capítulo II procede à revisão da literatura. Está dividido em 9 áreas. No ponto 2.1 fazemos uma abordagem à liderança autêntica, explorando os principais conceitos relacionados com a autenticidade, o desenvolvimento da liderança autêntica e os modelos conceptuais da liderança autêntica. O ponto seguinte, aborda o tema das pessoas serem fontes de vantagem competitiva.

O ponto 2.3 diz respeito ao Capital Psicológico Positivo (PsyCap). São descritas as suas dimensões e a forma como este se poderá desenvolver/promover. O ponto seguinte aborda a relação entre a liderança autêntica e o PsyCap.

O ponto 2.5 diz respeito à criatividade: começamos por definir a criatividade e distingui-la da inovação, e abordamos as teorias da criatividade. O ponto seguinte diz respeito aos antecedentes da criatividade, sejam estes as características individuais ou os factores de contexto.

No ponto 2.7 exploramos o papel da liderança autêntica na criatividade. No ponto seguinte, abordamos o papel do capital psicológico positivo na criatividade. No último ponto deste capítulo, expomos o modelo conceptual de investigação.

No capítulo III é dedicado aos dados e à metodologia de análise. Começamos por fazer referência aos métodos e técnicas de investigação, nomeadamente, ao objectivo, questão e hipóteses de investigação, à amostra e procedimentos e aos instrumentos de análise e recolha de dados. De seguida faz-se uma breve descrição do tratamento estatístico dos dados utilizados na investigação, de forma a poder responder às questões levantadas e a testar as hipóteses estabelecidas.

O capítulo IV debruça-se sobre a análise dos dados e apresentação dos resultados.

A última etapa desta investigação refere-se à análise e discussão dos resultados e apresentação das principais conclusões. Este capítulo termina com algumas recomendações às organizações que se interessem por este tema e com sugestões para investigações futuras.



## **CAPÍTULO II**

### **Enquadramento Teórico: Liderança Autêntica e Criatividade**



## 2.1. Liderança Autêntica

### 2.1.1 Autenticidade: principais conceitos

Os psicólogos humanísticos Carl Rogers (1959, 1963) e Maslow (1968, 1971) em muito contribuíram para a clarificação do conceito de autenticidade. Estes autores focaram a sua atenção no desenvolvimento de indivíduos que estão em equilíbrio com a sua natureza e que se vêem a si próprios com clareza e exactidão. Estes indivíduos são pessoas funcionais, que estão livres das expectativas que os outros têm de si próprios, podendo, por isso, fazer melhores escolhas pessoais. São, também, pessoas auto-actualizadas, com fortes convicções éticas.

A autenticidade tem, no entanto, vindo a ser definida de diferentes formas pelos autores (e.g., Avolio *et al.*, 2004; Ilies *et al.*, 2005; Erickson, 1995; Harter, 2002). Comum a todas as definições é a noção de que os indivíduos autênticos alinham as suas acções e comportamentos com os seus valores e crenças internas (Harvey, Martinko & Gardner, 2006). Por exemplo, Avolio *et al.* (2004) definiram a autenticidade como um processo de desenvolvimento do indivíduo que promove a auto-consciência e as percepções correctas, capacita a auto-regulação, e alinha o comportamento deste com os seus valores internos, as suas crenças, as suas emoções e os seus pensamentos.

Outros autores, tais como Ilies *et al.* (2005), consideram a autenticidade um constructo psicológico que reflecte as tendências gerais para o indivíduo se ver a si próprio num ambiente social e para conduzir a sua vida de acordo com os seus valores mais profundos.

Já Erickson (1995) considera a autenticidade como um adjectivo «relativo», uma vez que as pessoas não são inteiramente autênticas ou não-autênticas. Ou seja, defende que autenticidade pode ser vista de uma forma contínua, na qual os indivíduos podem variar entre os extremos de serem totalmente autênticos ou completamente não-autênticos. Assim, as pessoas podem atingir maiores ou menores níveis de autenticidade ao longo do tempo.

Kernis (2003) criou um modelo que defende que a autenticidade produz níveis de auto-estima “óptimos”, ou seja, ele defende que quando os indivíduos se conhecem e

aceitam a si próprios, incluindo as suas forças e fraquezas, eles apresentam elevados níveis de auto-estima, em vez de uma auto-estima frágil e fraca. Defende ainda que estes indivíduos têm comportamentos autênticos que reflectem a consistência entre os seus valores, crenças e acções.

### 2.1.1.1 Liderança autêntica

A liderança autêntica nas organizações pode ser definida como “um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior auto-consciência e num comportamento positivo auto-regulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um auto-desenvolvimento positivo” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243).

Seguindo a concepção de autenticidade de Michael Kernis (2003), Ilies *et al.* (2005) propuseram um modelo de liderança autêntica composto por quatro componentes: a auto-consciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica. Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005) tentaram integrar as diferentes perspectivas e definições de liderança autêntica, propondo um modelo de liderança autêntica e desenvolvimento dos seguidores, que foca as componentes da auto-consciência e da auto-regulação da liderança autêntica. Eles identificaram algumas características associadas ao processo de auto-regulação autêntico, incluindo a regulação interna, o processamento equilibrado de informação, a transparência relacional e o comportamento autêntico. Muitos autores (e.g. Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003) argumentaram também que a liderança autêntica inclui uma perspectiva moral positiva caracterizada por elevados padrões éticos que guiam o comportamento e a tomada de decisão. Gardner, Avolio e Walumbwa (2005) consideram, ainda, que a autenticidade está associada a elevados níveis de desenvolvimento cognitivo, emocional e moral.

Com base nos estudos de Gardner *et al.* (2005) e Ilies *et al.* (2005), Walumbwa *et al.* (2008) propuseram uma nova definição para a liderança autêntica: “é um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas

como o clima ético positivo, para fomentar a auto-consciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o auto-desenvolvimento positivo” (p. 94). Inicialmente, estes autores consideravam que a liderança autêntica era composta por cinco componentes distintas mas relacionadas: auto-consciência, transparência relacional, regulação interna (i.e. comportamento autêntico), processamento de informação equilibrado, e perspectiva moral positiva. Posteriormente, e porque consideraram que ambos os conceitos eram conceptualmente equivalentes (ambos envolviam exibir um comportamento que é consistente com os valores próprios e padrões internos), juntaram o processo de regulação interna e a perspectiva moral positiva numa só dimensão, designada perspectiva moral interna, que traduz a consistência entre os valores e as acções dos líderes. Assim, a auto-consciência refere-se à compreensão das próprias forças e fraquezas e da natureza multifacetada de si próprio, e estar ciente do seu impacto nas outras pessoas (Kernis, 2003). A transparência relacional implica apresentar o seu «eu autêntico» aos outros (Kernis, 2003). O processamento equilibrado refere-se ao facto dos líderes analisarem objectivamente os dados antes de tomarem decisões, solicitando também pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas (Gardner *et al.*, 2005). Finalmente, a perspectiva moral interna refere-se a uma forma de auto-regulação internalizada e integrada, que é guiada por padrões e valores morais internos e não devido a pressões organizacionais ou da sociedade, resultando numa tomada de decisão e comportamento que é consistente com estes valores internos (Ryan & Deci, 2003; Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2005).

As quatro dimensões da liderança autêntica consideradas encontram-se expostas no Quadro 1.1.

**Quadro 1.1: As várias dimensões da liderança autêntica**

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
<b>Auto – Consciência</b>	Compreensão das próprias forças e fraquezas e da natureza multifacetada de si próprio, e estar ciente do seu impacto nas outras pessoas.
<b>Transparência Relacional</b>	Apresentação do seu «eu autêntico» aos outros.
<b>Perspectiva moral interna</b>	Forma de auto-regulação interna e integrada, que é guiada por padrões e valores morais internos e não devido a pressões organizacionais ou da sociedade, resultando numa tomada de decisão e comportamento que é consistente com estes valores internos
<b>Processamento equilibrado de informação</b>	Análise objectiva dos dados antes de tomar decisões, solicitando pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.

Construída a partir de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008)

A liderança autêntica é apresentada como a base para criar confiança, ajudar as pessoas a desenvolver as suas forças e a serem mais positivas, a abrir o seu pensamento, a adicionar valor e sentido sobre aquilo que está certo nas decisões, e a melhorar a performance global da organização ao longo do tempo (Avolio *et al.*, 2004).

Avolio e Gardner (2005) também fomentam a ideia de que a liderança autêntica é extremamente importante nas organizações, pois ajuda os seus elementos a encontrar sentido e compromisso com o trabalho, promovendo uma estrutura e um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores.

Jensen e Luthans (2006a) defendem que os empresários que praticam uma liderança autêntica estão melhor preparados para ultrapassar os desafios que se apresentam nos novos negócios. Consideram, ainda, que a “liderança autêntica defende as forças internas, a visibilidade, a credibilidade, a dedicação para projectos comuns, a personificação de valores e princípios, a coragem, a humildade e o respeito pelos outros” (p. 652).

### **2.1.1.2 Líderes autênticos**

Os líderes autênticos “sabem quem são, sabem o que acreditam e valorizam e ... agem dentro destes valores e crenças enquanto interagem com os outros de forma transparente” (Avolio *et al.*, 2004, p. 803). Os investigadores assumem que esta auto-consciência e este comportamento orientado por valores produzem resultados positivos nas atitudes, no comportamento e no desempenho dos seus seguidores, pois os líderes agem num processo que envolve a confiança, a esperança e outras emoções positivas dos seguidores (Avolio *et al.*, 2004).

Jensen e Luthans (2006a) defendem que um líder autêntico acredita que todos os indivíduos de uma organização podem contribuir com algo positivo para o seu crescimento, conseguindo ajudar os subordinados a desenvolver as suas capacidades. Desta forma, os subordinados são capazes de complementar o líder e melhorar o desenvolvimento da organização.

Os líderes autênticos são indivíduos confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes, transparentes, éticos/morais, orientados para o futuro e dão prioridade ao desenvolvimento dos colegas para eles se tornarem líderes, conhecendo o contexto onde estão a operar (Luthans & Avolio, 2003; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004).

Luthans e Avolio (2003) consideram que o líder autêntico é verdadeiro consigo próprio e o comportamento positivo que exhibe contribui para que os colegas se transformem também em líderes, já que os seus valores, crenças e comportamentos servem de modelo para o desenvolvimento dos seus colegas.

Já Avolio, Luthans e Walumbwa (2004) definem os líderes autênticos como aqueles que estão profundamente conscientes da sua forma de pensar e de agir, e são entendidos pelos outros como pessoas conscientes tanto das suas próprias perspectivas, valores morais, conhecimentos e forças como das dos outros indivíduos.

Shamir e Eilam (2005), por sua vez, consideram que um líder autêntico deve ser verdadeiro consigo próprio, em vez de agir conforme as expectativas dos outros; deve ser motivado pelas convicções pessoais, em vez de agir apenas para obter um melhor estatuto, honra, ou outros benefícios pessoais; deve ser original, não copiar, ou seja, deve liderar a partir do seu próprio ponto de vista; e as suas acções devem ser baseadas nos seus valores pessoais e nas suas próprias convicções.

Devemos ter em conta que a autenticidade não é produto de pura manipulação. Ela reflecte aspectos da personalidade do líder, por isso não pode simplesmente ser um acto. Os melhores líderes parecem conhecer quais os traços de personalidade que devem revelar aos seguidores e quando o devem fazer. São capazes de se adaptarem às situações que enfrentam e às pessoas que lideram, não perdendo, no entanto, as suas identidades durante este processo. Os líderes autênticos permanecem focados no seu destino mas nunca se esquecem do seu ponto de partida. Eles usam a sua intuição para compreender as expectativas e preocupações das pessoas que eles pretendem influenciar, mantendo a sua personalidade como indivíduos distintos, mas sabendo ganhar a aceitação das culturas sociais e organizacionais, para usar os seus elementos numa mudança radical (Goffe & Jones, 2005).

Ninguém pode ser autêntico por tentar imitar outras pessoas. Pode-se aprender a partir das experiências de outras pessoas, mas não se pode ser bem sucedido quando se tenta ser como essas pessoas. Os indivíduos autênticos são genuínos, não são uma réplica de um outro indivíduo. É por isso que os líderes autênticos sabem quem são. Eles demonstram paixão pelas suas intenções, põem em prática os seus valores, lideram tão bem com os seus corações como com as suas cabeças, estabelecem relacionamentos significativos a longo prazo e têm autodisciplina para alcançar resultados (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Os líderes autênticos tentam fazer o que é certo e justo para os intervenientes de uma organização e estão dispostos a sacrificar interesses pessoais para o bem colectivo da sua unidade de trabalho, organização, comunidade ou mesmo toda a sociedade. (Luthans & Avolio, 2003). Um líder autêntico deve conseguir alcançar a autenticidade, através da sua auto-consciência, auto-aceitação e acções e relacionamentos autênticos. No entanto, a liderança autêntica é muito mais do que a autenticidade do líder como pessoa: ela inclui também as relações autênticas com os seguidores e colegas. Estas relações são caracterizadas por transparência, abertura e confiança; liderança através de objectivos claros; e ênfase no desenvolvimento dos seguidores (Gardner *et al.*, 2005).

Shamir e Eilam (2005) defendem que os líderes autênticos apresentam algumas particulares que os caracterizam:

1. Os líderes autênticos não fingem a sua autenticidade. Quando eles desempenham um papel de liderança, estão a ser eles próprios e não agem de acordo com as expectativas das outras pessoas.
2. Os líderes autênticos não desempenham um papel de liderança para ter status, honra ou outras recompensas pessoais. Eles têm causas ou missões que querem promover e desenvolver, e usam a liderança como uma forma de o conseguir. As actividades destes líderes são coerentes com os seus valores profundos, e eles não estão apenas interessados em ser iguais aos outros mas também em fazer a diferença.
3. Os líderes autênticos são originais e não imitam ninguém. Isto não quer dizer que eles sejam necessariamente únicos ou muito diferentes dos outros líderes nos seus traços de personalidade: os seus valores, as suas convicções, as suas causas ou missões podem ser similares às dos outros líderes, mas o processo através do qual eles chegam a estas convicções e causas não é um processo de imitação. Eles interiorizam os seus valores e convicções a partir das suas experiências pessoais, e defendem-nos por serem verdadeiros e não apenas por serem social ou politicamente apropriados. Claro que os líderes são seres sociais e, por isso, influenciados por valores e normas sociais. Os seus valores e convicções poderão não ser inteiramente originais, mas são construídos através das suas experiências e emoções pessoais. Bennis (1992) concorda com esta ideia afirmando que “a liderança sem a nossa perspectiva e sem os nossos pontos de vista não é liderança. Não podemos pedir pontos de vista emprestados, tal como não podemos pedir os olhos de outra pessoa emprestados. Essas convicções devem ser autênticas e por isso originais, porque as pessoas são originais” (p. 192). Estas perspectivas não necessitam de ser dramaticamente diferentes dos pontos de vista dos outros que estavam numa posição de liderança, mas necessitam de ser pessoais uma vez que são desenvolvidas a partir de experiências pessoais, reflexões pessoais e aprendizagem pessoal.
4. Os líderes autênticos são aqueles cujas acções são baseadas nos seus valores e convicções. O que eles dizem corresponde ao que eles acreditam, e as suas

acções são consistentes com o que dizem e acreditam, sendo caracterizados por terem altos níveis de integridade e transparência (Gardner *et al.*, 2005).

Shamir e Eilam (2005) consideram ainda que os líderes podem ser distinguidos dos menos autênticos para os mais autênticos, segundo as seguintes características relacionadas:

1. O grau de incorporação do papel de líder; estes líderes não necessitam de usar o termo líder para se definirem a si próprios, pois pensam em si como líderes e executam esse papel constantemente e não apenas quando estão a trabalhar.
2. O nível de clareza do seu auto-conceito, sendo que esta clareza se centra à volta de valores e convicções fortes; as crenças pessoais destes líderes são claras, confiantemente definidas e internamente consistentes.
3. O facto de os seus objectivos serem auto-concordantes; estes líderes são motivados pelos seus objectivos que representam as suas paixões, as suas crenças e os seus valores centrais.
4. O grau no qual o seu comportamento é consistente com o seu auto-conceito.

### **2.1.1.3 Seguidores autênticos**

Quando enfatizamos o facto de um líder dever ser verdadeiro consigo próprio, de forma a conseguir influenciar os outros através da apresentação dos seus valores e das suas crenças, estamos a considerar apenas um lado da liderança. Mas a liderança tem dois lados, pois esta reside tanto nas reacções dos seguidores como nas acções dos líderes (Gardner *et al.*, 2005).

Mesmo que os líderes desempenhem um papel que reflecta os seus valores, a cooperação dos seguidores e a sua identificação com os objectivos dos líderes não está garantida. É necessário perceber como o conhecimento que o líder tem de si próprio, a sua transparência e a expressão dos seus valores é entendida pelos seus seguidores (Eagly, 2005). Tal como o facto de a liderança não consistir apenas nos líderes, também a liderança autêntica não consiste apenas nos líderes autênticos (Shamir e Eilam, 2005).

Gardner *et al.* (2005) vêem o seguidor autêntico como uma componente integral e uma consequência da liderança autêntica. Por sua vez, Shamir e Eilam (2005) consideram que a liderança é sempre uma relação entre os líderes e os seguidores e, por isso, adoptaram o conceito de subordinados ou seguidores autênticos, definindo-os como “aqueles que seguem os seus líderes por razões autênticas e têm uma relação autêntica com eles” (p. 401).

Mais especificamente, estes autores consideram algumas características comuns nos seguidores autênticos:

1. Seguem o seu líder por razões autênticas, uma vez que partilham as suas crenças, valores, convicções e preocupações. Não o seguem devido à coacção, às pressões normativas ou à expectativa de conseguir recompensas pessoais.
2. Têm uma visão realista das forças e fraquezas do seu líder e não o seguem cegamente.
3. Autenticam o seu líder, uma vez que consideram que o seu comportamento é consistente com as suas crenças, valores e convicções.

A liderança autêntica é contagiosa, uma vez que os líderes autênticos podem servir de modelo para os seus seguidores, encorajando-os também a comportarem-se de forma autêntica (Shamir e Eilam, 2005). Por outras palavras, os líderes autênticos são um modelo activo e contínuo para os seguidores, e fornecem uma chave para o desenvolvimento de seguidores autênticos (Gardner *et al.*, 2005).

As interacções entre os líderes e os seguidores resultam naquilo que alguns autores chamam de “relacionamento autêntico”. Isto quer dizer que através das suas interacções, os líderes autênticos e os seus seguidores começam a conhecer quem são e a perceber a forma como cada um influencia o outro. (Gardner *et al.*, 2005).

Tendo definido os principais conceitos relacionados com a liderança e a autenticidade (liderança autêntica, líderes autênticos e seguidores autênticos) poderemos melhor compreender o desenvolvimento da liderança autêntica.

### **2.1.2. Desenvolvimento da liderança autêntica**

Gardner *et al.* (2005) consideram que a história pessoal do líder e os acontecimentos-chave são antecedentes importantes para o desenvolvimento da liderança autêntica.

Assim, o processo de desenvolvimento da liderança autêntica começa com a forma como os indivíduos interpretam as experiências de vida acumuladas e continua com a sua interpretação para os acontecimentos-chave ao longo do tempo causando um auto-desenvolvimento ainda maior (Luthans & Avolio, 2003).

Para Endrissat, Müller e Kaudela-Baum (2007) o desenvolvimento dos líderes autênticos pode ser bem sucedido se o treino for personalizado, tentando reflectir a compatibilidade dos valores internos do líder com o seu trabalho e com a cultura da organização.

A história pessoal do líder pode incluir influências da família, da infância, da cultura, da educação, da ocupação, da experiência de trabalho, de modelos, e de experiências de vida anteriores. Para os líderes autênticos, as pessoas que servem de modelos positivos (ex: pai, professor, irmão, treinador ou mentor) são aqueles que tendo demonstrado altos níveis de integridade, transparência e confiança tornam-se forças importantes para o crescimento pessoal do líder, resultando num aumento do seu auto-crescimento. Tudo isto também se aplica aos seguidores autênticos (Gardner *et al.*, 2005).

Shamir e Eilam (2005) consideram que as histórias de vida ajudam os líderes autênticos a conhecerem-se melhor e com mais clareza, uma vez que os acontecimentos são organizados de uma forma coerente e tendo em conta o seu significado. Desta forma, os líderes tentam compreender os acontecimentos da vida, analisar e interpretar a realidade dando-lhes um significado pessoal.

Os acontecimentos-chave dizem respeito a mudanças dramáticas ou subtis das circunstâncias individuais que facilitam o crescimento e o desenvolvimento pessoal. Apesar de os acontecimentos-chave serem, tradicionalmente, vistos como crises ou eventos negativos (exemplo: perda de uma pessoa próxima, um problema de saúde, problemas financeiros), Gardner *et al.* (2005) acreditam que eventos positivos também podem desencadear o desenvolvimento da liderança. Avolio (2005) dá exemplos de

alguns acontecimentos-chave positivos: (1) promoção para uma posição com maiores responsabilidades; (2) decisão voluntária para mudar de carreira; (3) missão no estrangeiro para uma cultura radicalmente diferente; (4) formar uma relação com alguém que tem um passado e visões do mundo muito diferentes da sua; (5) ler um livro que apresenta um ponto de vista único ou que desafie as perspectivas e as crenças pessoais; (6) conhecer alguém que inspire pelo exemplo que dá; (7) trabalhar com um novo colega que abra novos caminhos para o nosso trabalho com apenas uma sugestão, pensamento ou reflexão interessantes. Desta forma, podemos afirmar que tanto os acontecimentos-chave negativos como os positivos moldam o desenvolvimento do líder.

Avolio e Gardner (2005) identificaram as componentes da liderança autêntica, que iremos caracterizar nos parágrafos que se seguem:

### **2.1.2.1 Capital Psicológico Positivo**

Luthans e Avolio (2003) identificaram as capacidades psicológicas positivas (a confiança, o optimismo, a esperança, a resiliência) como recursos pessoais de um líder autêntico. Quando combinadas com um contexto organizacional positivo e alguns acontecimentos-chave, estas capacidades podem aumentar a auto-consciência e a auto-regulação do líder, levando a um auto-desenvolvimento positivo do mesmo.

Esta componente será desenvolvida, com mais pormenor, mais à frente neste trabalho.

### **2.1.2.2 Perspectiva moral positiva**

Luthans e Avolio (2003) afirmam que a liderança autêntica e o seu desenvolvimento incluem uma componente moral/ética. Outros autores (e.g. May *et al.*, 2003; Avolio & Gardner, 2005) discutiram extensivamente a componente moral, afirmando que os líderes autênticos tomam decisões éticas e transparentes, e apresentam grandes níveis de capacidade moral, eficácia, coragem e resiliência para enfrentar

assuntos éticos e alcançar acções morais éticas e sustentadas. Para estes autores, a liderança autêntica incluiu uma perspectiva moral positiva caracterizada por elevados padrões éticos que conduzem a tomada de decisão e o seu comportamento.

### **2.1.2.3 Auto-consciência do líder**

Parece existir algum consenso na literatura de que a auto-consciência do líder é um ponto de partida apropriado para interpretar o que constitui o desenvolvimento da liderança autêntica. Desta forma, Gardner *et al.* (2005) defendem que os líderes autênticos experimentam elevados níveis de auto-consciência e que o seu aumento é um elemento fundamental para o processo de desenvolvimento da liderança autêntica.

Pode-se começar por referir que a consciência é uma componente da autenticidade que envolve “estar consciente de e ter confiança nos seus motivos, sentimentos, desejos e cognições” (Kernis, 2003, p. 13). Isto envolve conhecer as suas próprias forças e fraquezas pessoais. Por sua vez, a auto-consciência “não é um fim por si só, mas um processo através do qual as pessoas começam a reflectir acerca dos seus valores, identidade, emoções, objectivos, conhecimento, talento e/ou capacidades únicas, muitas vezes desencadeadas por eventos externos” (Gardner *et al.*, 2005, p. 349).

Quando falamos em auto-consciência temos de ter em conta os constructos “clareza” e “certeza”. A clareza relaciona-se com a auto-consciência pelo facto dos conteúdos do conceito pessoal de um indivíduo (exemplo, atributos pessoais entendidos) deverem ser definidos de forma clara e confiante, sendo consistentes internamente e temporariamente estáveis (Campbell, Trapnell, Heine, Katz, Lavallo & Leberman, 1996). A clareza está positivamente associada à auto-estima, à extroversão e aos afectos positivos, e negativamente relacionada com a ansiedade, a depressão e os afectos negativos. Por sua vez, a certeza relaciona-se com a auto-consciência pelo facto de um indivíduo confiar nos seus pontos de vista acerca de diferentes assuntos. Os indivíduos que têm elevados níveis de certeza exibem elevados níveis de auto-estima global e afectos positivos (Gardner *et al.*, 2005). Desta forma, surge a ideia de que a auto-consciência, incluindo a clareza e a certeza do conhecimento pessoal, é um

determinante importante para o bem-estar psicológico (Kernis, 2003). Por isso, Gardner *et al.* (2005) consideram que a auto-consciência dos líderes se reflecte nos elevados níveis de clareza e de certeza. Estes autores também estudaram quatro elementos específicos da auto-consciência que consideram importantes para o desenvolvimento dos líderes autênticos e dos seguidores autênticos: valores, identidade, emoções, motivos e objectivos. Iremos explicar cada um destes conceitos nos parágrafos seguintes.

Schwartz (1999) define os valores como “concepções do que é desejável, que guiam a forma como os actores sociais (exemplo, líderes, organizações, polícias, pessoas individuais) seleccionam acções, avaliam indivíduos e eventos e explicam as suas acções e avaliações” (p. 24-25). Os valores são aprendidos através do processo de socialização e servem para beneficiar grupos e unidades sociais em geral, mas, uma vez interiorizados, tornam-se parte integrante do próprio indivíduo. Assim, quando se fala em autenticidade, considera-se que um indivíduo é verdadeiro consigo próprio e com os seus valores, sendo resistente às pressões sociais e situacionais (Erickson, 1995). Gardner *et al.* (2005) consideram que os líderes autênticos estão mais conscientes dos seus valores e tornam-se mais comprometidos com estes.

Em relação à identidade, Schlenker (1985,) define-a como “a teoria (ou esquema) de um indivíduo que descreve, relaciona e explica os seus feitos, características e experiências” (p. 68). Ao nível individual, as pessoas fazem comparações interpessoais, observando traços de forma a se diferenciarem dos outros. A imagem da identidade individual que é especialmente valorizada pelos líderes em geral (Gardner & Avolio, 1998), e pelos líderes autênticos em particular, inclui a fidedignidade, credibilidade e dignidade moral. Os líderes autênticos são vistos como indivíduos verdadeiros consigo próprios, com elevados níveis de integridade moral (Luthans & Avolio, 2003). Desta forma, a fidedignidade é um elemento fundamental para a sua identidade pessoal que fomenta as relações positivas com os seguidores. No entanto, para um líder ganhar credibilidade as suas acções devem coincidir com as suas palavras, ou seja, estes devem mostrar que têm o conhecimento e a experiência que dizem ter, atingindo consistentemente resultados tangíveis (Gardner *et al.*, 2005). Por último, os líderes autênticos vêem-se a si próprios e são vistos pelos outros como pessoas moralmente dignas, que exibem elevados níveis de desenvolvimento e conduta moral (May *et al.*, 2003). Desta forma, Gardner *et al.* (2005) afirmam que os líderes

autênticos são mais fidedignos, têm mais integridade, credibilidade, respeito pelos outros, imparcialidade e responsabilidade. Eles incorporam o papel de líder na sua identidade e vêm-se a si próprios como modelos positivos para os outros.

É importante referir que conhecer-se a si próprio envolve mais do que ter consciência dos seus conhecimentos, valores e motivos. Muitos autores (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990; Salovey, Mayer & Caruso, 2002) defendem que o auto conhecimento também passa por estar consciente das nossas próprias emoções. Os indivíduos emocionalmente inteligentes não estão apenas conscientes das suas emoções, mas também compreendem as causas e os efeitos dessas emoções na tomada de decisões e nos processos cognitivos, e na forma como estas mudam ao longo do tempo (George, 2000; Salovey & Mayer, 1990). Assim, a auto-consciência emocional é uma componente básica da inteligência emocional, que é determinante para uma liderança eficiente (Avolio, 2003; Caruso, Mayer & Salovey, 2001; George, 2000). Também os líderes autênticos estão em contacto com as suas emoções e os seus efeitos em si próprios e nos outros, levando-as em linha de conta quando tomam decisões. Desta forma, elevados níveis de auto-consciência irão ajudar os líderes a compreenderem e a terem em atenção os seus próprios sentimentos e os sentimentos dos outros, e a não serem influenciados pelos impulsos emocionais desencadeados no momento (George, 2000).

Tendo em conta estas considerações, Gardner *et al.* (2005) ponderam o facto dos líderes autênticos terem níveis de inteligência emocional mais elevados.

#### **2.1.2.4 Auto-regulação do líder**

A auto-regulação envolve o processo onde os indivíduos aplicam o auto-controlo através de: (1) padrões internos, já existentes ou formulados novamente; (2) avaliações de discrepâncias entre estes padrões e os resultados esperados ou actuais; (3) identificação de acções para solucionar essas discrepâncias (Stajkovic & Luthans, 1998).

A teoria da auto-determinação sugere que o processo de auto-desenvolvimento é motivado pelas necessidades fundamentais de autonomia, competência e

relacionamentos (Deci & Ryan, 1995). Quando um indivíduo se identifica com o líder encontra satisfação, na medida em que, desta forma, o líder o ajuda a relacionar-se com os outros membros do colectivo, a ter sentimentos de eficácia e a ter meios para expressar o seu verdadeiro eu (Ryan & Deci, 2003).

Gardner *et al.* (2005) consideram que o comportamento dos líderes autênticos é guiado por um processo de regulação interno e os seus objectivos reflectem padrões de conduta pessoais. Tanto a motivação intrínseca como a regulação integrada envolvem processos de interiorização. No que diz respeito à motivação intrínseca, estes autores consideram que os líderes autênticos tornam-se, frequentemente, envolvidos no seu trabalho de tal forma que eles estão motivados somente por um sentimento de curiosidade, um desejo de aprender e uma satisfação que surge quando os objectivos são alcançados. Assim, à medida que os líderes autênticos têm um maior conhecimento do seu verdadeiro eu apresentam um profundo compromisso com os seus valores, identidades e objectivos interiorizados.

Como já vimos anteriormente, Kernis (2003) identificou quatro dimensões básicas para a autenticidade: auto-consciência, processamento imparcial da informação, transparência relacional, e comportamento autêntico (ou comportamento que está de acordo com os próprios valores, necessidades e preferências). As últimas três dimensões referidas podem ser enquadradas no ponto da auto-regulação do líder.

Em relação à primeira dimensão, Kernis (2003) usa o termo processamento imparcial para referir a ausência de negações, exageros, distorções ou ignorância de experiências internas, conhecimento privado e avaliações externas de si próprio. No entanto, e tendo em conta que os indivíduos, como processadores de informação, são parciais, especialmente quando se trata do processamento de informação importante para si próprio, é recomendado usar o termo processamento equilibrado em vez de processamento imparcial (Gardner *et al.*, 2005). Assim, o processamento equilibrado implica que a informação nova considera as perspectivas dos outros e é livre de distorções, negações ou ignorância (Harvey *et al.*, 2006). Os líderes autênticos estão menos envolvidos e conseguem processar mais objectivamente qual a informação importante para a auto-estima, são capazes de avaliar objectivamente e de aceitar tanto os aspectos positivos como os negativos, tanto os atributos e as qualidades, como as competências deficientes, as emoções negativas e as performances menos boas (Gardner *et al.*, 2005).

Relativamente à segunda dimensão, a transparência relacional envolve um compromisso para ajudar os outros a ver tanto os aspectos positivos como os negativos de si próprios. Ou seja, envolve apresentar o nosso “eu” genuíno e não fingir ser outra pessoa, fazendo apresentações selectivas e criando laços baseados na intimidade e confiança com os outros, e encorajando-os fazer a mesma coisa (Gardner *et al.*, 2005). Os líderes autênticos são transparentes na expressão das suas verdadeiras emoções e sentimentos aos seguidores, regulando essas emoções para minimizar apresentações de emoções desapropriadas ou potencialmente danosas. À medida que os líderes autênticos se começam a conhecer e a aceitarem-se a si próprios, tornam-se mais transparentes em comunicar os seus valores, identidades, emoções, objectivos e motivos aos outros (Gardner *et al.*, 2005).

Em relação à terceira dimensão, Kernis (2003) considera que “comportar-se de forma autêntica significa agir de acordo com os seus próprios valores, preferências e necessidades, e não para agradar os outros, obter recompensas ou evitar castigos... A autenticidade não está reflectida no constrangimento de ser verdadeiro consigo próprio, mas na expressão livre e natural dos seus sentimentos, motivos e inclinações” (p. 14). Quando as necessidades e os valores dos líderes são incompatíveis com as necessidades do seu grupo de trabalho, organização ou sociedade, a autenticidade é reflectida pela auto-consciência do líder das suas necessidades e na avaliação equilibrada da situação. Para alcançar a liderança autêntica, os líderes devem respeitar as interacções com os outros, e o seu comportamento deve ser consistente com os seus valores, identidades e crenças sentidas e expostas. Ou seja, os valores dos líderes devem ser consistentes com os seus comportamentos, para que os seus seguidores tenham confiança neles e se convençam da sua integridade (Gardner *et al.*, 2005). Sucintamente, os líderes autênticos devem ser capazes de escolher o comportamento autêntico, mesmo quando existem pressões externas e incentivos para agir de forma não-autêntica. Ou seja, o líder autêntico deseja comportar-se com integridade e não de acordo com pressões sociais (Erickson, 1995).

### **2.1.2.5 Comportamento/processo de liderança**

Os líderes autênticos “lideram pelo exemplo”, demonstrando tomadas de decisão transparentes, confiança, optimismo, esperança, resiliência e consistência entre as suas palavras e os seus feitos (Avolio & Gardner, 2005). São apontados dois processos através dos quais os líderes autênticos influenciam os seus seguidores e o seu desenvolvimento: (1) contágio emocional e (2) relações sociais positivas (Avolio *et al.*, 2004).

Em relação ao contágio emocional, considera-se que as emoções positivas dos líderes são particularmente contagiosas e têm efeitos positivos na aprendizagem e na transformação das organizações, e que a autenticidade fomente estados afectivos positivos (Gardner *et al.*, 2005). Ou seja, as emoções positivas dos líderes irão fomentar positivamente o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização.

No que diz respeito às relações sociais positivas, Ilies *et al.* (2005) apontam os princípios de reciprocidade e de congruência de valores para explicar o processo segundo o qual os líderes autênticos estabelecem ligações sociais positivas com os seus seguidores. Estes autores argumentam que quando os líderes apresentam um processamento equilibrado de informação relevante, integridade pessoal e orientação relacional autêntica, os relacionamentos com os seguidores são caracterizados por elevados níveis de respeito, afectos positivos e confiança. Estes relacionamentos próximos, e de grande qualidade irão, por sua vez, fomentar a congruência de valores e a reciprocidade dos seguidores no seu comportamento, que é consistente com os valores dos líderes. Esta reciprocidade resulta numa maior autenticidade e bem-estar entre os seguidores.

### **2.1.2.6 Auto-consciência do seguidor**

Os aspectos chave da auto-consciência dos seguidores passam pelo conhecimento dos seus valores, identidade, emoções, motivos e objectivos. Ao moldar os valores e o comportamento autêntico e encorajar o auto-desenvolvimento dos

seguidores, os líderes autênticos podem fomentar o processo de auto-descoberta entre os seguidores (Gardner *et al.*, 2005).

Gardner *et al.* (2005) afirmam que para os seguidores que têm um auto-conceito claro, a coerência entre os valores dos líderes e os seus próprios valores é fundamental para determinar se eles se identificam com os líderes e os seus valores, missão e visão. Se os valores e os objectivos do líder são contraditórios aos seus, é provável que os seguidores respeitem o seu líder, mas não o sigam “de livre vontade”. Pelo contrário, se os valores e objectivos dos seguidores e dos líderes estão alinhados, os seguidores identificam-se com o seu líder, seguem-no e tentam aprender com ele, até eles próprios conseguirem assumir as responsabilidades da liderança.

As pessoas que não têm um auto-conceito claro têm mais dificuldades em observar os seus valores, identidades, emoções, motivos e/ou objectivos, por isso encontram no líder autêntico alguém interessante e atractivo, podendo começar a identificar-se pessoalmente com este e a adoptar os seus valores e objectivos como se fossem os deles próprios (Gardner & Avolio, 1998; Shamir, House & Arhur, 1993). Nestes casos, os seguidores são, claramente, não autênticos devido à falta de auto-consciência e à sua dependência de fontes externas de regulação (Kernis, 2003; Ryan & Deci, 2003). Gardner *et al.* (2005) consideram que os líderes autênticos devem encorajar estes indivíduos a tentarem compreender-se melhor internamente para alcançar um maior auto-conhecimento, e devem convencê-los de que se devem identificar mais com os objectivos do colectivo (do grupo de trabalho, da organização, da profissão, da nação) que representam e menos com a personalidade dos seus líderes. Os líderes podem estimular esta identidade colectiva ao fomentar a partilha de valores e atributos da organização, grupo ou movimento, tendo em conta a missão da organização, os objectivos associados e o comportamento desejado (Shamir *et al.*, 1993). Em muitos casos, este processo resulta numa maior interiorização dos valores organizacionais, permitindo aos seguidores alcançar elevados níveis de clareza e autonomia, que acompanham a autenticidade (Deci & Ryan, 1995; Kernis, 2003).

Noutros casos, as pessoas com fraca auto-clareza podem ser especialmente defensivas e sentirem-se ameaçadas pela autenticidade e transparência do líder (Campbell *et al.*, 1996). Estes seguidores não têm um sentimento claro acerca das suas crenças e das suas perspectivas, o que se torna um obstáculo para a construção de um

relacionamento autêntico com o seu líder. No entanto, o comportamento consistente, genuíno e respeitador por parte do líder pode incitar sentimentos de confiança que desencadeiam o processo de auto-descoberta, identificação e interiorização dos seus valores (Gardner *et al.*, 2005).

Lord e Brown (2001) também focaram a influência que os líderes autênticos podem ter nos seus seguidores, afirmando que estes podem criar um impacto no processo cognitivo, afectivo e comportamental dos seguidores ao evidenciar padrões de valores particulares e estimular componentes específicos da identidade do seguidor. Estes autores afirmam, ainda, que os líderes conseguem influenciar mais aprofundadamente os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos seus seguidores quando ambos têm os mesmos valores evidentes.

### **2.1.2.7 Auto-regulação do seguidor**

Tal como o desenvolvimento da autenticidade do líder envolve um processo de regulação interiorizado, também o desenvolvimento dos seguidores autênticos requer auto-regulação para interiorizar valores e objectivos. Alguns estudos (Kernis, 2003; Deci & Ryan, 1995) demonstram que a autenticidade entre os seguidores é caracterizada pela auto-consciência, processo de regulação interiorizado, processamento equilibrado da informação, comportamento autêntico e transparência relacional. Gardner *et al.* (2005) consideram que os líderes autênticos têm um forte impacto no processo de auto-regulação dos seus seguidores, uma vez que os ajudam a perceber estes elementos de autenticidade. Estes autores consideram que as relações autênticas entre os seguidores e os seus líderes são mais prováveis quando existe uma harmonia entre as suas personalidades actuais e ideais, uma vez que isso contribui para que existam, entre ambos, elevados níveis de confiança, intimidade, cooperação e alinhamento de objectivos. Avolio e Gardner (2005) consideram, ainda, que as relações autênticas entre o líder e os seguidores são caracterizadas pela abertura e por mudanças positivas, à medida que eles tentam alcançar objectivos partilhados e complementares que reflectem valores profundos e coerentes.

Os líderes autênticos procuram desenvolver os seguidores autênticos, mostrando-lhes como se podem mover de uma regulação externa para formas de

regulação progressivamente mais internas e integradas (Deci & Ryan, 1995). Se os líderes autênticos apoiarem a identificação dos seguidores com a organização, enfatizando missões comuns e objectivos alcançáveis e fomentando o desenvolvimento de relações de qualidade, as necessidades dos seguidores são mais prováveis de serem cumpridas e o significado do seu trabalho aumenta (Shamir *et al.*, 1993; Gardner *et al.*, 2005)

### **2.1.2.8 Resultados e desenvolvimento do seguidor**

Apesar de poderem existir uma variedade de resultados para os seguidores autênticos, Gardner *et al.* (2005) focaram a sua atenção em três resultados consistentemente ligados à autenticidade: (1) confiança; (2) empenhamento; e (3) bem-estar.

Os líderes autênticos conseguem provocar sentimentos de confiança nos seus seguidores. Os seguidores estão dispostos a “dar o benefício da dúvida”, porque acreditam nas intenções do seu líder, criando uma base de confiança. Esta tendência para crer no seu líder sem levantar questões representa um ponto de transição perigoso se as intenções do líder são prejudiciais ou não-autênticas. Alguns líderes não autênticos conseguem construir relações de confiança com os seguidores, mas depois podem quebrá-la devido a interesses pessoais e egoístas. No entanto, quando estamos perante um líder autêntico, que guia as suas acções e valores de forma séria, existem elevados níveis de satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso organizacional e compromisso com os objectivos; todos estes factores contribuem para um desempenho organizacional sustentável e verdadeiro (Gardner *et al.*, 2005). Assim, os autores consideram que, através de relações honestas com as pessoas, colegas e organizações, os líderes autênticos constroem sentimentos de confiança entre os seus seguidores, fomentando a resiliência neles próprios e nos outros.

O termo empenhamento é usado para “referir o envolvimento e satisfação individual, bem como o entusiasmo no trabalho” (Harter, Schmidt & Hayes, 2002, p. 269). A integridade e a performance, sustentada ao longo do tempo, demonstrada pelos líderes, associada às experiências de desenvolvimento, segurança psicológica e

significado no trabalho, produzem elevados níveis de compromisso entre os seguidores (Luthans & Avolio, 2003; May, Gilson & Harter, 2004). Os líderes autênticos facilitam o compromisso ao ajudar os seguidores a descobrirem os seus verdadeiros talentos e a facilitar o uso desses talentos, ajudando-os a criar um melhor ajuste entre o seu papel no trabalho e os seus objectivos salientes (May *et al.*, 2004). O compromisso dos seguidores contribui para elevar os níveis de performance sustentada dos seguidores (Gardner *et al.*, 2005).

Relativamente ao bem-estar, Gardner *et al.* (2005) consideram que os seguidores que são liderados por indivíduos autênticos experimentam níveis de bem-estar no trabalho mais elevados, contribuindo para elevar o seu empenhamento e o seu desempenho sustentado.

Gardner *et al.* (2005) consideram que tanto os líderes como os seguidores se desenvolvem à medida que o relacionamento entre eles se torna mais autêntico. Os seguidores interiorizam valores e crenças expostas pelo líder, mudando e desenvolvendo-se ao longo do tempo. À medida que os seguidores começam a conhecer quem são, eles tornam-se mais transparentes com o líder, que por sua vez irá beneficiar em termos do seu desenvolvimento. Um líder pode não tentar activamente transformar o seguidor num líder, mas pode ser simplesmente um modelo para os seus seguidores (Avolio & Gardner, 2005).

### **2.1.2.9 Contexto organizacional**

Todo o desenvolvimento do líder e do seguidor ocorre num contexto emergente e dinâmico. Um clima organizacional adequado fornece grandes oportunidades para os líderes autênticos e para os seguidores, alterando-se ao longo do tempo para se tornarem ainda mais autênticos (Avolio, 2003).

A teoria estrutural do comportamento organizacional (Kanter, 1977) defende que o ambiente de trabalho que fornece livre acesso à informação, recursos, apoio e grandes oportunidades para que todos aprendam e se desenvolvam, capacita os líderes e os seguidores a realizarem o seu trabalho da melhor forma. Para que os líderes e os seus

seguidores sejam eficientes, os líderes devem criar e sustentar um clima organizacional que os capacite a continuar a aprender e a crescer.

Quando os seguidores são tratados de uma forma justa e positiva, eles tornam-se mais comprometidos e apresentam atitudes mais positivas, resultando numa maior confiança no líder e no sistema como um todo (Gardner *et al.*, 2005). Como consequência dos resultados positivos dos seguidores, os líderes autênticos devem fornecer um clima de trabalho que lhes dê livre acesso à informação, recursos e apoios, e que lhes forneça oportunidades para aprender e desenvolver procedimentos justos. Criar este tipo de ambiente pode levar algum tempo e energia por parte dos líderes e dos seguidores, mas torna o clima e a cultura da organização sustentável, competitiva e dificilmente imitada (Gardner *et al.*, 2005).

### **2.1.3. Modelos conceptuais de liderança autêntica**

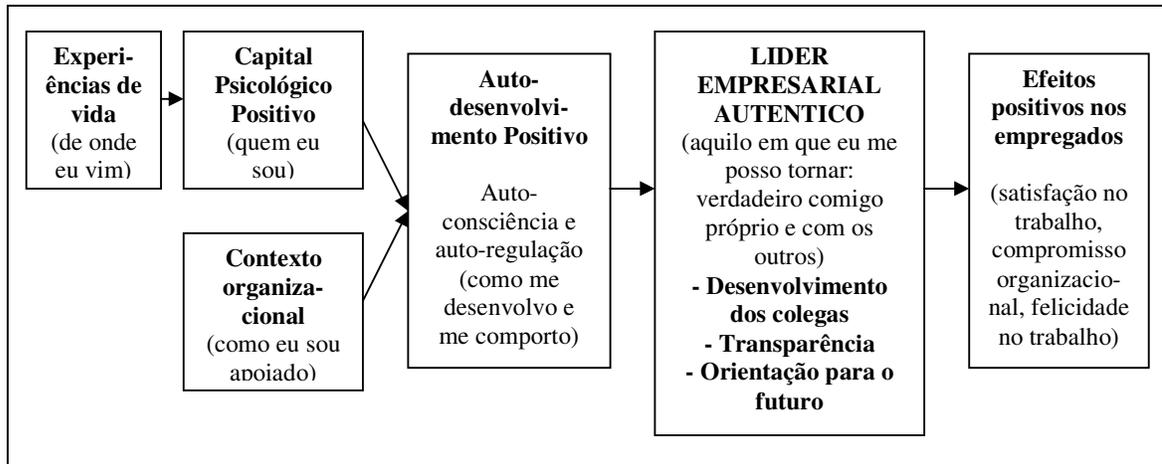
Os modelos conceptuais de liderança autêntica defendidos por Avolio e os seus colegas (Avolio *et al.*, 2004; Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Avolio, 2003) podem fornecer uma estrutura para compreender o estudo do indivíduo como líder, focando os antecedentes, o processo de auto-regulação e os resultados do comportamento dos líderes autênticos.

Jensen e Luthans (2006a) adaptaram um modelo teórico de liderança autêntica ao seu estudo. Este modelo abrange as experiências de vida (“de onde eu venho”), a importância do capital psicológico positivo (“quem eu sou”) e o contexto organizacional (“como eu sou apoiado”) como antecedentes do comportamento da liderança autêntica. Estes autores sugerem que um líder que se comporta de forma autêntica irá provocar efeitos positivos nos seus subordinados, que se irão reflectir no seu desempenho. Consideram, assim, que o empenhamento organizacional, a satisfação e a felicidade no trabalho dos colaboradores estão positivamente relacionados com a autenticidade do seu líder.

Os autores (2006b) defendem que se tem dado bastante atenção à dimensão das experiências de vida e do contexto organizacional, mas em relação à dimensão “quem eu sou” as investigações têm-se limitado a identificar os traços de personalidade que

distinguem os indivíduos uns dos outros, mostrando que não existe nenhum tipo ou perfil definitivo para se ser um empresário de sucesso.

**Figura 2.1: Um modelo teórico de Liderança Autêntica**



Fonte: Adaptado de Jensen e Luthans (2006a, p. 648)

O modelo estudado por estes autores incorpora a importância do capital psicológico positivo (PsyCap), que serve como antecedente-chave da liderança empresarial autêntica. O PsyCap encoraja o reconhecimento do que está certo com os indivíduos e foca as forças psicológicas que estão abertas ao desenvolvimento e capacitam os indivíduos a prosperar e florescer, tendo um impacto positivo no desempenho (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004). Na secção seguinte iremos desenvolver este tema com mais pormenor.

Os autores (Jensen e Luthans, 2006b; Luthans & Avolio, 2003) argumentam que, ao contrário dos traços de personalidade, os estados psicológicos, como o optimismo, a resiliência, a auto-eficácia e a esperança, podem ser aprendidos e reforçados através de treino e desenvolvimento, sendo determinantes para o sucesso empresarial. Assim, torna-se importante explorar a relação entre o capital psicológico positivo e o comportamento de liderança autêntica, para que os indivíduos se desenvolvam e tenham um melhor desempenho.

Jensen e Luthans (2006b) propõem que o capital psicológico positivo, ou “quem tu és”, influencia a vantagem competitiva, diferente daquela fornecida pelo capital humano (i.e. “o que tu sabes”) e pelo capital social (i.e. “quem tu conheces”).

Apesar da importância da auto-eficácia ter vindo a ser mencionada na literatura sobre a liderança ao longo dos anos, existem apenas algumas tentativas para investigar a sua relação com a liderança eficaz (Luthans & Avolio, 2003). Os autores argumentam que a confiança (auto-eficácia) é um estado aberto ao desenvolvimento, que influencia a auto-regulação dos líderes. Uma vez que se tem demonstrado que a auto-eficácia tem um impacto positivo na performance dos indivíduos no trabalho, alguns autores consideram que esta representa um papel importante como antecedente psicológico positivo para o desenvolvimento da liderança autêntica no contexto organizacional (Stajkovic & Luthans, 1998, Luthans & Avolio, 2003).

Em relação à esperança existem evidências claras de que esta tem um impacto positivo no sucesso académico e atlético, saúde mental e física, e na capacidade de cada um para lidar com as adversidades (Jensen e Luthans, 2006b). Mas, ao contrário da confiança, existem poucos estudos que foquem a sua importância no local de trabalho ou no campo da liderança (Luthans & Avolio, 2003). Investigações recentes (Adams *et al.*, 2002, e Peterson & Luthans, 2002, cit. por Jensen e Luthans, 2006b) indicam um impacto positivo na performance do local de trabalho, sugerindo que as empresas com empregados com elevados níveis de esperança são mais lucrativas e os gestores com elevados níveis de esperança têm unidades de trabalho com melhores performances, com melhores rácios de retenção e subordinados mais satisfeitos. A esperança é apresentada como uma capacidade psicológica positiva que pode ter um impacto significativo no processo de desenvolvimento da liderança autêntica. Assim, Jensen e Luthans (2006b) sugerem que os níveis de esperança dos empresários estão positivamente relacionados com as percepções da sua liderança autêntica. Sugerem ainda que os níveis do capital psicológico dos empresários em geral estão positivamente relacionados com as percepções da sua liderança autêntica.

Enquanto o impacto positivo do optimismo no sucesso académico, atlético e político tem sido documentado, a investigação focada no impacto do optimismo na performance empresarial é limitada. Até à data, existem apenas alguns estudos (e.g. Pinfold, 2001, e Cooper *et al.*, 1988, cit. por Jensen & Luthans, 2006b) que aplicam esse optimismo aos empresários. Os indivíduos optimistas estão melhor preparados para motivar e inspirar os seus colegas a serem orientados para o futuro e comprometerem-se com a organização. Assim, Jensen e Luthans (2006b) consideram que o nível de

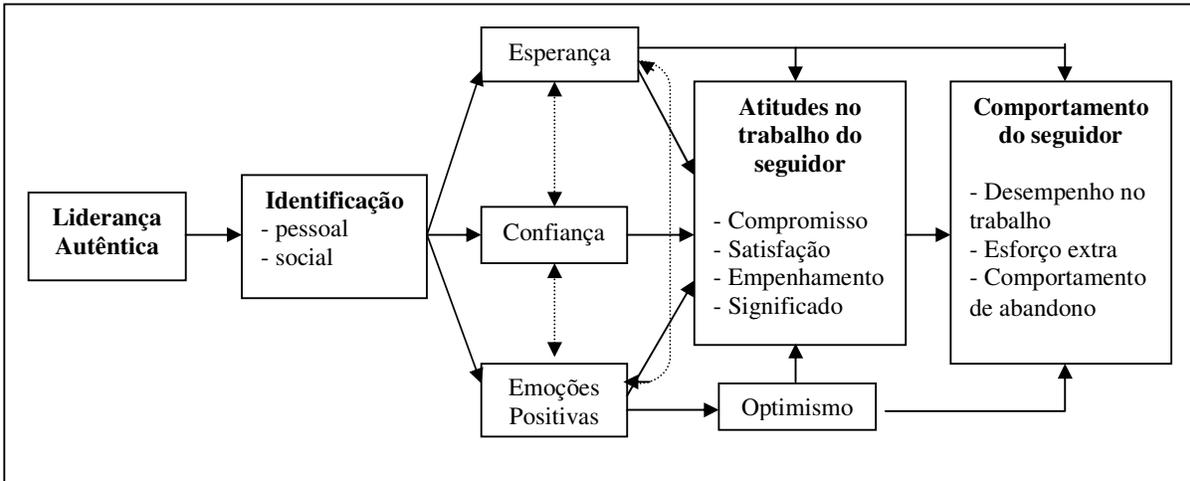
optimismo dos empresários está positivamente relacionado com as suas percepções de liderança autêntica.

Especialmente relevante no ambiente turbulento recente, onde muitas das organizações e seus gestores têm vivido contratempos económicos e morais, a resiliência tem ganho mais importância (Luthans & Avolio, 2003). Assim, em conjunto com o optimismo, sugere-se a resiliência como outra componente crítica para o seu capital psicológico (Jensen e Luthans, 2006b). Tal como o optimismo, existe pouca literatura sobre o impacto da resiliência no local de trabalho, e menos ainda no foco da resiliência dos empresários e dos líderes. No entanto, Jensen e Luthans (2006b) consideram que o nível de resiliência dos empresários está positivamente relacionado com as suas percepções de liderança autêntica. Desta forma, e em conjunto com a confiança, a esperança e o optimismo, a resiliência parece ser uma capacidade vital para o desenvolvimento de líderes autênticos (Luthans & Avolio, 2003).

Avolio *et al.* (2004) também apresentaram outro modelo teórico de liderança autêntica que propõe que a liderança autêntica influencia as atitudes e comportamentos dos seguidores através do processo de identificação psicológica, esperança, emoções positivas, optimismo e confiança. Como nos mostra a Figura 2.2, os autores reconhecem que existem ligações chave entre as várias variáveis, uma vez que cada uma pode influenciar as outras. Por exemplo, é possível que um maior nível de confiança possa facilitar o desenvolvimento de mais emoções positivas. Ou é possível que o comportamento emocional e esperançoso seja experienciado não apenas pelo resultado da socialização anterior, mas como consequência da interação social com as outras pessoas.

Os autores também reconhecem que, apesar do modelo proposto se focar no papel dos estados psicológicos no processo de liderança autêntica, também existem muitos factores contextuais que influenciam este processo, como a política organizacional, a estrutura da organização, a cultura e o clima organizacional.

Figura 2.2: Modelo de liderança autêntica e comportamento e atitudes dos subordinados



Fonte: Adaptado de Avolio *et al.* (2004, p. 803)

Tendo evidenciado os principais aspectos da liderança autêntica, iremos verificar no próximo ponto como o capital humano, social e psicológico poderão ser considerados fontes de vantagem comparativa.

## 2.2. As pessoas como fontes de vantagem competitiva

Durante muito tempo acreditou-se que a vantagem competitiva das empresas ocorria devido a uma variedade de barreiras à entrada de novas indústrias, como as patentes proteccionistas, a supremacia tecnológica ou as regulamentações governamentais. No entanto, as mudanças e difusões tecnológicas, a inovação que se dá de forma tão rápida e a desregulamentação foram começando a eliminar estas barreiras (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Apesar do ambiente de trabalho ter sempre experienciado mudanças, o local de trabalho dos dias de hoje tem vindo a alterar-se mais rapidamente e de forma mais dramática do que anteriormente (Larson & Luthans, 2006). Hoje em dia, o ambiente empresarial requer flexibilidade, inovação e rapidez de acção. E para as organizações conseguirem uma performance organizacional sustentada necessitam de gerir e desenvolver eficientemente conhecimentos, experiências, competências e capacidades dos seus colaboradores (Luthans *et al.*, 2004).

O trabalho nas organizações de hoje começou a ser mais fluido e menos limitado pelo tempo e pelo espaço, graças às tecnologias da informação e à globalização. Estas mudanças no local de trabalho, sendo complexas e difíceis de ultrapassar, implicam que se olhe para os membros de uma organização de forma diferente: eles não são facilmente programáveis, como as máquinas, e necessitam de se identificar com as suas organizações para garantirem o seu êxito (Larson & Luthans, 2006).

Nos últimos anos o capital económico (financeiro e tangível) deixou de ser o único factor de interesse para os empresários e investigadores; o capital humano (intangível) começou a ser reconhecido como uma fonte de sucesso das organizações e de vantagem competitiva sustentada. Reconhece-se que o conhecimento colectivo e as habilidades e capacidades dos colaboradores representam uma competência distinta que valorizou a sua empresa e a tornou mais competitiva que todos os seus concorrentes (Luthans *et al.*, 2004).

Os recursos humanos deixaram de ser encarados apenas como um custo para a empresa, passaram a ser um activo indispensável e um investimento que necessita de ser gerido eficientemente para se tornar numa vantagem competitiva sustentada. O trabalho

de Jeffery Pfeffer (cit. por Luthans & Youssef, 2004) mostra que apenas metade dos líderes das organizações dos dias de hoje acreditam na importância dos recursos humanos e apenas metade desses líderes agem de acordo com as suas crenças. Os líderes que consideram os recursos humanos cruciais para o sucesso das organizações necessitam de estar aptos a mostrar como é que o investimento nestes recursos pode ser uma fonte de vantagem competitiva e pode provocar um impacto positivo nos resultados das organizações, não só em termos de lucros a curto prazo como também em termos da sobrevivência e do crescimento a longo prazo.

Na velha economia, o êxito de uma empresa poderia ser ligada a um certo nível de output ou produção. Na nova economia, onde o valor de uma empresa deriva fortemente de fontes intangíveis, a medição do contributo dos recursos humanos nesse valor tornou-se um desafio (Luthans *et al.*, 2004). A necessidade de tratar os recursos humanos como um capital de investimento tem-se tornado crucial para as organizações (Luthans & Youssef, 2004).

## **2.2.1 Fontes tradicionais de vantagem competitiva**

Um recurso organizacional pode ser uma vantagem competitiva se for difícil de copiar ou duplicar (por exemplo, os equipamentos e a tecnologia). No entanto, quando estes recursos físicos, que são dispendiosos, deixam de ser únicos e de servirem como barreiras à entrada de novas empresas, começa-se a pensar em alternativas para a «equação» das vantagens competitivas. Existem algumas deficiências estratégicas que impedem as organizações de serem competitivas, como a falta de visão, as abordagens de curto prazo para planear e tomar decisões, a utilização de recursos inadequados, a liderança complacente ou avessa ao risco, ou as estratégias inapropriadas (Luthans & Youssef, 2004).

As fontes de vantagem competitiva derivam de vários recursos que são difíceis de imitar por parte da concorrência, uma vez que eles vão para além dos meios estratégicos ou financeiros, e são específicos ou estão interligados com a história, cultura, estrutura e processos da organização.

Luthans e Youssef (2004) apontam alguns critérios para avaliar as variadas fontes de vantagem competitiva, como o facto de serem raras (únicas), cumulativas (provêm de um processo de criação já existente na empresa), interrelacionadas (estão interligadas com as outras fontes e, por isso, fazem parte de um conjunto de sinergias) e renováveis (uma organização consegue melhorar as vantagens competitivas que possui).

O Quadro 2.1 mostra a relação entre as diferentes fontes de vantagens comparativas e os critérios que as podem avaliar.

**Quadro 2.1: As várias fontes de vantagem competitiva**

	<b>Longo prazo</b>	<b>Único</b>	<b>Cumulativo</b>	<b>Inter-relacionado</b>	<b>Renovável</b>
<b>Capital tradicional</b>					
Financeiro	Não	Não	Sim	Não	Não
Estrutural/físico	Sim	Não	Sim	Talvez	Talvez
Tecnológico	Não	Não	Não	Talvez	Não
<b>Capital Humano</b>					
Conhecimento explícito	Talvez	Não	Sim	Não	Talvez
Conhecimento tácito	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Capital Social</b>					
Redes de trabalho	Talvez	Sim	Sim	Sim	Talvez
Normas e valores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Confiança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Capital Psicológico Positivo</b>					
Confiança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Esperança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Optimismo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Resiliência	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptada de Luthans e Youssef (2004, p. 145).

A estrutura de capital tradicional, que inclui os recursos físicos e os recursos organizacionais (como os sistemas, os procedimentos, os modelos de gestão) permite que estes sejam imitados. A própria tecnologia da informação, que era, até há algum tempo, a principal fonte de vantagem das empresas, está agora disponível para quase todas, fazendo diminuir exponencialmente os custos.

Luthans *et al.* (2004) consideram que os recursos tradicionais podem deixar de ser qualificados como fontes sustentáveis de vantagem competitiva. Quando introduzimos o factor humano na equação da competitividade, muitas das suposições anteriores são postas em causa. Na realidade, podemos observar organizações com

recursos tradicionais muito similares a transformarem-se em organizações de sucesso ou de insucesso.

## **2.2.2 O capital humano, social e psicológico como fontes de vantagem comparativa**

Tanto os economistas como os gestores de recursos humanos reconhecem agora que o capital físico pode ser associado à noção de capital humano. Tal como as mudanças e o investimento em capital físico (representado pelos serviços, processos tecnológicos, máquinas e o investimento em equipamentos) podem melhorar a competitividade da empresa, também o investimento em capital humano, através do desenvolvimento de competências, conhecimento e capacidades pode melhorar a sua performance (Luthans & Youssef, 2004; Wright & Snell, 1999).

Comparados com os recursos tradicionais físicos, estruturais e financeiros, os recursos humanos são os menos imitáveis pela concorrência. O perfil da força de trabalho é único numa organização e não pode ser comprado na sua totalidade ou copiado (Larson & Luthans, 2006).

### **2.2.2.1 Capital Humano**

O capital humano é, habitualmente, comparado com o conhecimento, as capacidades, as habilidades e as competências dos trabalhadores, derivadas da educação, experiência e habilidades específicas.

De acordo com Luthans e Youssef (2004) o capital humano é, geralmente, dividido em duas dimensões: *conhecimento explícito* e *conhecimento tácito*.

Apesar de ser facilmente medível, as investigações mostram que a validade do conhecimento explícito como critério de selecção para o capital humano é um pouco limitada. Por exemplo, os estudos de Hunter e Schmidt (1983) mostram que a educação tem, em média, um poder de previsão de apenas 0,10 na performance de um trabalhador enquanto que a validade média preditiva da experiência é de apenas 0,18. Para além

disso, este conhecimento é facilmente imitável. As empresas pagam a formação aos seus funcionários para que estes sejam mais qualificados, uma vez que os custos de educação já não são tão elevados como anteriormente; apostam na formação técnica através de outsourcing, o que se traduz no ensino de competências idênticas aos colaboradores de organizações concorrentes (por vezes na mesma sala, ao mesmo tempo); contratam os trabalhadores competentes de outras empresas concorrentes, copiando experiências de trabalho. Tudo isto leva a que a educação, a experiência e as competências dos trabalhadores sejam “ultrapassadas” facilmente, não se tornando em vantagens competitivas (Luthans & Youssef, 2004).

Já o conhecimento tácito é específico da organização e é construído ao longo do tempo quando os seus membros começam a socializar, a fazer parte da cultura, a compreender a estrutura e processos da organização e a aprender a trabalhar «como um todo». Este é um processo intangível mas vital, que inclui um tremendo investimento, especialmente de tempo e esforço nos gestores e nos empregados. Este conhecimento já não é imitável como acontece com o conhecimento explícito. A concorrência não consegue copiá-lo pois ele é específico de cada organização e, por isso, não é transferível (Luthans & Youssef, 2004).

Assim, apesar do conhecimento explícito ter algumas limitações, o conhecimento tácito satisfaz largamente o critério da vantagem competitiva. No entanto, o conhecimento tácito é difícil de medir e o seu impacto é manifestado nas organizações por um período indefinido de tempo.

Luthans e Youssef (2004) consideram que muitas organizações tomaram opções desafortunadas ao utilizarem indiscriminadamente trabalhadores temporários e trabalhadores externos, em vez de apostarem no capital humano como forma de construir conhecimento tácito que leva à obtenção de vantagens competitivas. Isto deve-se, principalmente, ao facto de este investimento em capital humano ter retornos distantes e intangíveis, enquanto que estas formas de poupar dinheiro a curto prazo têm retornos imediatos.

### 2.2.2.2 Capital Social

O capital social é um constructo multifacetado, que inclui o valor dos relacionamentos entre as pessoas e o valor das redes de trabalho individuais que são desenvolvidas ao longo do tempo. Estes relacionamentos sociais são formados através de contactos, normas e confiança (Luthans *et al.*, 2004).

Este capital pode ser usado tanto dentro de uma organização (“A quem posso recorrer para me resolver este problema?”) como fora (“Quem me pode aconselhar a encontrar o produto que desejo comprar com melhor relação qualidade-preço?”).

Adler e Kwon (2002) defendem que o capital social tem um impacto positivo tanto nas áreas dos recursos humanos como nas áreas organizacionais (iniciativa organizacional, relações com fornecedores, redes de produção regional, aprendizagem entre empresas).

Nos últimos anos, este tipo de capital tem sido comparado como uma extensão do capital físico e humano. Apesar de ter a sua origem na sociologia, o capital social tem vindo a ser aplicado nas estratégias organizacionais, no capital humano e intelectual e nas vantagens competitivas (Luthans *et al.*, 2004; Luthans & Youssef, 2004).

A importância do capital social é devida ao facto de criar um elemento contextual para o capital humano. Sem o capital social as organizações estariam muito enfraquecidas, pois os empregados trabalham todos os dias uns com os outros, directa ou indirectamente. Quando existe uma tarefa para realizar ou um problema para resolver, as pessoas procuram ajuda nos amigos, família, colegas e outros, e não apenas nas figuras da autoridade (Larson & Luthans, 2006). Wright e Snell (1999) consideram importante que as empresas tenham em atenção que as pessoas não trabalham sozinhas, elas combinam os seus talentos e energia para alcançar os seus objectivos.

O capital social é transformável uma vez que a rede de amigos pode ser usada de outras formas, como para a recolha de informação ou para obter ganhos económicos. Em qualquer dos casos, o capital social deve ser alimentado, de modo a ser valorizado. No final, ninguém detém os direitos exclusivos deste tipo de capital, pois quando uma das partes termina a relação o capital social também é dissolvido (Adler & Kwon, 2002).

De acordo com Luthans e Youssef (2004) existem três dimensões do capital social:

- 1. Redes.** Dizem respeito ao contacto e aos relacionamentos entre os membros da própria organização, e entre estes e o meio envolvente. As redes sociais estabelecem as interligações que permitem a troca e partilha de ideias e recursos. Estas trocas podem acontecer ao nível cognitivo (ex. organizações em rede), ao nível afectivo (ex. apoio social) e ao nível comportamental (ex. trabalho em equipa). Os processos dinâmicos criados por estas redes sociais provocam impactos significativos no sucesso e no lucro das organizações a longo prazo, uma vez que juntam os recursos e as sinergias existentes, compensando as diferenças ao nível dos indivíduos e moderando as vulnerabilidades internas e os choques externos.
- 2. Normas e regras de comportamento.** São importantes na medida em que são a base para a criação das estratégias, estruturas e processos das organizações (elementos essenciais para alcançarem os seus objectivos). Mesmo as regras que podem, à partida, impedir a criatividade e a flexibilidade, são importantes para fornecer estabilidade e indicar caminhos, especialmente em épocas de mudança e incerteza. As normas são também importantes por criarem expectativas idênticas entre os indivíduos, grupos ou organizações, o que ajuda à conservação de relacionamentos produtivos.
- 3. Confiança.** Age como um agente de ligação entre as redes e as normas, de modo a que ambas possam alcançar o seu potencial total. A confiança pode eliminar as barreiras que impedem os relacionamentos a longo prazo, a comunicação aberta, a partilha de conhecimento e o *feedback* contínuo (elementos que facilitam a criatividade, a inovação e a competitividade).

Em suma, os autores (Luthans & Youssef, 2004) argumentam que o capital social é crucial para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, e pode mesmo

contribuir para a criação de capital humano. Contrariamente às crenças de que os relacionamentos e as redes são muito voláteis e, por isso, fontes de vantagem competitiva incertas, estes autores provam que o capital social sustenta os relacionamentos a longo prazo, as normas, os valores e a confiança que são cruciais para uma performance sustentada e eficiente.

Como nos mostra o Quadro 2.1, as dimensões do capital social também respeitam os critérios da vantagem competitiva pois são únicas, cumulativas, interrelacionadas e largamente renováveis.

De modo a gerir eficazmente o capital social, as organizações e os seus gestores precisam de estabelecer e manter estruturas e processos necessários às redes de trabalho, às normas e à confiança para se desenvolverem ao longo do tempo.

### **2.2.2.3 O Capital Psicológico Positivo**

O capital psicológico positivo é único e pode ser desenvolvido e gerido para a obtenção de melhores resultados e para um aumento da competitividade. O reconhecimento desta nova forma de capital não nega o capital tradicional, humano e social, mas requer uma orientação estratégica diferente (Luthans & Youssef, 2004).

Para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada, as organizações necessitam de desenvolver e gerir o capital psicológico positivo, tornando-o único e específico da própria organização.

O capital psicológico também satisfaz o critério cumulativo, interrelacionado e renovável das vantagens competitivas. Todos os colaboradores trazem uma bagagem psicológica considerável das experiências de vida que tiveram no passado para o local de trabalho. Os eventos que acontecem frequentemente no ambiente social dos empregados continuam a dar forma à sua confiança, esperança, optimismo e resiliência.

Quando é estabelecida uma nova ideologia organizacional, os colaboradores esperam que os seus líderes os considerem, verdadeiramente, como o activo mais

importante da organização, desenvolvendo uma espiral positiva, na qual o capital psicológico positivo se pode traduzir numa vantagem competitiva.

A gestão do capital psicológico positivo pode, efectivamente, canalizar os talentos das pessoas, as suas forças e capacidades psicológicas através de resultados sustentados, produtivos e éticos, que resultam em vantagens competitivas (Luthans & Youssef, 2004).

## 2.3 Capital Psicológico Positivo

A Psicologia Positiva surgiu há alguns anos, quando um grupo de psicólogos liderados por Martin Seligman compreendeu que a investigação da Psicologia se centrava unicamente nos aspectos negativos e nas patologias dos indivíduos, negligenciando uma abordagem positiva dos comportamentos humanos (Luthans, 2002). Começaram, então, a focar-se naquilo que está certo e é bom nas pessoas em vez de se preocuparem com o que está errado e é disfuncional nelas. Mais concretamente, começaram a focar a sua atenção nas forças em vez de observar as fraquezas, a saúde e a vitalidade em vez de olhar para a doença e patologia (Luthans *et al.*, 2004).

Seligman (2005) afirma que a Psicologia Positiva vem exercer uma mudança na preocupação central desta ciência: reparar o que está mal na vida das pessoas, procurando, igualmente, construir e reforçar o que está certo nas suas vidas.

Embora a Psicologia Positiva não focasse as suas atenções na aplicação da Psicologia às organizações e à gestão dos recursos humanos, muitos investigadores consideravam que as suas conclusões eram requisitos essenciais para a aplicação da positividade ao ambiente organizacional. Assim, a Psicologia Positiva estimulou a criação de dois movimentos paralelos mas complementares entre si, que apoiavam a positividade e a gestão baseada nas forças da organização: *Positive Organizational Scholarship* (POS) e o *Positive Organizational Behavior* (POB) (Page & Donohue, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

O *Positive Organizational Scholarship* (POS), baseado no trabalho de investigadores da Universidade de Michigan, defende que as características organizacionais positivas podem melhorar a sobrevivência e a eficácia organizacional em tempos de crise e em condições adversas (Luthans & Youssef, 2004). Para Luthans, Youssef e Avolio (2007), o POS procura compreender os processos e os estados positivos no contexto organizacional, assim como as dinâmicas e os resultados a eles associados.

O *Positive Organizational Behavior* (POB) estuda as forças e capacidades psicológicas positivas dos recursos humanos, que possam ser medidas, desenvolvidas e geridas, no sentido da melhoria do desempenho organizacional (Luthans, Avolio,

Walumbwa & Li, 2005). Para Luthans e Youssef (2004), o POB analisa os estados psicológicos que podem resultar numa melhoria da performance da organização.

As principais diferenças entre estas duas abordagens prendem-se com o facto de o POS lidar com componentes que não podem ser susceptíveis de serem desenvolvidas e podem não ter impacto na performance organizacional, enquanto que para o POB estes dois critérios são essenciais, e de o POS se centrar ao nível organizacional enquanto o POB se concentra a um nível individual (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Apesar da definição de POB parecer incorporar diversos conceitos do comportamento organizacional, para uma capacidade psicológica ser incluída na concepção de POB é necessário que responda a alguns critérios: ser positivamente orientada; ser baseada na teoria e na investigação; ser mensurável; ser susceptível de desenvolvimento e melhoria; ter um impacto demonstrado na melhoria do desempenho no contexto organizacional (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Tendo em conta estes critérios, Luthans, Youssef & Avolio (2007), focaram-se em quatro capacidades psicológicas por serem as que melhor se coadunam com os critérios POB: confiança ou auto-eficácia, esperança, optimismo e resiliência. Denominaram o constructo como Capital Psicológico Positivo (PsyCap).

Luthans, Youssef e Avolio (2006, p. 388) adoptaram uma abordagem que define o PsyCap como “um estado psicológico de desenvolvimento positivo que é caracterizado por: (1) ter confiança (auto-eficácia) utilizando o esforço necessário de forma a ser bem sucedido nas tarefas desafiantes; (2) fazer atribuições positivas (optimismo) acerca do sucesso presente e futuro; (3) ser persistente para alcançar os objectivos e, quando necessário, redireccionar caminhos para alcançar as metas (esperança) obtendo sucesso; (4) quando estiverem rodeados de problemas e adversidades, devem apoiar-se e não desistirem (resiliência) para alcançarem o sucesso”.

O PsyCap é apresentado pelos seus autores e investigadores como um constructo que as organizações devem procurar desenvolver e no qual devem investir, de modo a melhor utilizar o desempenho dos seus colaboradores e a garantir um crescimento sustentável (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008).

## **2.3.1 As dimensões do PsyCap**

### **2.3.1.1 Auto-eficácia**

A auto-eficácia pode ser definida como uma “convicção individual... acerca das suas capacidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para executar com sucesso uma tarefa específica num determinado contexto” (Luthans & Youssef, 2004, p. 153).

Bandura (1997, p.3) definiu esta dimensão como “as crenças de um indivíduo nas suas capacidades para organizar e executar as acções necessárias para produzir determinadas realizações”.

Para Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle e Harney (1991) a auto-eficácia refere-se à avaliação individual da forma como um indivíduo poderá desempenhar uma tarefa específica num cenário específico. A auto-eficácia está relacionada com aquilo que acreditamos ser capazes de fazer, ou seja, não se traduz na própria competência para actuar mas sim na crença pessoal naquilo que conseguimos fazer em determinadas circunstâncias com as competências que possuímos (Maddlux, 2005).

Para Page e Donohue (2004) a confiança não é num processo cognitivo vantajoso ou outra ferramenta, mas uma certa abertura à mudança e uma vontade de gastar algum esforço na busca de um resultado bem sucedido, esperando um retorno positivo proveniente desse investimento.

Quando os indivíduos tentam alcançar os seus objectivos procuram exercer controlo sobre os acontecimentos que influenciam as suas vidas, possuindo um forte incentivo para agir quando acreditam que esse controlo é possível e que as suas acções serão efectivas (Bandura, 1997).

Antes de seleccionar e iniciar um plano de acção, os indivíduos processam e compilam toda a informação que conhecem acerca das suas capacidades. Os indivíduos mais confiantes, provavelmente, escolhem tarefas mais desafiantes e motivadoras, investindo o seu esforço na sua realização e persistindo perante as adversidades (Larson & Luthans, 2006). Para Stajkovic e Luthans (1998) a auto-eficácia de um indivíduo

pode ajudá-lo a sustentar esforços mesmo em condições adversas, enquanto que os indivíduos que se julgam pouco eficazes duvidam que o que conseguem seja suficiente para alcançar o sucesso e suspendem os seus esforços prematuramente, falhando as tarefas.

Luthans, Youssef e Avolio (2007) indicam cinco traços característicos dos indivíduos auto-eficazes: definem para si próprios objectivos elevados e tarefas difíceis; gostam de novos desafios e normalmente são bem sucedidos quando confrontados com eles; são altamente motivados; investem o esforço necessário para alcançar os seus objectivos; são perseverantes quando confrontados com obstáculos. Segundo estes autores, a auto-eficácia motiva os indivíduos a escolher e aceitar com agrado novos desafios e a utilizar as suas forças e capacidades para os enfrentar. Também os encoraja a perseguir os seus objectivos e a investir o tempo necessário no seu alcance, ao mesmo tempo que os ajuda a ser perseverantes perante o confronto com obstáculos que os podem levar a desistir.

Luthans e Youssef (2004) indicam que a auto-eficácia é operacionalizada através da definição de objectivos estimulantes, autoselecção de tarefas difíceis, auto-motivação, mobilização de esforço para o alcance dos objectivos definidos e perseverança quando confrontado com obstáculos. Segundo estes autores, os indivíduos menos autoconfiantes estão mais propensos a desesperar, falhar e perder a auto-confiança quando confrontados com um *feedback* negativo, com desaprovação social, com obstáculos ou qualquer outro tipo de adversidades e contrariedades que possam surgir. Por outro lado, os indivíduos autoconfiantes aplicam as suas capacidades na concretização dos seus objectivos.

Bandura (1997) refere que a auto-eficácia é determinante na decisão de executar um comportamento, no esforço despendido e na persistência com que se enfrentam os obstáculos. Os colaboradores que têm uma percepção de si próprios como muito eficazes são aqueles cujo impacto no desempenho da organização é mais relevante, uma vez que vão estimular esforços que produzem bons resultados.

### 2.3.1.2 Esperança

Esta dimensão é usada nas conversas do dia-a-dia quando falamos de desejos (“eu espero conseguir fazer isto”) ou quando temos dúvidas (“eu espero que isto resulte”). Apesar destas expressões casuais de esperança serem abundantes na linguagem, quando a analisamos como constructo positivo, ela tem um significado mais preciso (Larson & Luthans, 2006).

No âmbito do PsyCap a definição de esperança é desenhada a partir do trabalho de Robert Snyder, que nos diz que esta é um estado cognitivo ou de pensamento através do qual um indivíduo é capaz de estabelecer expectativas e objectivos estimulantes (mas realistas), e procura atingi-los através da sua autodeterminação, energia e percepção de controlo interno. As pessoas com elevados níveis de esperança são capazes de gerar caminhos alternativos para os objectivos que determinam quando surgem obstáculos ou impedimentos aos inicialmente traçados (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Snyder *et al.* (1991) definiram-na como um estado motivacional positivo que é baseado num sentido de sucesso interactivo, tanto ao nível da energia direccionada para os objectivos - *willpower* ou *agency* - como ao nível dos planos para alcançar esses objectivos - *waypower* ou *pathways*. Desta definição, a esperança pode ser encarada como a «vontade de vencer» ou a «maneira para o conseguir».

Esta vontade de vencer (*willpower*) corresponde à força motivacional que mantém o indivíduo com energia para alcançar o objectivo, sendo extremamente necessária para que estes objectivos sejam alcançados com sucesso. Já a maneira para conseguir alcançar o sucesso (*waypower*) corresponde ao pensamento alternativo para os caminhos usados para atingir os objectivos (Larson & Luthans, 2006).

As pessoas que têm esperança são motivadas pela sensação de terem a capacidade para desenvolver maneiras para alcançar as coisas que pretendem, tendo a capacidade para gerar caminhos alternativos se os caminhos originais não resultarem ou forem bloqueados. Para os indivíduos com fracos níveis de esperança, no entanto, os caminhos de pensamento são mais difíceis, o plano principal não é bem articulado e os caminhos alternativos não estão estabelecidos (Luthans & Youssef, 2004; Larson & Luthans, 2006). Snyder (1995) afirma mesmo que as pessoas com elevada esperança

abordam determinado objectivo com um estado emocional positivo, um sentido de desafio e um pensamento no sucesso, enquanto que as pessoas com baixa esperança tendem a defrontar esse mesmo objectivo com um estado emocional negativo e um pensamento no fracasso.

As pessoas com elevada esperança tendem a concretizar os seus objectivos através de uma determinação interna para investir a energia necessária e de uma motivação gerada pelo seu sentido de posse de capacidade para obter o que pretendem, o que lhes confere uma habilidade especial para criar caminhos alternativos para concretizar os seus objectivos (Luthans & Youssef, 2004).

Existem já muitas investigações científicas que demonstram o impacto da esperança no sucesso académico, na saúde física e mental, na capacidade para enfrentar as adversidades. Estudos mais recentes mostram que os líderes com elevados níveis de esperança são mais fortes devido à sua capacidade para alcançar objectivos, criar caminhos para alcançar o sucesso e pensar em alternativas (pensamento empresarial) (Larson & Luthans, 2006). Youssef e Luthans (2007) também encontraram relações positivas entre a esperança dos colaboradores, a sua performance e as suas atitudes no local de trabalho.

### **2.3.1.3 Optimismo**

Talvez esta dimensão esteja mais próxima da psicologia positiva do que qualquer outra. Nas conversas do dia-a-dia, um indivíduo optimista espera eventos positivos e desejáveis no futuro e um pessimista tem constantes pensamentos negativos e está convencido que irão acontecer situações indesejáveis (Luthans *et al.*, 2007). Snyder (1995) afirma que o optimismo é um resultado esperado positivo e é definido como uma expectativa generalizada de que vão acontecer coisas boas e desejáveis.

No âmbito do PsyCap, o optimismo é mais do que prever que irão ocorrer situações boas e desejáveis. Segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007), a distinção entre o optimismo e o pessimismo, no âmbito do PsyCap, reside na forma como os indivíduos interpretam e explicam as causas de acontecimentos positivos, negativos, passados, presentes ou futuros.

Segundo a teoria de Martin Seligman, os optimistas interpretam os maus acontecimentos como sendo externos (“eu não tive culpa”), instáveis (“só aconteceu desta vez”) e específicos (“aconteceu apenas neste evento”), enquanto que os pessimistas fazem atribuições contrárias: internos, estáveis e globais. Relativamente aos bons acontecimentos, os optimistas fazem atribuições internas (“aconteceu graças a mim”), permanentes (“sou talentoso”) e globais (“sou um perito em computadores”), enquanto que os pessimistas os interpretam como sendo externos (“aconteceu graças a outras pessoas”), temporários (“esforcei-me ao máximo neste assunto”) e específicos (“apenas conheço bem o programa Excel”) (Luthans & Youssef, 2004).

O optimismo impele os indivíduos a atribuírem-se o crédito pelos eventos favoráveis das suas vidas, reforçando a sua auto-estima e moral. Também permite distanciá-los dos sentimentos desfavoráveis, como a depressão, culpa, vergonha e angústia (Luthans & Youssef, 2004, Luthans, 2002).

Os indivíduos optimistas estão salvaguardados dos acontecimentos desfavoráveis, descontando os potenciais sentimentos de culpa, depressão, e outros sentimentos negativos, mas aceitam os resultados positivos dos acontecimentos favoráveis (Page & Donohue, 2004).

Segundo Lopes, Cunha e Palma (2006), o impacto do optimismo na performance dos indivíduos pode ser variado, o que se justifica pelo facto de os indivíduos optimistas serem mais facilmente motivados pelo trabalho, mais perseverantes quando confrontados com dificuldades, possuem aspirações mais elevadas e definem para si objectivos mais ambiciosos.

#### **2.3.1.4 Resiliência**

Este conceito é relativamente recente no campo da Psicologia, não tendo uma definição tão clara e precisa, como na Física e na Engenharia, devido à complexidade e multiplicidade de factores que devem ser tidos em conta no estudo de fenómenos humanos. Assim, enquanto que na Física e na Engenharia este conceito descreve a capacidade de uma material absorver energia sem sofrer uma deformação permanente ou descreve a resistência ao choque, na Psicologia o termo é usado no estudo de

processos que explicam a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (Yunes, 2003).

Para Luthans, Youssef e Avolio (2007), o conceito resiliência relaciona-se com o actual contexto do trabalho, que é caracterizado pelo aumento da competitividade e pela mudança constante. Para estes autores, a definição de resiliência no âmbito do PsyCap inclui não só a capacidade para recuperar perante as adversidades e perante eventos estimulantes e positivos, como também a vontade de ir além do ponto de equilíbrio.

Luthans e Youssef (2004, p. 154) definem esta dimensão como a “capacidade para ultrapassar as adversidades, falhas ou mesmo as mudanças positivas mas devastadoras como o aumento de responsabilidade”. Já para Jensen e Luthans (2006b), a resiliência é considerada a capacidade dos indivíduos enfrentarem com sucesso a mudança desafiante, a adversidade e o risco.

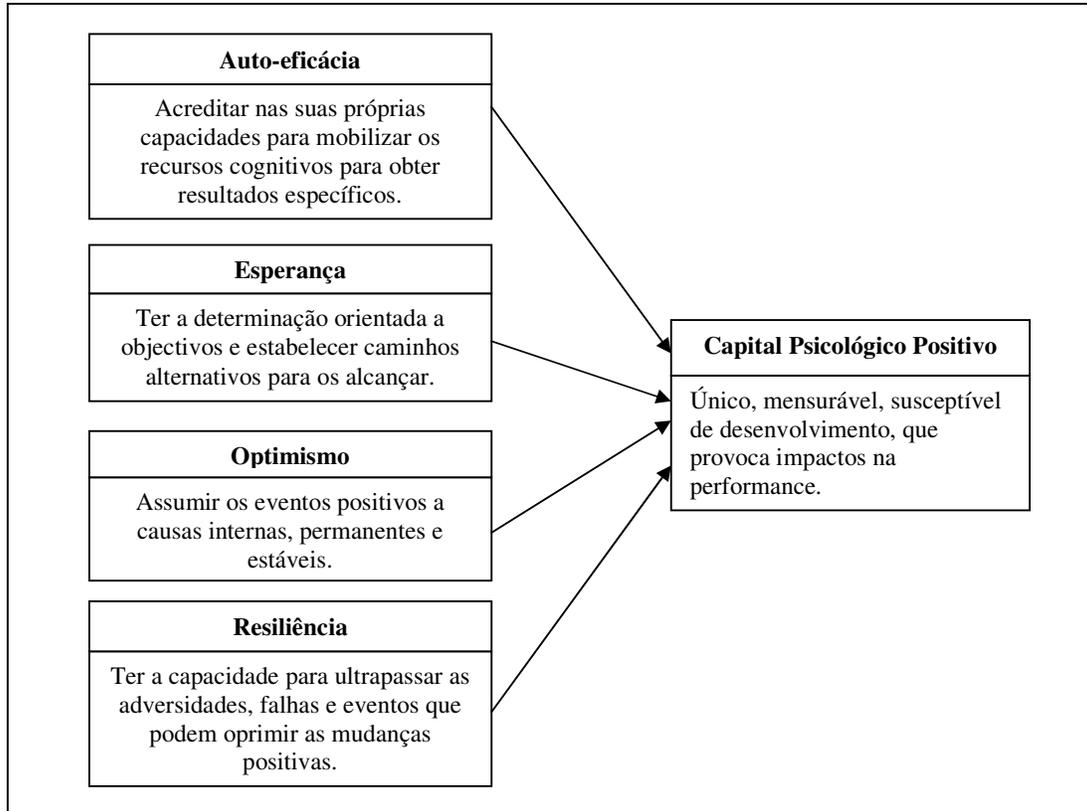
Nos dias de hoje, em que existem muitos riscos e os recursos são limitados, os psicólogos positivos tentam compreender o que promove mais eficientemente a resiliência dos membros organizacionais. Por exemplo, Luthar (2003) sugere que a resiliência é um processo dinâmico que envolve fazer balanços entre as forças favorecedoras e as forças vulneráveis em diferentes contextos de risco (cit. por Larson & Luthans, 2006).

De acordo com Coutu (2002) os elementos de resiliência mais comuns incluem: (1) uma paragem para aceitar a realidade; (2) uma profunda crença, frequentemente suportada por valores fortes, de que a vida tem significado; (3) uma capacidade invulgar para improvisar e adaptar-se às mudanças significativas.

Investigações recentes sugerem que as pessoas resilientes podem progredir e crescer quando enfrentam dificuldades e contrariedades. Normalmente, melhoram os seus níveis de desempenho e encontram significado e valor para as suas vidas, uma vez que possuem uma capacidade de prosperar e crescer através das contrariedades e dificuldades com que se deparam (Luthans & Youssef, 2004). Alguns investigadores (Luthans *et al.*, 2005; Luthans, Youssef & Avolio, 2006) referem que os seus trabalhos indicam que a resiliência produz ganhos significativos no desempenho dos indivíduos, e apontam outros resultados potenciais positivos que a resiliência pode ter no local de trabalho como o aumento da satisfação face ao trabalho, o aumento do comprometimento com a organização e a melhoria do capital social.

A Figura 2.3 resume as dimensões do Capital Psicológico Positivo que acabámos de expor.

**Figura 2.3: Dimensões do capital psicológico positivo**



Fonte: Adaptada de Luthans e Youssef (2004, p.152)

Existem outras possibilidades para classificar o capital psicológico positivo, como a felicidade, a compaixão e mesmo a inteligência emocional. No entanto, Luthans *et al.* (2004) consideram que a auto-eficácia, a esperança, o optimismo e a resiliência são as mais relevantes.

O Quadro 2.2 mostra a contribuição que cada uma das dimensões ou estados afectivos têm no Capital Psicológico Positivo.

**Quadro 2.2: Dimensões e contribuições para o PsyCap**

<b>Dimensão / Estado Afectivo</b>	<b>Direcção</b>	<b>Contribuição</b>
<b>Confiança</b>	Focada no presente e no futuro	Fornece uma abertura aos desafios e uma vontade de expandir os esforços na busca de determinadas metas (talvez devido aos retornos esperados daquele investimento)
<b>Esperança</b>	Focada no futuro	Fornece metas e o desejo de obter essas metas (implicando uma ligação com a motivação), bem como uma resposta estratégica para conseguir a realização dessas acções e o alcance dos objectivos
<b>Optimismo</b>	Focada no futuro	Fornece defesas aos impactos negativos de eventos desfavoráveis e melhora ou capitaliza o impacto positivo dos eventos favoráveis.
<b>Resiliência</b>	Focada no passado e no presente	Fornece a recuperação para acontecimentos desfavoráveis (passados ou presentes) e mantém o status quo

Fonte: Adaptada de Page e Donohue (2004, p. 6)

Page e Donohue (2004) afirmam, ainda, que existem distinções entre cada uma destas dimensões. No entanto, cada uma delas adiciona um valor único ao PsyCap.

Por exemplo, existe alguma semelhança entre a confiança e a esperança: ambas se relacionam com os recursos internos através dos quais os indivíduos podem atingir determinado objectivo. Existem, no entanto, diferenças: a esperança é focada especificamente no futuro (planos e metas para o curto e o longo prazo), enquanto a confiança se relaciona tanto com os desafios presentes como os futuros. A esperança é «produzida» internamente (os desejos para atingir os objectivos implicam uma fonte interna de motivação), enquanto a confiança trata apenas da preparação para aceitar determinado desafio (seja através de fontes internas ou externas).

Da mesma forma, a auto-eficácia ou confiança e o optimismo são conceitos próximos. Uma pessoa optimista pode estar confiante de obter um resultado positivo, mas a fonte para essa crença não necessita necessariamente de ser interna. No entanto, enquanto que a confiança diz respeito à vontade de agir quando os desafios chegam, o optimismo diz respeito ao futuro (mesmo quando é usado no presente, a resposta optimista vai no sentido do futuro: “será melhor da próxima vez”).

Relativamente à resiliência, esta está ligada à esperança e ao optimismo. No entanto, esta foca-se no presente e na adaptação aos acontecimentos que estão a acontecer, capacitando os indivíduos e construindo energias e força.

Tal como o capital humano e social, o capital psicológico positivo pode ser investido e gerido. Ao contrário do capital tradicional financeiro e dos activos tangíveis, este tipo de capital pode ser desenvolvido a um custo relativamente baixo.

## **2.3.2 Desenvolver/Promover o PsyCap**

Alguns autores (e.g. Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans, Avey & Patera, 2008) defendem que as componentes ou dimensões do capital psicológico positivo podem ser desenvolvidas e geridas.

### **2.3.2.1 Desenvolver a auto-eficácia**

A abordagem mais eficiente para desenvolver a auto-eficácia e a confiança dos colaboradores é permitir que eles tenham sucesso. O sucesso aumenta a confiança dos colaboradores nas suas capacidades para alcançar as tarefas específicas inerentes aos seus trabalhos. No entanto, para que os colaboradores alcancem este sucesso necessitam de ter objectivos que sejam estimulantes, mas também alcançáveis, concretos, específicos e próximos. A formação, os exercícios “experimentais” e a aprendizagem indirecta contribuem para o aumento da auto-eficácia. Em situações em que as experiências são muito dispendiosas ou arriscadas, o indivíduo pode observar uma pessoa experiente a agir e a lidar com uma situação realista. Deste modo poderá ver como agir em determinadas situações, ajudando a aumentar a sua auto-eficácia.

Outra forma de aumentar a auto-eficácia é usar a persuasão social, o feedback positivo e o encorajamento.

### **2.3.2.2 Desenvolver a esperança**

Para que a esperança seja desenvolvida, os objectivos, as acções e os caminhos, que a compõem necessitam de ser enriquecidos. O estabelecimento de objectivos claros, específicos, realistas e individuais é fundamental para a criação de metas através das

quais as pessoas podem dirigir as suas acções e os seus caminhos (Luthans & Youssef, 2004).

Uma forma de conseguir aumentar a esperança é através do «stepping», que consiste em transformar os objectivos a longo prazo, complexos e difíceis, em sub-objectivos que podem ser geridos. Desta forma os indivíduos podem experimentar progressos graduais e «pequenas vitórias».

Para desenvolver a esperança através de acções é necessário que os indivíduos participem nas actividades, e se vejam no controlo de si próprios e da sua organização no presente e no futuro (através da delegação de tarefas, por exemplo). Quando os gestores mostram confiança nos empregados e lhes mostram que sabem que eles irão ser bem sucedidos, isso provoca-lhes sensações agradáveis de esperança, enriquecendo o seu sentido de acção e auto-controlo.

Por último, para desenvolver a esperança através dos caminhos, as organizações necessitam de induzir nos seus membros o entusiasmo necessário para enfrentar as múltiplas possibilidades, enriquecendo a lista de caminhos alternativos para alcançar os objectivos e aumentando a sua abertura e eficiência durante as alturas de mudança e incerteza. Outra possibilidade é a preparação mental, na qual os membros da organização antecipam possíveis obstáculos e constroem mentalmente caminhos alternativos para ultrapassar essas barreiras. Eles devem aprender «quando» e «como» devem estabelecer novos caminhos para atingir os objectivos, quando se encontram barreiras absolutas ao alcance dos objectivos iniciais, de modo a evitar enganar e falsas esperanças (Luthans & Youssef, 2004).

### **2.3.2.3 Desenvolver o optimismo**

Sem a presença do optimismo, mesmo os acontecimentos positivos na vida de uma pessoa não são internalizados e os créditos não são assumidos. Os pessimistas não conseguem aprender a partir das suas falhas (ou mesmo sucessos) ou crescer com os desafios da vida (Luthans & Youssef, 2004).

Schneider (2001) desenvolveu três abordagens para aumentar o optimismo nas pessoas: a *clemência do passado*, em que os empregados e os gestores devem aprender a aceitar os seus falhanços, dar-lhes o benefício da dúvida e absolvendo os erros que não

podem ser anulados; a *apreciação do presente*, em que os indivíduos devem agradecer e estar gratos pelo lado positivo das suas vidas presentes; e a *busca de oportunidades para o futuro*, nas quais o futuro e a incerteza são vistos como oportunidades para crescer e avançar e são abraçadas como atitudes positivas.

O optimismo deve ser realista, ou seja, não deve eliminar as responsabilidades pessoais pelas más escolhas, e flexível, ou seja, deve permitir às pessoas adaptar o seu estilo (optimista ou pessimista) à situação com que estão a lidar. Por exemplo, um engenheiro pode necessitar de adoptar um estilo pessimista ao enfrentar um procedimento em que terá de trabalhar com um equipamento perigoso, mas adoptar um estilo optimista noutras ocasiões.

Para aumentar o optimismo também se pode recorrer ao feedback positivo, ao reconhecimento social, à gestão do stress e às iniciativas de equilíbrio com a vida de trabalho (Luthans & Youssef, 2004).

#### **2.3.2.4 Desenvolver a resiliência**

A resiliência é, muitas vezes, vista como um processo de ajustamento passivo, subsequente à exposição a adversidades devastadoras. Luthans e Youssef (2004) assumem a resiliência como um processo, em vez de um objectivo final.

Segundo estes autores, para desenvolver a resiliência, as organizações podem adoptar três estratégias: factores de risco, factores de talentos e influência no processo.

As estratégias focadas no risco concentram-se na redução dos riscos e do stress que podem aumentar as probabilidades de resultados indesejados. Por exemplo, as organizações fornecem benefícios de cuidados de saúde de forma a reduzir a probabilidade de riscos físicos e psicológicos como problemas de saúde, *stress*, exaustão e abuso de álcool e drogas.

No entanto, nenhuma organização pode proteger os seus colaboradores de todos os possíveis factores de risco que eles podem encontrar na sua via pessoal ou profissional. Assim, as estratégias focadas nos talentos enfatizam e desenvolvem os recursos que aumentam a probabilidade dos resultados positivos, apesar da presença de riscos. Por exemplo, o desenvolvimento do capital humano, social e psicológico

positivo dos gestores e empregados podem ajudá-los a lidar com os obstáculos, tanto a nível pessoal como ao nível da organização.

Finalmente, as estratégias focadas no processo envolvem a adaptação dos talentos para gerir os factores de risco emergentes. Por exemplo, o planeamento estratégico e a aprendizagem organizacional podem aumentar a preparação da organização para lidar com as crises através da utilização eficiente dos seus recursos materiais e humanos, permitindo às organizações adaptarem-se rapidamente e com flexibilidade a novas realidades (Luthans & Youssef, 2004).

Tendo explorado as principais componentes do capital psicológico positivo, poderemos agora tentar compreender a relação que se pode estabelecer entre a liderança autêntica e o PsyCap.

## 2.4 Liderança autêntica e PsyCap

Diversos autores (Jensen e Luthans, 2006b; Luthans & Avolio, 2003) propõem que os líderes autênticos têm elevados níveis de confiança, esperança, optimismo e resiliência. Neste estudo nós propomos que os líderes autênticos conseguem transmitir estes estados psicológicos positivos aos seus subordinados, fazendo com que os seus níveis de auto-eficácia, esperança, optimismo e resiliência também aumentem (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Yammarino *et al.*, 2008).

Como referimos anteriormente, a liderança autêntica é contagiosa, pois os líderes autênticos servem de exemplo aos seus seguidores, encorajando-os também a comportarem-se de forma autêntica (Shamir & Eilam, 2005). Uma vez que os líderes autênticos demonstram confiança, optimismo, resiliência e esperança, conseguem influenciar os seus seguidores e o seu desenvolvimento através do contágio emocional e de relações sociais positivas (Gardner *et al.*, 2005; Avolio, Gardner *et al.*, 2004). Ou seja, através do contágio (Ilies *et al.*, 2005; Norman, Luthans & Luthans, 2005) as forças psicológicas dos líderes autênticos podem estimular todo o PsyCap dos seus subordinados.

Gardner *et al.* (2005) argumentam que as emoções positivas dos líderes irão fomentar positivamente o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização. Estes autores argumentam que os líderes autênticos “partem dos estados psicológicos positivos que acompanham os níveis óptimos de auto-estima e de bem-estar psicológico, como a confiança, o optimismo, a esperança e a resiliência, para modelar e promover o desenvolvimento desses estados nos outros” (p. 345).

Norman *et al.* (2005) sugerem que os estados psicológicos positivos do líder, como a esperança, podem ser entendidos pelos outros. Assim, os subordinados percebem a esperança do líder e também se tornam mais esperançosos, o que irá afectar positivamente a sua resiliência e a resiliência de toda a organização. Por outras palavras, os subordinados conseguem perceber o estado de esperança do líder e isso irá aumentar a sua própria esperança e resiliência: se o líder for mais esperançoso e positivo acerca do futuro da organização, os seguidores também serão mais esperançosos; se os líderes que expressam elevados níveis de esperança, os níveis de esperança dos seus seguidores

irão aumentar; se os líderes e seguidores de uma organização têm elevados níveis de esperança, eles também têm elevados níveis de resiliência.

Fredrickson, Tugade, Waugh e Larkin (2003) argumentam que os estados emocionais positivos dos líderes aumentam os níveis de resiliência dos subordinados.

Também George (1996) sugere que os líderes que se sentem entusiasmados, excitados, confiantes e otimistas têm mais probabilidade de transmitir essa energia para os seus seguidores, e os líderes que se sentem negativos têm mais probabilidade de criar mais reacções negativas nos seus seguidores. Já Yammarino *et al.* (2008) sugerem que a liderança autêntica influencia positivamente as capacidades psicológicas positivas dos subordinados.

De um modo geral, podemos afirmar que os efeitos sinérgicos das dimensões do PsyCap podem ocorrer quando os líderes são autênticos com os seus subordinados. Por exemplo, os líderes autênticos conseguem aumentar os recursos psicológicos dos seus subordinados, através do desenvolvimento da sua auto-eficácia, esperança e optimismo, o que os ajudará a recuperar das dificuldades e falhas que poderão enfrentar. Ao fomentarem a resiliência e o optimismo nos seus subordinados, os líderes autênticos estão a permitir que estes mantenham a sua auto-eficácia intacta ou que a restabeçam quando se deparam com falhas e obstáculos. As pessoas optimistas, esperançosas e auto-eficazes têm maior probabilidade de serem mais resilientes.

Analisando as dimensões do PsyCap mais especificamente, podemos afirmar que a liderança autêntica pode aumentar a auto-eficácia dos subordinados através do papel mediador da auto-determinação (Ilies *et al.*, 2005), das emoções positivas e da confiança nos líderes (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Pillai & Williams, 2004). Os líderes autênticos podem também desenvolver a auto-eficácia dos seus subordinados ao fornecerem-lhes críticas e feedback construtivos, de uma forma respeitosa e com o objectivo de promoverem o seu desenvolvimento (Luthans *et al.*, 2007; Ilies *et al.*, 2005). Para além disso, os subordinados observam o comportamento exemplar dos líderes autênticos e experienciam uma forte motivação intrínseca no trabalho, o que aumenta os seus níveis de auto-eficácia (Csikszentmihalyi, 2003; Gardner *et al.*, 2005; Luthans *et al.*, 2007; Shamir & Eilam, 2005). É também provável que a auto-eficácia dos subordinados se desenvolva devido ao facto de os líderes autênticos se focalizam nas forças dos seus subordinados, desencadeando o seu

potencial e enfatizando constantemente o seu crescimento (Gardner & Schermerborn, 2004).

Relativamente à dimensão esperança, Avolio, Gardner *et al.* (2004) argumentam que uma vez que os líderes autênticos têm a capacidade para permanecer realisticamente esperançosos e confiantes, conseguem aumentar a esperança dos seus subordinados ao fomentarem a sua energia direccionada para atingir os objectivos (*willpower*) e ao melhorarem os planos para alcançar esses objectivos (*waypower*) aumentando também a sua auto-eficácia. Os líderes autênticos fomentam a auto-determinação, a segurança e a confiança dos seus subordinados, capacitando-os a focarem as suas energias criativas nos objectivos importantes, em encontrar diferentes caminhos para resolver os problemas e tirar vantagem das oportunidades que vão surgindo (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Edmondson, 2008; Ilies *et al.*, 2005). As emoções positivas e a auto-eficácia que os subordinados desenvolvem quando são liderados por pessoas autênticas podem também capacitá-los em manter a sua “vontade de vencer” (*willpower*) e desenvolver “os planos para alcançar o sucesso” (*waypower*) ao procurarem objectivos desafiantes (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans *et al.*, 2007).

Em relação ao optimismo, muitos autores sugerem que a liderança autêntica fomenta o optimismo dos subordinados (e.g. Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003; De Hoog & Den Hartog, 2008). Por exemplo, Gardner e Schermerhorn (2004, p.175) afirmam que “uma das tarefas dos líderes autênticos é aumentar o optimismo”. Avolio, Gardner *et al.* (2004) argumentam que os líderes autênticos influenciam o optimismo dos subordinados, uma vez que os líderes fomentam as emoções positivas dos subordinados e estes identificam-se com eles. Já De Hoogh e Den Hartog (2008) argumentam que os líderes autênticos ao serem justos, preocupados com os sentimentos dos subordinados, ao promoverem a transparência e serem abertos à comunicação, ao revelarem condutas éticas e ao darem oportunidade aos subordinados de falarem, tornam-nos mais positivos e optimistas acerca da sua situação no trabalho e da sua organização, e mais dispostos a manter e contribuir para o seu sucesso.

Quanto à resiliência, Gardner e Schermerhorn (2004, p. 277) argumentam que “uma das tarefas dos líderes autênticos é fortalecer a resiliência”. Eles podem levar a

cabo esta tarefa através de algumas estratégias: (a) contribuindo para o desenvolvimento do potencial dos empregados; (b) promovendo boas relações interpessoais e desenvolvendo condições para receber apoio social em tempos adversos; (c) sendo mentores dos subordinados, tornando-os capazes de lidar autonomamente com os obstáculos e desafios da vida e do trabalho; (d) aumentando a confiança e a segurança psicológica; (e) fomentando as emoções positivas; (h) ajudando os empregados a ver as ameaças como oportunidades para o desenvolvimento das suas forças; (g) fomentando feedback exacto, o que permite reduzir os riscos de desafios e eventos inesperados; (h) promovendo feedback correcto que permita aos subordinados evitar desperdiçar recursos, corrigindo a fonte dos problemas e repetindo os comportamentos que são mais eficientes. Como Gardner e Schermerhorn (2004, p. 278) argumentam; “os líderes autênticos capitalizam a resiliência individual ao assegurar que os outros têm o apoio que eles precisam para recuperar das adversidades e para melhorarem quando enfrentam mudanças positivas. Eles antecipam as adversidades potenciais, fazem planos contingentes para apoiar e ajudar os subordinados a enfrentá-los, e a estão disponíveis quando os subordinados procuram a sua ajuda”.

## 2.5. Criatividade

### 2.5.1 Noção de criatividade

Existe bastante unanimidade entre os investigadores em reconhecer que todo o ser humano é potencialmente criativo. Há, todavia, menos consenso acerca da melhor forma de definir a criatividade.

Para alguns autores, a criatividade, que pode ser entendida como a produção de alguma coisa pela primeira vez, representa um aspecto dramático da mudança organizacional que pode fornecer uma chave para compreender o fenómeno da mudança e, em último caso, a eficiência e sobrevivência organizacional (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Para outros, a criatividade é simplesmente entendida como a produção de ideias e soluções novas e úteis (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1991; Zhou & George, 2001, 2003).

Assim, para que uma ideia nova seja considerada criativa, esta tem que ser útil. Não é apenas uma novidade, mas uma novidade que pode melhorar e adicionar valor aos produtos e serviços da organização, ou seja, “considera-se um produto, ideia ou procedimento criativo se envolver uma recombinação dignificante de materiais existentes ou uma introdução de materiais completamente novos” (Oldham & Cummings, 1996). No contexto da criatividade no trabalho, uma ideia que não tem valor potencial é considerada pouco usual, mas não criativa.

Quando os psicólogos definem a criatividade como uma novidade útil estão a interpretá-la como um *resultado*. Mas há quem veja a criatividade como um *processo* que se modifica ao longo do tempo de acordo com os problemas que surgem (Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999), estando por isso interligada com a investigação de problemas e a interpretação de eventos e situações.

A criatividade pode, ainda, ser entendida como a habilidade para produzir trabalho (realizar algo) que é simultaneamente novo (original, inesperado) e apropriado (útil, adaptável a uma tarefa). Ao nível individual, a criatividade é relevante porque permite dar respostas a problemas do dia-a-dia no trabalho e da vida em geral. Ao nível da sociedade, a criatividade pode gerar novas descobertas científicas, novos

movimentos na arte, novas invenções e novos programas sociais. A criatividade encontra importância económica através da geração de novos produtos e serviços, mas, também, providenciando respostas adaptativas que permitem aos indivíduos, organizações e sociedades manter competitividade em mercados mutáveis (Sternberg & Lubart, 1999).

Para Kneller (1978), a criatividade consiste em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos, sustentando que na maior parte dos casos, as ideias criadoras surgem devido a novas combinações de elementos conhecidos. Já Alencar (1993, p. 22) cita a definição de Torrance: “criatividade é o processo de ganhar sensibilidade para problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; de identificar as dificuldades, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; de testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados”.

Importa referir que podem existir diferentes graus de criatividade (Zhou e George, 2003). Esta pode ocorrer através de uma pequena mudança num procedimento ou através de uma grande quebra na ciência ou tecnologia. Assim, propõe-se que não são apenas os indivíduos que têm tarefas importantes que podem ser considerados criativos (como os cientistas, investigadores, artistas), mas sim uma grande variedade de trabalhadores em diversas áreas de trabalho.

De um modo geral, a criatividade deve ser vista como algo normal, pois é a atitude de esperar criatividade dos indivíduos que leva a que ela surja. Os líderes criativos são aqueles que conseguem reconhecer a criatividade dos seus colaboradores (é preciso ser criativo para reconhecer a criatividade) e a tratam como o capital mais importante de uma empresa. Isto consegue-se ao melhorar a comunicação, tolerar o desacordo, deixar os colaboradores agirem em paz, permitir o conflito, dar-lhes o reconhecimento das suas capacidades e atribuir-lhes responsabilidades e projectos (Sousa, 2000).

## 2.5.2 Criatividade e Inovação

Os cientistas organizacionais e os investigadores de inovação fazem uma importante distinção entre a inovação no local de trabalho e o termo secular de criatividade.

A criatividade pode ser considerada a componente conceptual da inovação, enquanto que a inovação é a concretização e a aplicação de novas ideias (Alencar, 1997). Mais especificamente, a inovação no local de trabalho pode ser definida como “a introdução intencional e a aplicação num papel, grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos para a unidade de adopção, desenhados para beneficiar o indivíduo, grupo, organização ou sociedade” (West & Farr, 1990, p. 9). Podemos verificar que esta definição distingue a inovação da criatividade, uma vez que a inovação no local de trabalho envolve a *‘introdução intencional e aplicação’* de novas formas de fazer as coisas, enquanto que a criatividade pode referir-se apenas à geração de ideias. Ou seja, para que algo seja considerado uma inovação é necessária a existência de uma componente de aplicação inerente a essas acções, sendo que a inovação no local de trabalho inclui tanto a criação da ideia como a sua implementação. Para além disso, esta definição enfatiza o facto da inovação dever conferir benefícios intencionais a um ou mais níveis de análise: à tarefa de trabalho, ao grupo de trabalho ou à organização no geral. Isto não acontece necessariamente com a criatividade (Anderson, Dreu & Nijstad, 2004).

Num sentido mais amplo, a inovação inclui a ideia da invenção e da descoberta, mas vai para além disso, pois pode ser considerado tudo aquilo que garante soluções únicas para os problemas, oportunidades ou desafios (Smith, 1980).

Cummings e Oldham (1997) consideram que as organizações inovam através do desenvolvimento e da implementação de contributos criativos, definindo a inovação como a implementação com sucesso de novos resultados por uma organização.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996) explicam que todas as inovações começam com ideias criativas. A implementação bem sucedida de novos programas e a introdução de novos produtos ou serviços dependem do indivíduo ou da equipa que teve a ideia nova e útil. Tal como outros investigadores (Stein, 1974; Woodman *et al.*, 1993; Sternberg & Lubart, 1999) estes autores também definem a

criatividade como a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio e a inovação como a implementação bem sucedida de ideias criativas na organização. A criatividade gerada pelos indivíduos ou pelas equipas de trabalho é o ponto de partida para a inovação, embora evidenciem que a criatividade é uma condição necessária, mas não suficiente para a inovação. Isto é, a inovação bem sucedida depende, também, de outros factores que podem ter origem não apenas em ideias criativas da organização, mas também nas ideias que têm origem noutras organizações (como acontecem na transferência tecnológica).

A criatividade e a inovação podem, então, ser vistas como uma sobreposição de dois estágios do processo criativo: a geração de ideias e a sua implementação (Martins & Terblanche, 2003).

Para Drucker (1986), a inovação também inclui a *imitação criativa*, ou seja, a introdução de algumas alterações nas características de um produto/processo lançado por um pioneiro, adaptando-se às necessidades dos clientes. Neste processo, o imitador explora o sucesso da pessoa que criou um novo produto ou serviço – não o cria mas aperfeiçoa o que o pioneiro colocou no mercado. Aqui também há criatividade porque o imitador compreende melhor do que o criador original o que tal inovação representa para os consumidores. Sucintamente, o processo de *imitação criativa* engloba várias fases: (1) o pioneiro lança um produto no mercado; (2) sendo completamente inovador, o produto ainda não foi verdadeiramente testado junto dos consumidores; (3) o imitador presta atenção às reacções que o produto suscita entre os clientes, tentando detectar as parcelas mais atractivas, aquilo que os consumidores não apreciam e os aspectos que necessitam, porventura, de ser alterados; (4) quando se lança com a imitação criativa no mercado, o imitador apresenta-se com um produto superior ao do pioneiro, já que vem expurgado das características não valorizadas pelo consumidor e apetrechado com as que ele aprecia.

Existem, assim, grandes vantagens para o imitador criativo, uma vez que este não precisa de estabelecer um mercado para o seu produto/processo (este já foi estabelecido pelo pioneiro), tendo já sido aceite pelo consumidor. Nessa altura, a procura já é maior do que a resposta que o pioneiro é capaz de dar. Também já não é necessário explicar ao consumidor o que é e para que serve o produto/processo. Para além disso, uma parcela muito substancial dos custos de inovação foi coberta pelo

inovador original – ficando o imitador criativo com uma janela de mercado aberta sem que para isso tenha contribuído excepcionalmente.

### **2.5.3 Teorias de Criatividade**

Nos últimos anos as investigações sobre a criatividade tomaram um novo rumo, centrando-se na identificação das componentes necessárias para a ocorrência da criatividade. Se até 1970, o objectivo destas investigações era definir o perfil do indivíduo criativo e desenvolver programas e técnicas que favorecessem a expressão criativa, após essa data, os investigadores começaram a dar importância aos factores sociais, culturais e históricos no desenvolvimento da criatividade (Alencar & Fleith, 2003). Segundo esta perspectiva, a produção criativa não depende exclusivamente do conjunto de habilidades e traços de personalidade do indivíduo, mas também dos elementos do ambiente onde este se encontra inserido (Hennessey & Amabile, 1988). Ou seja, para compreender porquê, quando e como novas ideias são produzidas é necessário considerar tanto as variáveis internas como as variáveis externas ao indivíduo.

As diferentes abordagens de criatividade evidenciam que, embora o indivíduo tenha um papel activo no processo criativo, introduzindo novas combinações e variações, é essencial que se reconheça, também, a influência dos factores sociais, culturais e históricos na produção criativa e na avaliação do trabalho criativo. Para obtermos uma visão mais ampla da criatividade, devemos ter em consideração a interacção entre as características individuais e contextuais, as rápidas transformações na sociedade que estabelecem novos paradigmas e procuram soluções mais adequadas aos desafios que surgem, e o impacto do produto criativo na sociedade. É importante referir que para que se unifique uma estimulação da expressão criativa no trabalho é necessário preparar o indivíduo para pensar e agir de forma criativa, planeando intervenções nesses contextos a fim de estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento da criatividade (Alencar & Fleith, 2003).

Com base nessa abordagem mais recente, surgiram três modelos de criatividade: (1) a teoria do investimento em criatividade de Sternberg (Sternberg, 1988; Sternber &

Lubart, 1991, 1993, 1995, 1996); (2) o modelo componencial de criatividade de Amabile (1983, 1989, 1996); e (3) a perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi (1988, 1996).

### **2.3.5.1 A teoria do Investimento em Criatividade – Sternberg**

Sternberg (1988) formulou o seu modelo restringindo-se a alguns atributos internos do indivíduo que contribuem para o funcionamento criativo, dando destaque à inteligência, estilo cognitivo e personalidade/motivação. Mais tarde, juntamente com Lubart (1991, 1993, 1995, 1996), reformularam o modelo original e consideraram o comportamento criativo como resultado da convergência de seis factores distintos e inter-relacionados: inteligência, estilos intelectuais, conhecimento, personalidade, motivação e contexto organizacional.

Estes factores devem ser vistos de forma interactiva e não isolada. Por exemplo, “elevados níveis de inteligência mas ausência de motivação, ou conhecimento amplo mas ausência de habilidade intelectual para compreender e utilizar tal conhecimento, levará no máximo a níveis moderados de performance criativa” (Sternberg & Lubart, 1991, pp. 4-5). Chamam ainda a atenção para o facto de que nem sempre um elevado nível de um dos seis recursos poder compensar outro que se encontre ausente.

O Quadro 2.3 mostra-nos um resumo dos factores da Teoria do Investimento na Criatividade.

**Quadro 2.3: Factores da Teoria do Investimento em Criatividade – Sternberg**

<b>Inteligência</b>	A inteligência pode dividir-se em três capacidades cognitivas: capacidade sintética de redefinir problemas (conseguir ver o problema sob um novo ângulo); capacidade analítica de reconhecer as ideias que realmente valem a pena investir; capacidade prática-contextual (ser capaz de persuadir as outras pessoas sobre o valor das suas próprias ideias). É importante que estas três capacidades se relacionem entre si.
<b>Estilos intelectuais</b>	Existem três estilos que se referem à forma como pessoa usa, explora ou utiliza a sua inteligência: legislativo, executivo e judiciário. As pessoas criativas são mais propensas a preferir o estilo legislativo.
<b>Conhecimento</b>	Distinguem-se dois tipos de conhecimento: o formal (aquele que se adquire através de livros, palestras ou outro meio de ensino) e o informal (aquele que se adquire por meio de dedicação a uma determinada área, não sendo ensinado explicitamente e pouco possível de ser verbalizado). É fundamental ter conhecimento numa determinada área para dar a sua contribuição significativa.
<b>Personalidade</b>	Existem traços que contribuem para a expressão da criatividade: predisposição para correr riscos, confiança em si mesmo, tolerância à ambiguidade, coragem para expressar novas ideias, perseverança diante de obstáculos e um certo grau de auto-estima. Não é estritamente necessário que todos estes traços estejam presentes para que uma pessoa seja criativa.
<b>Motivação</b>	É destacada a motivação intrínseca, pois as pessoas estão muito mais propensas a responder criativamente a uma dada tarefa quando estão motivadas pelo prazer de a realizar. No entanto, quando os dois tipos de motivação – intrínseca e extrínseca – estão em interacção, combinam-se mutuamente para fortalecer a criatividade.
<b>Contexto Organizacional</b>	A criatividade não ocorre num vácuo e não pode ser vista fora desse contexto, uma vez que tanto a pessoa como o produto/processo são julgados e avaliados por pessoas do seu contexto social. O ambiente que facilita a expressão criativa interage com variáveis pessoais e situacionais de uma forma complexa.

Construída a partir de Sternberg, R. J. & Lubart, T. L. (1991)

### 2.5.3.2 Modelo Componencial de Criatividade - Amabile

Ao definir a criatividade, Amabile (1996) realça aspectos como a originalidade e a adequação da resposta, e a necessidade da tarefa possibilitar vários caminhos para a solução do problema: “um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que é novo e apropriado, útil ou de valor para a tarefa em questão; e a tarefa é heurística e não algorítmica” (p. 35).

O modelo definido por Amabile procura explicar como factores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam o processo criativo. Este consiste em três componentes necessárias ao trabalho criativo: capacidades de domínio, processos criativos relevantes e motivação intrínseca (Quadro 2.4).

**Quadro 2.4: Componentes do Modelo de Criatividade de Amabile**

<b>Capacidades de domínio</b>	Inclui elementos relacionados com o nível de experiência em determinado domínio, como o talento, o conhecimento adquirido através de educação formal e informal, a experiência e as habilidades técnicas na área.
<b>Processos Criativos</b>	Inclui o estilo de trabalho, o estilo cognitivo, o domínio de estratégias que favorecem a produção de novas ideias e traços de personalidade.
<b>Motivação Intrínseca</b>	Embora possa ser considerada inata, a motivação intrínseca pode ser cultivada pelo ambiente social, e diz respeito à satisfação e ao envolvimento que o indivíduo tem pela tarefa, englobando o interesse, a competência e a autodeterminação. A motivação intrínseca pode levar o indivíduo a procurar mais informações sobre a área estudada e, conseqüentemente, desenvolver as suas habilidades de domínio.

Construída a partir de Amabile (1996)

Este modelo de criatividade proposto por Amabile inclui cinco estágios (1983, 1996). O **primeiro estágio** diz respeito à identificação do problema ou da tarefa: aqui o indivíduo identifica o problema específico que considera poder ser solucionado, e se tiver um elevado nível de motivação intrínseca pela tarefa tentará solucioná-lo. O **segundo estágio** envolve a preparação, ou seja, o momento em que o indivíduo constrói ou reactiva um conjunto de informações relevantes para a solução do problema, sendo importante o desenvolvimento das capacidades de domínio. O **terceiro estágio** engloba a geração da resposta, onde o nível de originalidade do produto ou resposta é determinado; aqui o indivíduo gera várias possibilidades de respostas, fazendo uso dos processos criativos relevantes e da sua motivação intrínseca. No **quarto estágio** ocorre a comunicação e validação da resposta. O criador da ideia deve comunicar a sua ideia para que esta seja produzida e testada. Assim, o indivíduo faz uso das suas capacidades de domínio para avaliar de que forma o produto ou a resposta será criativa, útil, correcta e de valor para a sociedade. O **quinto e último estágio**, denominado resultado, representa a tomada de decisão em relação à resposta, com base na avaliação do estágio anterior. Caso a resposta ou produto tenha solucionado o problema com sucesso, o processo termina, e caso a resposta gerada tenha sido considerada um fracasso total, o processo também é finalizado. Por outro lado, se a resposta produzida é parcial, representa um progresso em direcção à solução do problema, e o processo retorna aos estágios anteriores. De qualquer forma, o conhecimento adquirido nesse processo será incorporado ao repertório de capacidades de domínio. Nos casos em que os resultados são parciais ou de insucesso é essencial que o indivíduo se sinta motivado para dar continuidade ao trabalho ou reiniciá-lo (Amabile, 1983, 1996). É ainda importante realçar que estes estágios não ocorrem, necessariamente, numa sequência lógica.

Embora este modelo inclua predominantemente componentes intra-individuais, o ambiente exerce uma influência crucial sobre cada um deles em todas as etapas do processo criativo (Amabile & Tighe, 1993). Segundo Amabile (1996) a criatividade pode englobar características individuais, factores situacionais e a complexa interacção entre ambos. Assim, Amabile (1983, 1989, 1996) sugere alternativas de estimulação da criatividade no contexto de trabalho: (a) encorajar a autonomia do indivíduo, evitando o controlo excessivo e respeitando a individualidade de cada um; (b) cultivar a autonomia e independência evidenciando valores em vez de regras; (c) realçar as realizações em vez de prémios; (d) enfatizar o prazer de aprender; (e) evitar situações de competição; (f) expor os indivíduos a experiências que possam estimular a sua criatividade; (g) encorajar comportamentos de curiosidade; (h) usar feedback informativo; (i) dar aos indivíduos opções de escolha; e (j) apresentar indivíduos criativos como modelos.

### **2.5.3.3 A Perspectiva de Sistemas – Csikszentmihalyi**

Csikszentmihalyi (1996) explica que “a criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interacção entre os seus pensamentos e o contexto socio-cultural onde está inserido. A criatividade deve ser compreendida como um processo sistémico e não como um fenómeno individual” (p. 23). Assim, mais importante do que definir criatividade é investigar onde ela se encontra, ou seja, em que medida o contexto social, cultural e histórico reconhece, ou não, uma produção criativa. Portanto, a criatividade não é resultante do produto individual mas dos sistemas sociais que julgam esse produto (Csikszentmihalyi, 1999).

Este modelo propõe que a criatividade é um processo que resulta da interacção de três factores: (1) o indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais); (2) o domínio (cultura); e (3) o contexto (sistema social) (Quadro 2.5).

**Quadro 2.5: Componentes da Perspectiva de Sistemas – Csikszentmihalyi**

<b>Indivíduo</b>	Aquele que produz as variações e introduz mudanças no domínio ou na área de conhecimento, devendo ter-se em conta as características associadas à criatividade e o <i>background</i> social e cultural. Os indivíduos criativos são caracterizados pela sua curiosidade, entusiasmo, motivação intrínseca, abertura a experiências, persistência, fluência de ideias e flexibilidade de pensamento.
<b>Domínio</b>	Conjunto de regras e procedimentos simbólicos estabelecidos culturalmente, ou seja, é o conhecimento acumulado, estruturado, transmitido e compartilhado numa sociedade ou por várias sociedades.
<b>Contexto</b>	Inclui todos os indivíduos que actuam como “juízes”, uma vez que têm como função decidir se uma ideia ou produto novo é criativo e se deve ser incluído no domínio. É o contexto que selecciona e retém o material a ser reconhecido, preservado e incorporado ao domínio.

Construída a partir de Csikszentmihalyi (1996)

Este modelo sistémico define a criatividade como um acto, ideia ou produto que modifica um domínio existente ou o transforma num novo. Para que essa situação ocorra é necessário que o indivíduo tenha acesso a vários sistemas simbólicos e que o ambiente social dê resposta a novas ideias (Alencar & Fleith, 2003). Para Csikszentmihalyi (1999), em vez de focalizarmos exclusivamente o indivíduo, devemos ter em atenção as comunidades, uma vez que são essas que possibilitam a expressão da criatividade. O processo criativo não é apenas resultado de acções individuais, mas é co-criado por domínios e campos (Csikszentmihalyi, 1988).

## **2.6 Antecedentes da Criatividade**

### **2.6.1 Características individuais**

Existem vários factores determinantes para a criatividade de uma organização, podendo ser classificados em características individuais e factores de contexto.

Referindo-se às características individuais, Dacey e Lennon (1998) (cit. em Heerwagen, 2002) evidenciaram o facto de alguns indivíduos serem consistentemente mais criativos que outros, diferindo nos seus resultados criativos ao longo do tempo. Isto apesar dos processos cognitivos envolvidos na criatividade serem os mesmos para todos. Estas diferenças individuais relacionam-se com vários factores, tais como: personalidade, experiências, interesses e conhecimento.

Os indivíduos criativos encontram trabalho intrinsecamente motivante, tendem a ser independentes, não convencionais e arriscam mais, tendo interesses amplos e uma maior abertura a novas experiências (Simonton, 2000; Amabile, 1988). Os subordinados que se mais motivados tendem a ser cognitivamente mais flexíveis, conseguem encontrar meios alternativos para resolver os problemas e são mais persistentes. Estes indivíduos não têm preocupações externas, arriscam e exploram, permanecem focados na natureza interna da tarefa e trabalham persistentemente numa ideia ou problema (Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990; Oldham & Cummings, 1996). Isto sugere que um indivíduo intrinsecamente motivado tem mais possibilidade de exhibir um alto nível de criatividade (Shin & Zhou, 2003). Ou seja, os indivíduos que têm altos níveis de motivação intrínseca, estão entusiasmados com uma actividade e empenham-se na mesma, sendo, desta forma, mais criativos (Amabile, 1983). Considera-se, assim, que a motivação intrínseca dos indivíduos afecta a sua realização artística (Amabile, 1988). Os indivíduos com uma forte motivação intrínseca necessitam de tarefas desafiadoras, trabalho entusiasmante e liberdade em relação aos constrangimentos externos de forma a capitalizar o seu potencial criativo (Amabile, 1988). Zhou (2003) mostrou ainda que, se as condições são favoráveis, pode-se encorajar os trabalhadores que não costumam ser criativos a desenvolverem a sua criatividade.

Também o estilo cognitivo de uma pessoa pode influenciar o seu grau de criatividade (Kirton, 1976). Este pode variar entre o estilo adaptativo ou estilo inovador. De acordo com o autor, uma pessoa inovadora (alguém com um estilo cognitivo inovador) procura e integra a diferente informação, redefinindo os problemas e gerando ideias que são diferentes do normal. Por outro lado, uma pessoa adaptadora (alguém que tem um estilo cognitivo adaptador) tenta utilizar os dados num domínio bem estabelecido, aceitando os problemas tal como são definidos e gerando ideias consistentes com o que é normal. Tierney *et al.* (1999) consideram que o estilo cognitivo inovador de um subordinado está positivamente relacionado com a sua criatividade, uma vez que estas pessoas procuram novos caminhos cognitivos e pensamentos divergentes, necessários para a produção criativa.

## **2.6.2 Factores de contexto**

O contexto organizacional é um dos aspectos mais importantes na influência da criatividade dos membros de uma organização. Os factores mais importantes são: cultura organizacional, recursos e competências, estrutura e sistemas de uma organização e estilo de liderança.

### **2.6.2.1 Cultura organizacional**

Quando se tenta gerir a criatividade organizacional, surge um desafio importante que diz respeito à criação da cultura organizacional que fomente formas inovadoras para encarar os problemas e encontrar soluções. A cultura organizacional é definida ao nível dos valores, suposições e crenças básicas, que são partilhados pelos membros da organização e são manifestados pelas acções dos líderes e dos gestores (Cook, 1998). Por outras palavras, a cultura organizacional é entendida como um conjunto de normas colectivas, que influenciam o comportamento dos membros da organização. Iran, Sharp & Kagioglou (1997) consideram que estes valores, suposições e crenças são manifestadas de muitas formas, tais como: as rotinas da organização; a linguagem

usada; as histórias, lendas e mitos que são contados; e os símbolos que são encontrados na organização.

Segundo Brand (1998) para encorajar a criatividade no ambiente de trabalho das organizações é necessário desenvolver uma cultura “inovadora” (divergente e que fomenta a aprendizagem) e “apoiantes” (dê poder aos membros e tenha em atenção os seus sentimentos). Por outro lado, as culturas “controladoras” (convergentes e com consciência de eficiência) e “directivas” (que põem os lucros antes das pessoas) impedem a criatividade no ambiente de trabalho.

Muitos autores também consideram que uma comunicação aberta é crucial para encorajar a criatividade, e assim as regras que promovem uma troca de informação aberta devem facilitar a performance criativa (e.g., Amabile, 1988). Por outro lado, certas regras podem ter um impacto negativo na criatividade. Por exemplo, a elevada conformidade parece restringir o comportamento criativo em muitas situações. As regras rígidas e/ou punitivas que promovem a conformidade geralmente limitam a criatividade (Amabile, 1988). Já as culturas que encorajam e apoiam a tomada de risco devem aumentar a realização criativa (Amabile, 1988; Sternberg, O’Hara & Lubart, 1997).

Robinson e Stern (1997) também propõem que a cultura criativa deve encorajar as actividades auto-iniciadas, onde os indivíduos e as equipas resolvem os problemas e encontram as suas soluções, de modo a que a motivação intrínseca seja aumentada. Os colaboradores devem ser encorajados a desafiar as suas suposições e percepções tendo em conta os procedimentos, produtos e processos.

Outro elemento importante para o aumento da criatividade é a estimulação de uma participação segura, ou seja, os empregados são encorajados a pensar criativamente sem ter medo da crítica ou da punição (Anderson *et al.*, 2004).

Alguns autores defendem, também, que as características de um contexto organizacional que promovem e encorajam a motivação intrínseca melhoram a realização criativa. Por outro lado, as características do contexto organizacional que restringem ou constroem o entusiasmo do indivíduo no seu trabalho reduzem a criatividade (Amabile, 1983; Deci & Ryan, 1985; Koestner, Ryan, Bernieri & Holt, 1984; Zhou & George, 2001; Oldham & Cummings, 1996; Stacey, 1996).

Segundo Amabile (1988) o contexto no qual os indivíduos desempenham as suas tarefas influencia a sua motivação intrínseca, que por seu lado afecta a realização criativa. Esta autora (1997) sugere mesmo que os colaboradores são, provavelmente, mais criativos nas actividades que eles gostam de realizar. Se os colaboradores não gostam da actividade, eles não investem tempo nem energia suficiente para serem bem sucedidos. Mas se os indivíduos se sentem entusiasmados com as tarefas e empenhados em realizá-las com sucesso, estão livres de preocupações extremas e arriscam mais para explorar novas formas cognitivas e serem inventivos com ideias e materiais (Amabile *et al.*, 1990). Desta forma, os gestores podem combinar as pessoas com os seus trabalhos, reflectindo a sua experiência e as suas competências com o pensamento criativo, e inflamando a motivação intrínseca.

Ainda segundo esta autora (Amabile, 1988), os trabalhos complexos e desafiadores, que dão a hipótese aos trabalhadores de escolher como executar as tarefas, caracterizados pelos seus altos níveis de autonomia, variedade de competências, identidade e *feedback*, encorajam a motivação intrínseca e aumentam a criatividade. Quando os trabalhos são complexos, os indivíduos ficam entusiasmados com as suas actividades e tentam terminá-las sem que haja controlos ou constrangimentos externos (Oldham & Cummings, 1996).

Já para Stacey (1996), a criatividade pode ser aumentada através da diversidade. Esta pode incluir diferentes disciplinas, tipos de personalidade e maneiras de pensar, o que pode levar ao aumento do número e variedade de ideias. No entanto, a diversidade pode, também, levar ao aumento da tensão, que poderá provocar conflitos organizacionais se não for bem resolvida.

Zhou e George (2001) defendem que, sobre certas condições, a insatisfação e descontentamento no trabalho podem conduzir à criatividade. Estes autores referem que quando os membros das organizações estão descontentes com o seu trabalho tentam mudar, procurando novas formas de melhorar as condições actuais, levando-os a uma performance criativa. Há que ter em consideração que nem sempre o descontentamento no trabalho poderá levar à criatividade. Para tal, os membros organizacionais devem ter uma resposta activa e construtiva para a sua insatisfação, e não uma resposta destrutiva ou passiva. Também neste caso, o contexto organizacional tem um papel importante para transformar a insatisfação dos membros da organização em criatividade. Assim, se for criado um contexto apropriado, as organizações conseguem encorajar os seus

empregados que sentem insatisfação no trabalho a empenharem-se nas actividades criativas (Zhou & George, 2001).

Outro factor que pode influenciar a criatividade é a existência de colegas de trabalho estimulantes (Cummings & Oldham, 1997). A interacção com pessoas estimulantes pode provocar motivação, aumento de interesse, complexidade e introdução de pressões competitivas, que por sua vez podem levar a um aumento da criatividade individual e de grupo.

Outro aspecto importante do contexto organizacional é a existência de *feedback* útil por parte dos colegas de trabalho. Este *feedback* transforma-se em informação útil e valiosa fornecida pelos colegas de trabalho, capacitando os empregados a fazerem melhorias no seu trabalho. Através desta informação, o empregado poderá aprender e melhorar o seu trabalho, estimulando a sua percepção para ver as coisas de diferentes perspectivas e para propor formas novas de fazer as coisas (Cummings & Oldham, 1997; Zhou & George, 2001). Para além disso, o *feedback* útil por parte dos colegas de trabalho poderá ser um sinal de que estes estão interessados em fazer melhorias e mudanças. Deste modo os colaboradores acreditam que a procura de novas formas de fazer as coisas será apoiada pelos seus colegas de trabalho e implantada com sucesso (Farr & Ford, 1990, cit. por Zhou & George, 2001).

Também é importante que os colegas de trabalho se ajudem e apoiem mutuamente, partilhando conhecimento e experiência ou proporcionando encorajamento ou apoio, para que a insatisfação dos membros organizacionais seja canalizada para a criatividade. Para além disso, os empregados devem perceber que a organização encoraja, respeita, recompensa e reconhece os empregados que exibem criatividade (Zhou & George, 2001). Os empregados poderão tentar ser criativos se perceberem que a organização apoia e valoriza a criatividade, aceita sugestões para melhorias, aplaude os *inputs* dos empregados, uma vez que nestas condições o risco associado à criatividade é minimizado e a percepção de que as ideias criativas são aplicadas eficazmente é alta (Scott & Bruce, 1994).

Amabile (1988) considera ainda que algum grau de pressão no local de trabalho pode ter uma influência positiva na criatividade, se ela for entendida como algo que surge da natureza desafiante e urgente do próprio problema. Por exemplo, a pressão do tempo como consequência de um prazo urgente pode adicionar a percepção de um

desafio e isso pode estar positivamente correlacionado com a motivação intrínseca e a criatividade.

### **2.6.2.2 Recursos e competências**

A criatividade organizacional também requer que as empresas façam escolhas estratégicas tendo em conta os seus recursos humanos. Cook (1998) sugere que para as organizações criativas continuarem a ser competitivas devem tentar atrair, desenvolver e reter o talento criativo. As organizações necessitam de melhorar e desenvolver o seu capital social, contratando indivíduos inteligentes conhecedores e criativos no seu processo de pensamento e que estejam dispostos a trabalhar persistentemente para obter os seus objectivos. Em geral, as organizações criativas devem focar-se em empregar indivíduos com interesses amplos, que estejam dispostos a aprender e preparados para assumir determinados riscos (Andriopoulos, 2001).

Amabile (1998) argumenta que os principais recursos que afectam a criatividade são o tempo e o dinheiro. Por exemplo, quando os gestores não autorizam tempo para experimentar apropriadamente determinado produto ou processo eles estão inconscientemente a colocar-se no caminho do processo criativo.

A falta de recursos para o projecto também constrange a criatividade dos empregados. Segundo Amabile (1998), os gestores devem verificar quais os recursos e pessoas que uma equipa requer para completar um projecto com sucesso. Esta autora sugere que existe um “ponto de suficiência” e que quando os recursos são superiores aos exigidos nesse ponto, a criatividade não é aumentada. Se os recursos são inferiores aos exigidos no ponto de suficiência a criatividade é limitada pois os empregados estão mais ocupados em encontrar recursos adicionais do que com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Amabile *et al.* (1996) sugerem ainda que as percepções dos empregados em relação à adequação dos recursos pode ter um efeito nas suas crenças acerca do valor intrínseco dos projectos que eles têm entre mãos.

Outra consideração importante para que a mente criativa cresça é a tentativa das organizações criativas adoptarem as idiossincrasias ou susceptibilidades pessoais. Permitir alguma discricção pessoal aos empregados, como por exemplo a escolha das

suas roupas, sugere que eles são valorizados pelas suas contribuições, e não apenas pela sua capacidade para cumprir um código de vestuário (Andriopoulos, 2001). Amabile (1998) também partilha da mesma opinião, mas propõe que se deve dar autonomia aos empregados tendo em conta os seus meios, ou seja, tendo em conta o processo mas não necessariamente os fins. A autonomia em relação ao processo fomenta a criatividade porque fortalece o sentido de posse dos empregados em relação ao projecto ou à situação. A discricção acerca do processo também permite aos empregados resolverem os seus problemas de forma a melhor utilizar a sua experiência e as suas competências de pensamento criativo.

### **2.6.2.3 Estrutura e sistemas de uma organização**

Amabile (1998) propõe que a criatividade é verdadeiramente aumentada quando recebe o apoio de toda a organização. Os líderes devem procurar adoptar sistemas e procedimentos apropriados que enfatizem a importância dos esforços criativos na organização. As estruturas nas organizações criativas tendem a ser flexíveis, com poucas regras e regulamentações, com descrições de trabalho pouco fixas, e elevada autonomia. Seguindo a mesma ordem de ideias, Martins e Terblanche (2003) consideram que a estrutura que apoia a criatividade e a inovação é aquela que defende valores como a flexibilidade, a liberdade e o trabalho cooperativo. Por outro lado, valores como a rigidez, o controlo, a inevitabilidade, a estabilidade e a ordem obstruem a criatividade e a inovação.

A liberdade, como valor que estimula a criatividade e a inovação, é manifestada em termos de autonomia, poder e tomada de decisão. Isto implica que os indivíduos são livres de alcançar os seus objectivos de uma forma automática e criativa de acordo com as linhas directrizes, tendo autonomia para realizar o seu trabalho e para determinar os procedimentos que acharem que se adequam ao que foi proposto (Martins & Terblanche, 2003).

As equipas de trabalho têm, também, um papel importante no grau de criatividade e inovação de uma organização: os grupos de indivíduos que têm o trabalho bem estabelecido, que permitem a diversidade e os talentos individuais, que favorecem

a cooperação entre os seus membros, que compreendem os pontos de vista de todos os membros e mostrem respeito e confiança pelos mesmos, que resolvem diferenças de opinião e que comunicam de forma eficiente irão aumentar a criatividade e a inovação (Martins & Terblanche, 2003).

Para que se crie um ambiente que promova a criatividade e a inovação devem existir sistemas de apoio, que reconheçam e recompensem os indivíduos criativos: se o comportamento criativo for recompensado, torna-se uma forma de agir geral e dominante. Assim, as organizações devem apoiar a criatividade no seu ambiente de trabalho, mas ao mesmo tempo devem evitar usar dinheiro para subornar os indivíduos para surgirem com ideias inovadoras (Amabile, 1998). Os líderes devem apoiar a criatividade ao encorajar a troca de informação e a colaboração.

Os empregados são mais criativos quando se sentem motivados primariamente pelo interesse, satisfação, e desafio do trabalho em si, e não devido a pressões externas. No entanto, Amabile (1996) considera que essas motivações externas (como as recompensas e o reconhecimento pelas ideias criativas) em conjunto com um *feedback* construtivo, podem apoiar e fomentar a realização criativa.

#### **2.6.2.4 Estilo de liderança**

O estilo de supervisão adoptado pelo líder é outro aspecto fundamental para fomentar a criatividade numa organização. Os líderes podem influenciar directa ou indirectamente a criatividade dos empregados. Eles conseguem ter efeitos directos na criatividade dos empregados através do seu próprio comportamento, que poderá encorajar ou desencorajar os empregados a correrem riscos e a propor ideias novas e úteis. Podem, também, exercer influências indirectas na criatividade dos empregados ao criar um ambiente favorável ao trabalho, no qual a criatividade é apoiada e encorajada e não inibida (Zhou & George, 2003).

Para Oldham e Cummings (1996) existem dois tipos de comportamento dos líderes que podem influenciar a criatividade: (1) a supervisão encorajadora; e (2) a supervisão controladora. Entendem que os supervisores encorajadores mostram preocupação pelos sentimentos e necessidades dos empregados, encorajam-nos a expor

as suas preocupações, fornecem *feedback* de informação positiva e facilitam o desenvolvimento de competências dos empregados (Deci & Ryan, 1987). Desta forma, os supervisores encorajadores promovem os sentimentos dos empregados para a auto-determinação e iniciativa pessoal no trabalho, o que poderá melhorar a realização criativa. Por outro lado, os supervisores controladores monitorizam o comportamento dos colaboradores de perto, tomam decisões sem o envolvimento dos colaboradores, fornecem *feedback* de uma forma controladora e pressionam os colaboradores a pensar, sentir e agir de determinada forma (Deci, Connell & Ryan, 1989). Assim, a supervisão controladora está negativamente relacionada com o desempenho criativo dos empregados.

Os líderes devem, assim, equilibrar a liberdade e a responsabilidade dos seus subordinados, sem domínio ou controlo, mostrando, ao mesmo tempo, preocupação com os seus sentimentos e necessidades. Devem reconhecer o trabalho criativo, encorajando os subordinados a falar das suas próprias preocupações, fornecendo *feedback* e facilitando o desenvolvimento de competências (Amabile, 1998).

Tierney *et al.* (1999) defendem que se os líderes possuírem uma forte motivação intrínseca para as tarefas criativas, aceitam mais facilmente as tentativas criativas dos seus subordinados. Desta forma, ao sentirem que os seus líderes aceitam e se entusiasmam com a inovação, os subordinados ficam mais motivados para serem criativos (Amabile, 1988; Amabile *et al.*, 1996). Quanto mais os líderes demonstram um comportamento de compromisso com o trabalho criativo, mais afirmam aos seus subordinados que a criatividade é esperada, melhorando a sua performance criativa.

Ao explorarem o estudo de Bass (1985), Shin e Zhou (2003) provaram que se os supervisores forem líderes transformacionais, as organizações podem ajudar os seus empregados a adquirir competências de criatividade, uma vez que a liderança transformacional contribui para o aumento da motivação intrínseca, que por sua vez contribui para o aumento da criatividade.

Assim, Bass (1985) defende que as quatro dimensões de liderança transformacional – estimulação intelectual, consideração individualizada, carisma e motivação inspiracional – estão positivamente relacionadas com a criatividade dos seguidores, uma vez que poderão aumentar a sua motivação intrínseca.

Desta forma, a *estimulação intelectual* incentiva os seguidores a questionar as suposições, a desafiar o *status quo* e a encorajar a reformulação de problemas, imaginação, curiosidade intelectual e novas abordagens. Quando um líder fornece estimulação, os seguidores são encorajados a desafiar o *status quo* e as formas antigas de fazer as coisas, a reformular assuntos e problemas, a perseguir e satisfazer a sua curiosidade intelectual e a usar a sua imaginação (e.g., Shin & Zhou, 2003). Assim, os seguidores interessam-se mais pela tarefa que lhe é proposta, focalizando-se nela em vez de se preocuparem com assuntos externos. Este aumento de interesse na tarefa, capacita os seguidores a procurarem novas formas de fazer as coisas, o que poderá aumentar os níveis de criatividade (e.g., Amabile, 1996).

A *consideração individualizada* foca-se no desenvolvimento dos seguidores, tendo em conta as suas necessidades, mostrando empatia e apoio às suas iniciativas e pontos de vista individuais. Quando os líderes praticam a consideração individualizada encorajam o desenvolvimento e expressão pessoal dos empregados. Ao focalizarem-se no desenvolvimento das capacidades dos seguidores, os líderes fornecem recursos e informação, dando-lhes discricção para agir (Bass, 1985). Os seguidores são encorajados a tentar novas e diferentes abordagens, a agir de forma independente e a desenvolver a sua capacidade para pensarem por si próprios. Isto leva a que a motivação intrínseca dos seguidores seja cultivada, resultando num aumento da criatividade (Deci & Ryan, 1985; Zhou & Oldham, 2001; Amabile, 1996).

O *carisma* pode ser visto em termos de comportamento e a *motivação inspiracional* refere-se à estimulação dos subordinados para que estes tenham uma visão que esteja de acordo com a organização. Quando os líderes motivam e inspiram os seguidores para terem um comportamento para além das expectativas, de modo a atingir os objectivos e metas mais altas, os seguidores focam-se na tarefa em vez de se preocuparem com assuntos externos a esta. De acordo com a perspectiva da motivação intrínseca, a excitação, a energia e a concentração estão associadas a altos níveis de criatividade (Amabile, 1996).

**Quadro 2.6: O papel de liderança transformacional na criatividade dos colaboradores**

<b>Comportamento de liderança transformacional</b>	<b>Importância para a criatividade dos colaboradores</b>
Estimulação intelectual	Os seguidores são encorajados a desafiar o <i>status quo</i> e as formas antigas de fazer as coisas, a reformular assuntos e problemas, a perseguir e satisfazer a sua curiosidade intelectual e a usar a sua imaginação. Os seguidores interessam-se mais pela tarefa que lhes é proposta, em vez de se preocuparem com assuntos externos, capacitando-os a procurarem novas formas de fazer as coisas, levando ao aumento dos níveis de criatividade.
Consideração individualizada	Os seguidores são encorajados a tentar novas abordagens, a agir de forma independente e a desenvolver a sua capacidade para pensarem por si próprios, levando ao crescimento da sua motivação intrínseca, resultando num aumento da criatividade.
Carisma	O carisma pode ser visto em termos de comportamento: os seguidores são estimulados a adoptarem um comportamento que exceda as expectativas. A criatividade é estimulada através da motivação intrínseca e da excitação que são provocadas pelo carisma.
Motivação Inspiracional	Os seguidores são motivados a terem um comportamento para além das expectativas, de modo a atingir os objectivos e metas mais altas. A motivação intrínseca, a excitação, a energia e a concentração estão associadas a altos níveis de criatividade.

Construída a partir de Shin e Zhou (2003)

Andriapolous (2001) defende que um estilo de liderança democrático e participativo conduz à criatividade, e que os estilos mais autocráticos a diminuem. Bowven e Fry (1988) sugerem que para gerir a novidade eficientemente não é suficiente evitar simplesmente as práticas e os procedimentos que a inibem, é necessário gerir activamente as ideias. A visão do líder é um factor chave quando se gere indivíduos criativos. A visão é um objectivo transcendente que representa valores partilhados, com moral e significado, e que reflecte o futuro da organização (Andriapolous, 2001). Cook (1998) propõe que os líderes devem comunicar uma visão que conduza à criatividade, encorajando constantemente os empregados a pensarem e agirem para terem mais sabedoria do que a actual.

Ekvall e Arvonen (1991, 1994) consideram que o modelo de liderança tradicional composto por duas dimensões (orientação para as relações e empregados e orientação para a produção, tarefa e estrutura) se expandiu a uma terceira dimensão: orientação para a mudança e desenvolvimento. Esta terceira dimensão considera que o líder promove a mudança e o crescimento, é visionário e tem uma atitude criativa. Segundo estes autores, o estilo individual do líder pode ser visto como a combinação destas três dimensões, sendo uma integração e não uma adição das três. Ekvall e

Arvonen (1994) identificaram perfis de líderes com diferentes misturas destas três dimensões, e consideraram três perfis, de entre dez, que apresentam um forte nível da dimensão orientação para a mudança e desenvolvimento: o ‘empresário dominante’, o ‘super líder’ e o ‘jardineiro’. O ‘empresário dominante’ também tem uma forte orientação para a produção, tarefa e estrutura, mas baixa orientação para os empregados e relações. Este líder «usa» os subordinados para alcançar os objectivos do projecto onde estão inseridos em vez de apostar no desenvolvimento das suas capacidades. O ‘super líder’, que tem elevados níveis das três componentes, escolhe projectos que apresentam menos riscos, orientando-os de uma forma mais cooperativa do que o empresário dominante. Finalmente, o ‘jardineiro’ partilha a mais forte orientação para a mudança e desenvolvimento que os outros perfis de líderes, mas tem uma fraca orientação para a produção, tarefa e estrutura e uma forte orientação para os empregados e relações. Isto significa que o tipo de líder jardineiro considera a criatividade dos seus subordinados, dando-lhes mais liberdade do que os outros dois tipos de líder (Dackert, Loov & Martensson, 2004).

George e Zhou (2001) consideram que a abertura dos subordinados para novas experiências está relacionada com o *feedback* que eles recebem dos seus supervisores e com a natureza do seu trabalho. De tal forma que, a criatividade dos empregados é mais estimulada quando estes têm uma grande abertura a novas experiências, têm trabalhos heurísticos e recebem *feedback* positivo dos seus supervisores.

Para que a criatividade seja fomentada no local de trabalho, é necessário que os participantes tenham conhecimento que a criatividade *per si* não é suficiente, pois esta deve estar alinhada com os objectivos da organização. Os gestores devem canalizar a contribuição criativa dos seus empregados para a criação de produtos, serviços e processos que não sejam apenas inovadores, mas também rentáveis para a organização e que criem uma vantagem competitiva. Os líderes não devem controlar os indivíduos mas sim criar condições onde estes podem procurar expressão directa e auto-realização, sem controlar, necessariamente, os mecanismos e as regras de conformidade (Andriapolous, 2001).

## 2.7. O papel da liderança autêntica na criatividade

A criatividade é geralmente um comportamento colectivo que envolve a colaboração e a interacção com outras pessoas, estando por isso carregada de sentimentos e afecto. “Ser capaz de compreender e gerir o afecto à volta de criatividade é uma capacidade importante para aqueles que se empenham nas actividades criativas e para aqueles que supervisionam o processo” (Zhou & George, 2003, p. 564). Os líderes emocionalmente inteligentes poderão compreender e gerir as emoções dos seus seguidores, ajudando-os a perceber o que sentem e a razão desses seus sentimentos e a geri-los de forma eficaz. Nós sugerimos que os líderes autênticos, sendo indivíduos com níveis de inteligência emocional mais elevados e que agem de acordo com as suas palavras, os seus valores e as suas convicções, contribuem para relações interpessoais e um clima de trabalho onde a criatividade é fomentada e encorajada.

Ilies *et al.* (2005) propõem que os líderes com uma orientação relacional autêntica têm influências positivas no comportamento dos seguidores e no seu bem-estar, uma vez que tentam promover o desenvolvimento dos seus seguidores (e não controlá-los) e apoiam a sua auto-determinação. A expressão pessoal e a motivação intrínseca são resultados importantes do próprio processo de liderança autêntica, e estas também aumentam o bem-estar dos seus seguidores o que deve resultar numa melhor performance no trabalho. Assim, estes autores sugerem que os líderes autênticos ao apoiarem a auto-determinação dos seus seguidores também aumentam os seus níveis de motivação interna, auto-estima e criatividade. A motivação intrínseca é crucial para a criatividade porque uma pessoa intrinsecamente motivada tende a ser: (a) curiosa e com vontade de aprender; (b) cognitivamente flexível; (c) disposto a correr riscos; (d) persistente quando enfrenta obstáculos, desafios e oportunidades (Deci & Ryan, 1985; Utman, 1997; Zhou, 2003).

Para além disso, ao fomentarem relações de qualidade com os seus subordinados, estes ficam dispostos a colocar esforços extra no seu trabalho de forma a retribuir os fortes relacionamentos que mantêm com os seus líderes. Estes líderes também conseguem mais facilmente projectar os seus valores e visões nos seus seguidores (Ilies *et al.*, 2005). Conjuntamente com os seus subordinados, tentam

reforçar os resultados positivos e reduzir os negativos, mas também tentam compreender as causas dos resultados, ajudando os subordinados a perceber o que pode ser atribuído a causas internas e o que pode ser atribuído a causas externas. Assim, ao mostrar exemplos de elevados padrões morais de integridade, os líderes autênticos conseguem evocar um profundo sentido de compromisso pessoal entre os seguidores. Também, ao promover e construir relacionamentos transparentes, os líderes conseguem passar as informações mais rápida e facilmente, de forma a facilitar a performance dos subordinados.

Desta forma, Walumbwa *et al.* (2008) sugerem que a liderança autêntica está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos subordinados e com a sua performance individual. Por sua vez, Shipton *et al.* (2006) argumentam que elevados níveis de satisfação no trabalho fomentam a inovação e a criatividade durante todo o processo inovador, ao contrário dos ambientes de trabalho que não sustentam elevados níveis de moral. Argumentam, ainda, que os empregados que experienciam satisfação no trabalho têm mais flexibilidade cognitiva para estar abertos à mudança.

Ao serem auto-conscientes, transparentes nas relações que mantêm com os seus subordinados, ao terem perspectiva moral interna e ao serem capazes de analisar objectivamente todos os dados relevantes (incluindo as opiniões e propostas dos subordinados), os líderes autênticos servem como modelo e promovem a confiança e o respeito dos seus subordinados (Avolio, Gardner *et al.*, 2004, Deluga, 1994; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008). A confiança e o respeito são importantes porque os subordinados experienciam uma forte segurança emocional e sentem-se livres para propor ideias pouco convencionais e introduzir opiniões conflituosas sem ter medo de represálias (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Edmondson, 2008; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003; Rego *et al.*, 2007).

Michie e Gooty (2005) argumentam que, tendo em conta o seu processamento equilibrado de informação e a sua transparência relacional, os líderes autênticos fomentam a autenticidade dos seguidores, sentindo-se menos ameaçados pelas mudanças que as ideias criativas dos empregados podem implicar e mais inclinados a aceitar as suas sugestões criativas. Outros autores argumentam que a sua perspectiva moral interna, a sua transparência relacional e o seu processamento equilibrado de informação, capacitam os líderes autênticos para fornecerem *feedback* e críticas construtivas, de uma forma justa, respeitosa, informacional e de uma forma a promover

o seu desenvolvimento (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Michie & Gooty, 2005; Zhou & George, 2003). Desta forma, os subordinados conhecem informações relevantes para melhorar a sua performance sem pressões para um resultado particular, estando mais predispostos para procurar e propor ideias criativas para resolver problemas e tirar partido das oportunidades que vão surgindo.

Alguns autores argumentam que os líderes autênticos podem fomentar a autenticidade dos subordinados, tornando-os mais entusiasmados para apresentar ideias novas e criativas, para resolver problemas e para tirar vantagem das oportunidades em benefício da organização (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Shamir & Eilam, 2005).

## 2.8. O papel do Capital Psicológico Positivo na Criatividade

Alguns autores defendem que os subordinados com elevados níveis de PsyCap são mais criativos (e.g. Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Bandura, 1997; Rego *et al.*, *forthcoming*).

Os indivíduos confiantes (ou auto-eficazes) acreditam nas suas próprias capacidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e organizar e realizar as acções necessárias para atingir determinados objectivos e produzir os resultados esperados (Bandura, 1997; Luthans & Youssef, 2004). Segundo Larson e Luthans (2006) os indivíduos mais confiantes escolhem tarefas mais desafiantes e motivadoras, investindo na sua realização e persistindo perante adversidades. Esta combinação de tarefas desafiantes, energia motivacional e perseverança torna os indivíduos mais predispostos a propor ideias novas e úteis para alcançar os objectivos. Assim, podemos supor que esta dimensão do PsyCap 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. Muitos estudos encontraram relações positivas entre a auto-eficácia e a criatividade (e.g., Choi, 2004; Prabhu, Sutton & Sauser, 2008; Tierney & Farmer, 2004).

Já os indivíduos esperançosos têm capacidade para definir objectivos e encontrar formas e motivação para os alcançar (Snyder, 1995). A esperança é potencialmente importante para a criatividade no trabalho uma vez que esta requer que se desafie o *status quo* e requer uma vontade de tentar e possivelmente falhar. Os indivíduos esperançosos estão mais predispostos a sair fora do enquadramento e a propor ideias criativas para resolver os problemas e tirar partido das oportunidades. Para além disso, a criatividade requer um certo nível de força interna que instiga os indivíduos a serem perseverantes quando se encontram perante os desafios inerentes ao trabalho criativo, e os indivíduos com elevados níveis de esperança parecem estar aptos a encarar esses desafios de forma bem sucedida (Rego *et al.*, *forthcoming*). Quando os indivíduos têm elevados níveis de esperança possuem uma determinação interna que os leva a investir a energia necessária para alcançar os seus objectivos. Assim, a esperança pode ser uma capacidade essencial à criatividade, na medida em que capacita os indivíduos a

desenvolver formas alternativas para atingir os objectivos quando surgem obstáculos, levando-os a serem persistentes face aos desafios inerentes ao processo criativo. A esperança alimenta a criatividade (Boyatzis & Akrivou, 2006).

Em relação aos indivíduos optimistas, estes associam o insucesso, a falha ou o acontecimento negativo a causas externas, temporárias e específicas de uma determinada situação, e os acontecimentos positivos a causas internas, permanentes e globais, permitindo-lhes reforçar a sua auto-estima e moral e influenciar positivamente a sua motivação (Luthans & Youssef, 2004). Ao distanciarem-se dos acontecimentos desfavoráveis, estes indivíduos diminuem a probabilidade de sentirem depressão, culpa e vergonha, e estão menos predispostos a desistir e mais propensos a ter visões positivas em situações de stress, a experienciar emoções positivas, a ser perseverante quando se deparam com dificuldades e pensar em formas criativas para resolver os problemas e tirar vantagem de oportunidades (Fredrickson, 2001; Youssef & Luthans, 2007). Podemos supor que o optimismo 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.

Os indivíduos resilientes têm a capacidade para lidar bem com situações adversas, conseguindo prosperar e crescer através das contrariedades, dificuldades, incertezas e mudanças, encarando-as como oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Luthans & Youssef, 2004). A literatura sugere que a resiliência se relaciona com a criatividade (Cohler, 1987; Helson, 1999). Os empregados resilientes improvisam em situações predominantemente caracterizadas por mudança e incerteza (Youssef & Luthans, 2007), sendo provável que eles desenvolvam novas formas de fazer as coisas quando se confrontam com dificuldades, falhas e oportunidades. Podemos supor que esta capacidade de reagir ao insucesso e seguir em frente influencia a forma como estes indivíduos percebem o risco e a incerteza que caracterizam o processo criativo, encorajando-os a superar os fracassos e contrariedades inerentes à criatividade, e estimulando as suas ideias criativas.

Podemos considerar que os efeitos combinados destas quatro dimensões terão mais impacto do que apenas os efeitos de uma dimensão considerada individualmente (Luthans *et al.*, 2007). Por exemplo, quando os subordinados tentam resolver os

problemas de forma criativa ou tentam aproveitar uma oportunidade e não conseguem, a sua resiliência vai permitir restabelecer a sua auto-eficácia. O optimismo permite-lhes manter a sua auto-eficácia intacta depois de perceberem que as propostas criativas que fizeram não alcançaram os resultados esperados. Os indivíduos optimistas, esperançosos e auto-eficazes são mais resilientes perante adversidades (Bandura, 1997; Luthans *et al.*, 2007). Snyder (2000) argumenta que os indivíduos esperançosos tendem a ser mais confiantes em tarefas específicas (auto-eficácia) e a recuperarem mais facilmente das adversidades (resiliência).

Já Luthans, Avolio *et al.* (2007) defendem que se os indivíduos auto-eficazes são mais criativos porque procuram tarefas desafiantes e usam esforços criativos e cognitivos para alcançar os objectivos, então esta propensão é mais forte se estes tiverem elevados níveis de esperança: eles aceitam os desafios e esforçam-se para atingir os objectivos, mas também identificam caminhos alternativos para os atingir, ultrapassando os obstáculos com que se deparam. Estes autores argumentam que “os subordinados que têm elevados níveis de PsyCap têm performances mais fortes devido ao número e nível de dimensões psicológicas positivas manifestadas através das suas cognições, da sua motivação e do seu comportamento, do que aqueles que exibem esperança, ou resiliência, ou optimismo, ou auto-eficácia apenas numa dada situação” (Luthans, Avolio *et al.* 2007, p. 551).

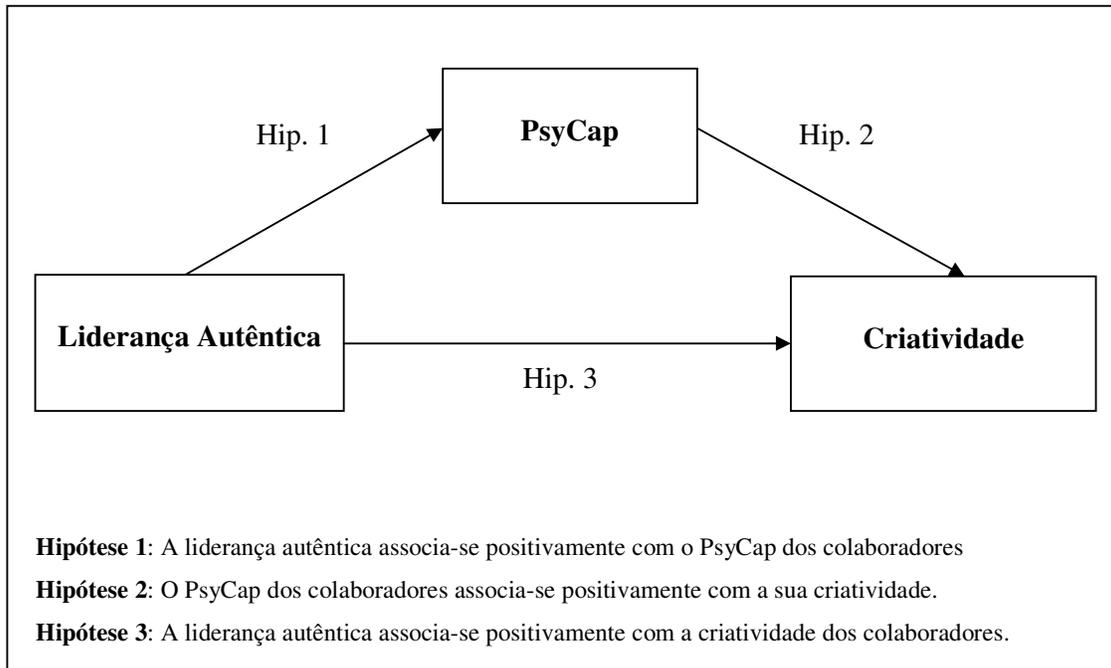
## 2.9. Modelo Conceptual de Investigação

Pela revisão da literatura efectuada nos pontos anteriores verificamos que a liderança autêntica e o capital psicológico positivo dos colaboradores parecem relacionar-se com a criatividade dos colaboradores.

Tendo presente que o objectivo deste estudo é o de pesquisar em que medida a liderança autêntica explica a criatividade dos seus colaboradores, procuraremos provar que a liderança autêntica pode ser considerada um factor que conduz à criatividade dos colaboradores. Procuraremos, também, provar que a relação existente entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores pode ser explicada directamente ou através do papel do capital psicológico positivo dos colaboradores.

A Figura 2.4 representa o nosso modelo conceptual de investigação.

**Figura 2.4: Modelo conceptual da nossa investigação**



# **CAPÍTULO III**

## **Dados e Metodologia de Análise**



Na presente investigação a análise estatística é decisiva. O seu papel principal é o de estabelecer, objectivamente, se os resultados obtidos numa amostra concreta têm significância estatística e se confirmam os pressupostos subjacentes à análise teórica. Há muitos métodos e técnicas estatísticas que podem ser utilizados em estudos deste género, dependendo a sua selecção do tipo de variáveis estudadas, do tipo de estudo que se pretende realizar e das respectivas hipóteses de investigação formuladas.

Neste capítulo procuramos descrever e fundamentar as opções metodológicas em que baseamos a nossa investigação, pois desde o surgimento das questões e hipóteses a testar, passando pela escolha das bases de dados, pela construção dos instrumentos de recolha de dados e pela identificação dos métodos e técnicas estatísticas a utilizar, percorremos um processo complexo que requereu uma abordagem própria e pormenorizada. Começamos pela descrição dos métodos e técnicas de investigação.

## **3.1 - Métodos e Técnicas de Investigação**

### **3.1.1 – Sobre o método**

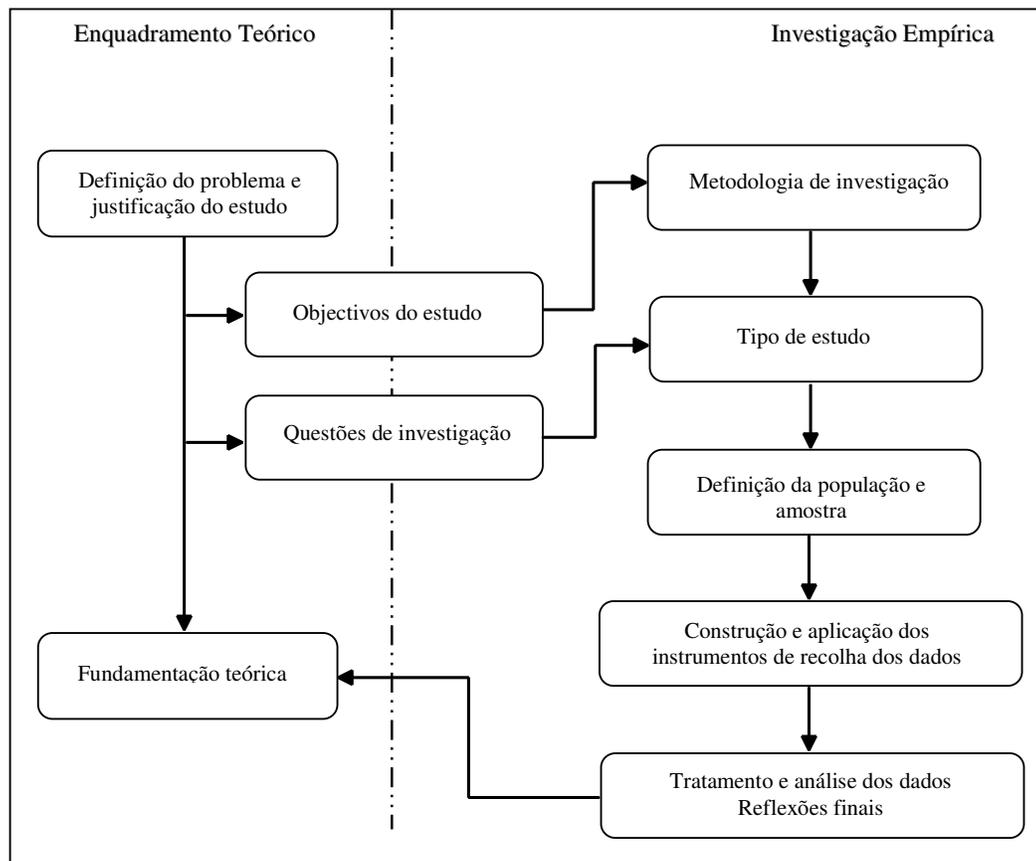
A metodologia torna-se imprescindível em qualquer trabalho de investigação, pois é através dela que se estudam, descrevem e explicam todas as etapas que se vão processar. Este capítulo vai representar uma importante e decisiva fase do trabalho de investigação, pois constitui o elo de ligação entre a teoria e a prática.

A este respeito Quivy e Campenhoudt (1992), dizem que num estudo científico é fundamental a apresentação de todos os passos dados, a explicação de todos os elementos utilizados, assim como a forma de levar a investigação a termo. Assim, segundo Polit e Hungler (1995, p. 13), a metodologia científica refere-se “a um conjunto genérico de procedimentos ordenados e disciplinados”, de modo a alcançar o propósito geral da investigação que é o de “responder a questões ou solucionar problemas”.

Foi com base nestas e noutras reflexões que se desenvolveu o presente capítulo, ao longo do qual se descreverá a metodologia que foi desenvolvida – uma metodologia de investigação quantitativa – para atingir os objectivos definidos. Esta será apresentada através de um conjunto de pontos, entre os quais o tipo de estudo, as questões de investigação, as variáveis, a amostra, o instrumento de recolha dos dados (e o pré-teste) e a análise dos dados.

Segundo Sampieri *et al.* (2006), a investigação é um trabalho que requer muito cuidado e rigor e por isso, a necessidade de se definir um caminho ou uma metodologia para a sua execução. Na perspectiva daqueles investigadores, só assim é possível produzir conhecimento e resolver problemas práticos. Para tal, a investigação tem que ser definida passo a passo, começando por identificar e fazer o desenho da investigação que se pretende efectuar, conforme apresentado na Figura 3.1.

**Figura 3.1: Desenho da investigação.**



### 3.1.2 - Tipo de Investigação

Vergara (1998) defende que o método de investigação pode ser quantitativo (do tipo *survey*, experimentação, etc.) ou qualitativo (estudos de caso, *focus group*, etc.). Ambos os métodos podem ser combinados.

É, ainda, possível classificar a investigação em relação a dois aspectos: quanto aos objectivos e quanto aos procedimentos adoptados. Quanto aos objectivos, a investigação pode ser exploratória, descritiva e explicativa (Vergara, 1998; Santos, 2000). A investigação exploratória é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou trabalham no ramo, consultas à web, etc. A investigação descritiva procura compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenómeno. A investigação explicativa procura identificar e conhecer as práticas de gestão adoptadas, para melhor compreender o tema a investigar. Numa investigação desta natureza, torna-se mais difícil avaliar a qualidade da investigação, pois não existe um consenso quanto aos critérios a ter em conta na fase de avaliação (Yin, 1989). Por outro lado, a validade da investigação consiste na capacidade de organizar os materiais numa estrutura que seja aceitável, mas também que as técnicas utilizadas, contenham explicação pormenorizada das técnicas e métodos utilizados, de modo a que os resultados possam ser aceites quer pelo autor quer por terceiros (Jick, 1979). A finalidade da investigação está em descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. Ainda que as respostas obtidas através dos métodos aplicados não sejam fidedignas, tais métodos são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1987).

Deste modo, a presente investigação pretende ser:

- i. **Empírica**, porque procura analisar situações, acontecimentos, avaliar diversos aspectos, dimensões e componentes do fenómeno a investigar (Sampieri *et al.*, 2000);
- ii. **Exploratória**, porque há pouco conhecimento acumulado sobre a relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores. Foi feito um

levantamento do referencial teórico – fonte primária, acerca dos determinantes da liderança autêntica, do capital psicológico positivo e da criatividade de colaboradores, além das teorias que abordam estas temáticas, através de consultas bibliográficas a livros e revistas da especialidade e sítios da *Web* de carácter científico (bibliotecas on-line),

- iii. **Descritiva**, na medida em que procura-se compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenómeno;
- iv. **Explicativa**, porque procura-se identificar e conhecer a relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores, seja directamente ou através de mediação do PsyCap, para melhor compreender o tema em investigação;

### 3.1.3 – Objectivo da investigação

Os estudos sobre a relação entre os líderes autênticos e a criatividade dos colaboradores são escassos. São ainda mais raros os estudos empíricos. Esta escassez é especialmente notória em Portugal. Estas são razões suficientemente justificativas da pesquisa empírica que nos propomos realizar.

O seu objectivo é o de pesquisar a relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos seus colaboradores, tanto directamente como através da mediação do PsyCap.

Genericamente, pode supor-se que os líderes mais auto-conscientes, mais transparentes, com comportamentos morais/éticos, e que processam equilibradamente a informação, contribuem para gerar clima de trabalho e relações interpessoais mais facilitadores de criatividade dos seus colaboradores.

Procuramos também perceber em que medida o Capital Psicológico Positivo dos colaboradores explica a sua criatividade. Pode supor-se que os colaboradores mais auto-eficazes, mais optimistas, mais resilientes e com níveis de esperança mais elevados (ou seja, com Capital Psicológico Positivo mais elevado) sejam mais criativos.

Um estudo deste teor é importante para compreender como os líderes podem fomentar a criatividade dos seus colaboradores e, assim, a inovação e o desempenho das organizações.

Compreender como a liderança autêntica explica a criatividade dos seus colaboradores pode auxiliar no recrutamento dos líderes e nas acções destinadas ao seu desenvolvimento.

### 3.1.4 – Questões e hipóteses de investigação

Parece-nos ainda importante, nesta fase, clarificar a ideia de que uma hipótese susceptível de ser testada estatisticamente deve ser formalizada como a afirmação de uma relação objectiva (ou ausência desta) entre duas ou mais variáveis. Ou seja, em terminologia estatística o tipo de questões que se colocam na investigação é formulado sobre a forma de hipóteses referentes ao valor (ou valores) do parâmetro ou parâmetros (hipótese nula) e referentes à alternativa (hipótese alternativa) caso se rejeite a primeira hipótese. Sabemos que a maior parte dos estudos que se fazem não têm por objectivo testar uma hipótese assim definida, mas sim um conceito mais vasto sobre o fenómeno em estudo. É esta a circunstância que nos leva, por vezes, a falar em hipótese ou hipóteses gerais e hipóteses específicas. Qualquer afirmação contém em si própria a possibilidade da sua negação (inferência imediata), daí que normalmente se formule a **hipótese nula**, geralmente representada por  $H_0$ , para a afirmação, e a sua negação, a **hipótese alternativa**, também geralmente representada por  $H_1$  ou  $H_a$  (Clegg & Hardy, 1996; Maroco, 2007).

Tendo em atenção o que acabamos de referir, sobre a formulação das hipóteses a serem testadas, conjuntamente com a revisão da literatura e o modelo conceptual de investigação proposto, formulou-se uma questão de investigação que pretendemos ver respondida e três hipóteses que iremos testar ao longo do nosso trabalho de investigação.

Como vimos anteriormente, diversos estudos sugerem que a criatividade dos colaboradores é influenciada pelo estilo de supervisão adoptado pelo líder (e.g. Oldham & Cummings, 1996; Deci & Ryan, 1987; Amabile, 1998; Tierney *et al.*, 1999; Shin &

Zhou, 2003). O líder consegue ter efeitos directos na criatividade dos seus subordinados através do seu próprio comportamento, que poderá encorajá-los ou desencorajá-los a correrem riscos e a propor ideias novas e úteis. Pode, também, exercer influências indirectas na criatividade dos subordinados ao criar um ambiente favorável ao trabalho, onde a criatividade é apoiada e encorajada e não inibida (Zhou & George, 2003).

O que nos propomos a estudar nesta investigação é a relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores. Assim, a questão de pesquisa é: *em que medida a liderança autêntica explica a criatividade dos colaboradores, seja directamente, seja através da mediação do PsyCap.*

E as hipóteses que formulamos para o estudo em causa são as seguintes:

**H1.** A liderança autêntica associa-se positivamente com o PsyCap dos colaboradores.

Alguns autores (Jensen e Luthans, 2006b; Luthans & Avolio, 2003) argumentam que os líderes autênticos têm elevados níveis de confiança, esperança, optimismo e resiliência. Sendo a liderança autêntica contagiosa, os líderes autênticos servem de exemplo aos seus seguidores, encorajando-os também a comportarem-se de forma autêntica (Shamir e Eilam, 2005). Assim, os líderes autênticos ao demonstrarem confiança, optimismo, resiliência e esperança, influenciam os seus seguidores e o seu desenvolvimento através do contágio emocional e de relações sociais positivas (Gardner *et al.*, 2005; Avolio, Gardner *et al.*, 2004). Estas emoções positivas dos líderes irão fomentar positivamente o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização. Também Luthans e Youssef (2004) defendem que estas dimensões do capital psicológico positivo podem ser geridas e desenvolvidas, deixando algumas estratégias para o fazer com sucesso.

Outros autores tentaram perceber estas relações entre os estados psicológicos positivos dos líderes e os estados psicológicos positivos dos subordinados: Norman *et al.* (2005) sugerem que os estados psicológicos positivos do líder, como a esperança, podem ser entendidos pelos outros, pelo que quando os subordinados percebem a esperança do líder também se tornam mais esperançosos, o que irá afectar positivamente a sua resiliência e a resiliência de toda a organização; Fredrickson *et al.* (2003) argumentam que os estados emocionais positivos dos líderes aumentam os níveis de

resiliência dos subordinados; George (1996) sugere que os líderes que se sentem entusiasmados, excitados, confiantes e otimistas têm mais probabilidade de transmitir essa energia para os seus seguidores.

Neste estudo nós propomos que os líderes autênticos conseguem transmitir estes estados psicológicos positivos aos seus subordinados, fazendo com que os seus níveis de confiança, esperança, optimismo e resiliência também aumentem.

**H2.** O PsyCap dos colaboradores associa-se positivamente com a sua criatividade.

Alguns autores defendem também que os subordinados com elevados níveis de PsyCap são mais criativos (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Bandura, 1997; Rego *et al.*, *forthcoming*). Neste trabalho também supomos que os colaboradores mais confiantes, mais otimistas, mais resilientes e com níveis de esperança mais elevados (ou seja, com capital psicológico positivo mais elevado) sejam mais criativos. Luthans, Avolio *et al.* (2007) consideram mesmo que os efeitos combinados destas quatro dimensões terão mais impacto do que apenas os efeitos de uma dimensão considerada individualmente.

**H3.** A liderança autêntica associa-se positivamente com a criatividade dos colaboradores.

Para Zhou e George (2003), os líderes emocionalmente inteligentes conseguem compreender e gerir as emoções dos seus seguidores, ajudando-os a perceber o que sentem e a razão desses seus sentimentos, e a geri-los de forma eficaz. Esta capacidade é importante para aqueles que se empenham nas actividades criativas e para aqueles que supervisionam o processo. Neste estudo sugerimos que os líderes autênticos, sendo indivíduos com níveis de inteligência emocional bastante elevados e que agem de acordo com as suas palavras, os seus valores e as suas convicções, contribuem para relações interpessoais e um clima de trabalho onde a criatividade é fomentada e encorajada.

Também Ilies *et al.* (2005) sugerem que os líderes autênticos ao apoiarem a auto-determinação dos seus seguidores também aumentam os seus níveis de motivação interna, auto-estima e criatividade. Para além disso, Walumbwa *et al.* (2008) sugerem que a liderança autêntica influencia positivamente a satisfação no trabalho e sua

performance individual dos subordinados. Por sua vez, Shipton *et al.* (2006) argumentam que elevados níveis de satisfação no trabalho fomentam a inovação e a criatividade e que os empregados que experienciam satisfação no trabalho têm mais flexibilidade cognitiva para estarem predispostos a efectuar mudanças.

Michie e Gooty (2005) argumentam que os líderes autênticos fomentam a autenticidade dos seguidores, sentindo-se menos ameaçados pelas mudanças que as ideias criativas dos empregados podem implicar e mais inclinados a aceitar as suas sugestões criativas. Ao servirem como modelo e ao promoverem a confiança e respeito dos subordinados, os líderes autênticos promovem a sensação de segurança emocional nos seus subordinados, fazendo-os sentir-se livres para propor ideias pouco convencionais e introduzir opiniões conflituosas sem ter medo de represálias (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Edmondson, 2008; Prati *et al.*, 2003; Rego *et al.*, 2007).

Outros autores argumentam que os líderes autênticos podem fomentar a criatividade dos subordinados, tornando-os mais entusiasmados para apresentar ideias criativas, para resolver problemas e para tirar vantagem das oportunidades para o benefício da organização (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Shamir & Eilam, 2005).

### **3.1.5 - Amostra e procedimentos**

Considerando os objectivos propostos e as hipóteses de investigação formuladas, a selecção da amostra recaiu, tal como já evidenciado, sobre duas populações distintas, constituídas pelos líderes e pelos funcionários. O instrumento de recolha de dados teve, então, por base o preenchimento dos inquéritos pertencentes à amostra seleccionada.

Foi inquirida uma amostra de conveniência, constituída por 595 colaboradores e 203 líderes de 107 lojas de 37 empresas comerciais de grande distribuição, localizadas nos distritos de Aveiro, Coimbra, Leiria e Lisboa. As organizações onde foram inquiridos os colaboradores operam em diversos sectores (vestuário, calçado, desporto, brinquedos, electrodomésticos, material de escritório, decoração e artigos para o lar, bricolage e jardim). A distribuição dos inquéritos decorreu entre Junho e Novembro de 2008.

Em todas as empresas foi solicitada a colaboração de um responsável por uma equipa de trabalho e de três colaboradores pertencentes a essa equipa. Os dados foram obtidos em duas fontes: nos colaboradores e nos seus líderes.

Aos 203 líderes foi-lhes solicitado que descrevessem os níveis de criatividade dos seus colaboradores. Cada superior descreveu a criatividade de três colaboradores, seleccionados aleatoriamente, excepto quando as suas equipas de trabalho eram constituídas por apenas um ou dois colaboradores (ver inquérito dos líderes no anexo I).

Aos 595 colaboradores foi-lhes solicitado que respondessem a um questionário constituído por três partes (ver inquérito dos colaboradores no anexo II):

- Na primeira parte foram convidados a descrever os níveis de liderança autêntica dos seus líderes, mediante escalas cujo teor é explicado na secção seguinte.
- Na segunda parte, foram convidados a descrever os seus níveis de capital psicológico positivo, mediante escalas cujo teor é explicado na secção seguinte.
- Na terceira parte, foram-lhes requeridas informações relativas à idade, sexo, antiguidade na empresa, habilitações literárias, funções desempenhadas e tempo de contacto com a sua chefia.

Os procedimentos foram os seguintes:

a) Dirigimo-nos, pessoalmente, a cada líder (por vezes depois de contactos telefónicos, por fax ou e-mail), explicando as razões da pesquisa; solicitamos a sua participação no estudo, através do preenchimento dos questionários.

b) No caso de a resposta ser positiva, entregamos quatro envelopes (um para o próprio líder, outro para o colaborador A, outro para o colaborador B e outro para o colaborador C), donde constava uma carta (assinada) explicativa da pesquisa, os questionários que pretendíamos que preenchessem e um envelope para os colocarem depois de preenchidos.

c) Sempre que se revelou possível, recebemos a resposta no momento da entrega; nos outros casos, foi combinada uma data para levantamento das mesmas.

Em todos os casos foram tomadas todas as precauções para que o anonimato dos participantes no estudo fosse mantido, de modo a que as respostas não fossem enviesadas. Assim, as respostas eram entregues directamente à investigadora, dentro de um envelope fechado. Para evitar embaraços, foi pedido aos subordinados e aos líderes que respondessem aos seus questionários em locais separados. Também se teve o cuidado de manter a correspondência entre os colaboradores e o seu líder, de modo a que o cruzamento de dados fosse correcto. Para isso ser possível colocámos um código no final de cada questionário (ex: L055; A055; B055; C055) e agrupámos os 4 questionários com o mesmo número de código (do líder e dos 3 colaboradores).

As características da amostra de subordinados são as seguintes:

- a) 67% dos inquiridos são do sexo feminino;
- b) A média etária é de 27 anos (com um desvio padrão de 4,1) e a antiguidade média das empresas é de 3 anos (com um desvio padrão de 2,1).
- c) A maioria das pessoas inquiridas são licenciados ou com mais habilitações (53%), seguindo-se as pessoas com habilitações até ao 12º ano (40%) e uma minoria possui apenas o 9º ano ou menos habilitações (7%).
- d) 58% dos inquiridos desempenham funções de vendedor, sendo os restantes responsáveis de secção (42%).

### **3.1.6 - Instrumentos de Medida e Recolha de Dados**

Segundo Andrade (1995), o planeamento de uma investigação inclui um plano de execução e a elaboração de instrumentos que serão utilizados na recolha dos dados.

A este respeito Polit e Hungler (1995) referem que a elaboração dos métodos apropriados para a colheita de dados, assim como a sua descrição, constitui uma etapa fundamental num estudo, sendo o seu principal objectivo responder às hipóteses formuladas.

Também para Barañano (2004) a escolha do método de recolha de dados constitui um passo importante numa investigação e depende de vários aspectos: o tipo

de questões de investigação enunciadas, o grau de controlo que o investigador tem sobre os eventos que irão ser observados e do facto do foco da investigação estar dirigido a eventos contemporâneos ou a factos históricos.

Esta autora considera ainda que em gestão, o método de recolha de dados mais utilizado é o inquérito, podendo este recorrer a duas técnicas, a entrevista e o questionário. Segundo Fortin (2000, p. 240), num estudo descritivo, “o investigador descreve os factores ou variáveis” e detecta relações entre eles, escolhendo métodos de recolha de dados mais estruturados, como o questionário e as entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas.

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interacção directa entre estes e os inquiridos. Este apresenta vantagens e desvantagens relativas à sua aplicação.

Segundo Lakatos e Marconi (1996) a metodologia orientada para a obtenção de dados através de questionário, permite ao investigador: (i) trabalhar um maior número de observações em simultâneo; (ii) abranger uma área geográfica mais ampla; (iii) economizar tempo, viagens e obter um grande número de dados; (iv) maior liberdade e confidencialidade nas respostas, em virtude do anonimato; (v) diminuir o risco de distorção em virtude da ausência do investigador no momento da recolha dos dados; (vi) obter respostas que materialmente seriam inacessíveis; (vii) obter mais uniformização da avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Contudo, não obstante as vantagens enumeradas à metodologia que usa o questionário como instrumento de recolha de dados, também são reconhecidas algumas limitações ao método Lakatos e Marconi (1996), desde logo: (i) possibilidade de reduzida percentagem de resposta aos questionários; (ii) grande número de perguntas sem resposta; (iii) exige um universo mais homogéneo; (iv) o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos os questionários, torna difícil o controlo e a verificação.

Assim, em qualquer método seguido há prós e contras e está presente o risco inerente a todo o processo de investigação.

A opção para este trabalho de investigação recaiu pela escolha do questionário como instrumento de recolha de dados. Uma vez que o questionário permite economia de tempo e pessoal, mais segurança e precisão pelo facto das respostas não serem identificadas nem sofrerem influência do investigador e ainda, pela uniformidade e objectividade na avaliação, dada a sua natureza impessoal e pormenorizada.

### 3.1.6.1 - Liderança Autêntica

Para medir a liderança autêntica dos supervisores, recorreremos a um questionário, composto por 16 itens, adaptado de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008). Foi obtida autorização por parte dos autores, sendo-nos apenas permitido revelar 5 itens. O questionário mede as quatro dimensões da Liderança Autêntica: auto-consciência, transparência relacional, moralidade/ética e processamento equilibrado de informação.

Para assegurar a equivalência semântica entre os itens originais e os itens traduzidos, foi usada a técnica de retro-tradução proposta por Brislin (1970), com algumas modificações. Os itens foram traduzidos para a língua portuguesa por dois indivíduos que conhecem ambas as línguas (portuguesa e inglesa), de forma independente. Ambos desenvolveram uma discussão interactiva para resolver as diferenças que existiam nas traduções e para alcançar uma única versão. A versão portuguesa foi retro-traduzida para inglês por outros dois indivíduos conhecedores de ambas as línguas, que também trabalharam de forma independente. O primeiro autor comparou estas retro-traduções com a versão original, e tentou resolver as diferenças e discrepâncias através de uma discussão interactiva com ambos os indivíduos. No final deste processo, a versão final foi obtida.

Os colaboradores foram convidados a assinalar a frequência com que os seus líderes adoptavam os dezasseis comportamentos. Foram usadas escalas tipo Likert de cinco pontos (0: “nunca”;...; 4: “frequentemente senão sempre”).

Na investigação de Walumbwa *et al.* (2008), onde desenvolveram e validaram o ALQ (Authentic Leadership Questionnaire), os autores criaram os itens do questionário, baseados numa extensiva revisão da literatura sobre a teoria da liderança autêntica e o

seu desenvolvimento, em dissertações completas e recentes sobre a liderança autêntica e em discussões com grupos de investigação sobre a liderança.

Numa fase inicial foram criadas 5 dimensões: auto-consciência, transparência relacional, processamento equilibrado da informação, regulação interna e perspectiva moral positiva. Mais tarde, estas dimensões foram reduzidas a 4, uma vez que os domínios da regulação interna e da perspectiva moral positiva foram colocados juntos, tornando-se na dimensão perspectiva moral interna. O questionário começou por ser composto por 35 itens, que depois foram reduzidos a 22 e posteriormente a 16: 4 itens correspondem à dimensão auto-consciência, 5 à transparência relacional, 4 à perspectiva moral interna e 3 ao processamento equilibrado de informação.

### **3.1.6.2 - Capital Psicológico Positivo**

O instrumento de medida de capital psicológico positivo dos colaboradores foi um questionário constituído por 24 itens, específico para o contexto organizacional, recentemente desenvolvido e validado por Luthans, Youssef e Avolio (2007).

Para assegurar a equivalência semântica entre os itens originais e os itens traduzidos, também foi usada a técnica de retro-tradução proposta por Brislin (1970), com algumas modificações. Foi adoptada a versão portuguesa proposta por Rego *et al.* (*forthcoming*).

Os indivíduos foram convidados a indicar em que medida as afirmações se lhes aplicavam. Foi-lhes facultada uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: “*esta afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim*”;...; 5: “*a afirmação aplica-se completamente a mim*”).

Na investigação de Luthans, Youssef e Avolio (2007) os autores desenvolveram e validaram o PsyCap Questionnaire (PCQ). Estes desenharam este instrumento, que mede o PsyCap específico para o contexto organizacional, a partir de medidas largamente reconhecidas e publicadas na literatura existente sobre a confiança (Parker, 1998, cit. por Luthans, Youssef & Avolio, 2007), a esperança (Snyder, Simpson, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996), o optimismo (Scheier, Carver & Bridges, 1994, cit. por Luthans, Youssef & Avolio, 2007) e a resiliência (Wagnild & Young,

1993, cit. por Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Foram seleccionados seis itens de cada uma das escalas indicadas por um painel de peritos e a literatura foi adaptada ao contexto organizacional, resultando o instrumento composto pelos 24 itens.

### **3.1.6.3 - Criatividade**

Para medir a criatividade dos colaboradores, utilizou-se um instrumento de medida previamente validado por Zhou e George (2001), composto por 13 itens, dos quais 3 foram adoptados de Scott e Bruce (1994) e os restantes desenvolvidos pelos próprios autores. Foi adoptada a versão portuguesa proposta por Rego *et al.* (2007).

Os líderes foram convidados a indicar se os treze comportamentos se aplicavam a três dos seus colaboradores (escolhidos aleatoriamente). Para o efeito, foi-lhes facultada uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: *“esta afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador”*;...; 5: *“a afirmação aplica-se completamente a esse colaborador”*).

O Quadro 3.1 mostra as dimensões, o número das questões com as respectivas características, além da sua origem na fundamentação teórica dos instrumentos de recolha de dados utilizados.

**Quadro 3.1: Dimensões, questões, características e fundamentação teórica dos instrumentos de recolha utilizados**

Dimensões	Variáveis	Questões	Características	Fundamentação teórica
<b>Liderança Autêntica</b>	Auto – Consciência	1, 2, 3, 4 e 5	Compreensão das próprias forças e fraquezas e da natureza multifacetada de si próprio, e estar ciente do seu impacto nas outras pessoas.	Kernis (2003); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008)
	Transparência Relacional	6, 7, 8 e 9	Apresentação do seu «eu autêntico» aos outros.	Kernis (2003); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008).
	Perspectiva moral interna	10, 11 e 12	Forma de auto-regulação interna e integrada, que é guiada por padrões e valores morais internos e não devido a pressões organizacionais ou da sociedade, resultando numa tomada de decisão e comportamento que é consistente com estes valores internos	Ryan e Deci, (2003); Avolio e Gardner (2005); Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008).
	Processamento equilibrado de informação	13, 14, 15 e 16	Análise objectiva dos dados antes de tomar decisões, solicitando pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008)
<b>PsyCap</b>	Auto-eficácia	1, 5, 9, 13, 17 e 21	Acreditar nas suas próprias capacidades para mobilizar os recursos cognitivos para obter resultados específicos.	Luthans e Youssef (2004); Luthans, Youssef e Avolio (2007); Bandura (1997).
	Optimismo	4, 8, 12, 16, 20 e 24	Assumir os eventos positivos a causas internas, permanentes e estáveis.	Luthans e Youssef (2004); Luthans, Youssef e Avolio (2007); Snyder (1995).
	Esperança	2, 6, 10, 14, 18 e 22	Ter a determinação orientada a objectivos e estabelecer caminhos alternativos para os alcançar.	Luthans e Youssef (2004); Luthans, Youssef e Avolio (2007); Larson e Luthans (2006).
	Resiliência	3, 7, 11, 15, 19 e 23	Ter a capacidade para ultrapassar as adversidades, falhas e eventos que podem oprimir as mudanças positivas.	Luthans e Youssef (2004); Luthans, Youssef e Avolio (2007); Coutu (2002).
<b>Criatividade</b>	Criatividade	1 a 13	Produção de ideias e soluções novas e úteis	Amabile (1988); Oldham e Cummings (1996); Zhou e George (2001, 2003); Scotto e Bruce (1994)

### 3.1.7- Variáveis

Em relação às variáveis utilizadas podemos classificá-las em dependentes e independentes.

Na opinião de Barañano (2004) **variável dependente** é aquela que o pesquisador tem interesse em compreender, explicar ou prever, enquanto que para Cervo e Bervian (2002), variável dependente é um factor ou propriedade cujo resultado é decorrente da acção de uma variável independente. A variável dependente é o fenómeno em estudo, é o que pretendemos investigar, ou seja, aquilo que é o objecto de estudo e é manipulado por nós, investigadores, é o resultado da acção das variáveis independentes, também chamada de variável resposta ou efeito.

A **variável dependente** em análise, pertencente à dimensão criatividade, foi quantificada através das respostas às questões de 1 a 13 do questionário da criatividade.

Para Andrade (1995), **variáveis independentes** são as que influenciam as dependentes, isto é, são aquelas que afectam outras variáveis e que explicam um dado conhecimento. Permitem explicar as diferentes características da variável dependente. Como refere Fortin (2000), a variável independente é aquela que o investigador manipula num estudo para medir o seu efeito na variável dependente. Surgem como contributo, causa ou elemento determinante da variável dependente, permitindo descrever ou explicar as suas características. Já para Cervo e Bervian (2002), a variável independente influencia, determina ou afecta uma outra variável, determinando, condicionando ou causando algum resultado, efeito ou consequência. É um factor que pode ser manipulado pelo investigador, numa tentativa de assegurar a reacção do factor com um fenómeno observado ou a ser descoberto, para observar a influência exercida sobre um eventual resultado.

Um modelo de mediação é aquele que procura identificar e explicar o mecanismo que sublinha uma relação entre uma variável independente e uma variável dependente, através da inclusão de uma terceira variável, conhecida como variável mediadora. Em vez de formular hipóteses sobre a relação directa entre a variável dependente e a variável independente, o modelo de mediação coloca a hipótese de que as variáveis independentes relacionam-se com a variável mediadora, que por sua vez se relaciona com a variável dependente. Serve, então, para clarificar a natureza da relação

entre as variáveis dependentes e independentes (Kaufman, MacLehose & Kaufman, 2004). Assim, uma **variável mediadora** é aquela que tenta explicar por que razão uma variável independente auxilia uma variável dependente.

O Quadro 3.2 mostra, as variáveis dependentes, independentes e mediadoras identificadas neste estudo.

**Quadro 3.2: Variáveis dependentes, independentes e mediadoras utilizadas na investigação**

<b>Variável dependente</b>	Criatividade dos colaboradores
<b>Variáveis independentes</b>	Auto – Consciência; Transparência Relacional; Perspectiva moral interna e Processamento equilibrado de informação
<b>Variáveis mediadoras</b>	Auto-eficácia; Optimismo; Esperança e Resiliência

### 3.1.8 - Registo, Verificação e Tratamento de Dados

Após ter sido realizada a recolha dos dados, procedeu-se de seguida, à sua codificação e ao seu registo informático que consistiu na sua sistematização numa tabela de forma à prossecução do seu tratamento por esta via. Após a validação total do ficheiro informático, este encontrava-se apto para à sua análise estatística e interpretação, tarefa esta possibilitada pela utilização do software estatístico, o SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Procedeu-se também ao teste do modelo proposto utilizando o sistema de equações estruturais.

Para testar as hipóteses formuladas, assim como para comparar as diversas variáveis, ao longo deste estudo foram utilizados diversos testes, no âmbito da análise multivariada efectuada. As análises técnicas multivariadas (análise factorial dos componentes principais e modelo de equações estruturais) utilizadas serão descritas na secção de análise de dados, antevendo a apresentação de resultados de cada um dos tratamentos estatísticos efectuados.

Para melhor compreensão da investigação o Quadro 3.3 resume as questões que compõem as diversas dimensões em estudo e as respectivas técnicas estatísticas e econométricas a elas associadas.

**Quadro 3.3: Questões, Dimensões do estudo e Técnicas estatísticas associadas**

Questões	Dimensões e componentes	Técnica estatística
1, 2, 3, 4 e 5	Auto-consciência (LA)	Análise Factorial Confirmatória
6, 7, 8 e 9	Transparência relacional (LA)	
10, 11 e 12	Perspectiva moral interna (LA)	
13, 14, 15 e 16	Processamento equilibrado da informação (LA)	
1, 5, 9, 17 e 21	Auto-eficácia (PsyCap)	
4, 8, 12, 16, 20 e 24	Optimismo (PsyCap)	
2, 6, 10, 14, 18 e 22	Esperança (PsyCap)	
3, 7, 11, 15, 19 e 23	Resiliência (PsyCap)	
1 a 13	Criatividade	
Redução das variáveis	Eliminação das questões 1, 3, 7 e 13 do questionário de Liderança Autêntica. Eliminação das questões 3, 6, 7, 17, 20 e 22 do questionário do PsyCap.	Análise Factorial Confirmatória
Hipóteses de Investigação	H1: A liderança autêntica associa-se positivamente com o PsyCap dos colaboradores. H2: O PsyCap dos colaboradores associa-se positivamente com a sua criatividade. H3: A liderança autêntica associa-se positivamente com a criatividade dos colaboradores.	Modelo de Equações Estruturais

Os principais aspectos metodológicos estão sistematizados do seguinte modo (Quadro 3.4):

**Quadro 3.4: Ficha Técnica de Investigação**

<b>Sector</b>	Empresas comerciais de diversos sectores: vestuário, calçado, desporto, brinquedos, electrodomésticos, material de escritório, decoração e artigos para o lar, bricolage e jardim
<b>População</b>	107 lojas de 37 empresas comerciais de diversos sectores situadas nos distritos de Aveiro, Coimbra, Leiria e Lisboa
<b>Tamanho da amostra</b>	1080 inquéritos distribuídos; 798 respostas válidas (taxa de resposta de 74%)
<b>Inquiridos</b>	203 líderes e 595 colaboradores
<b>Recolha dos Dados</b>	A recolha de dados teve por base a aplicação de 3 questionários aplicados a 2 universos diferentes: líderes e subordinados.
<b>Método de recolha da informação</b>	Inquérito administrado pessoalmente. Data de recolha: entre Junho e Novembro de 2008
<b>Modelos estatísticos utilizados</b>	Análise factorial dos componentes principais; Modelo de equações estruturais.
<b>Análise de dados</b>	SPSS 16.0 e LISREL
<b>Controlo de Qualidade</b>	Em relação ao desenho dos questionários, foi verificado o correcto ajustamento entre os objectivos do projecto e os questionários, bem como identificadas as perguntas que respondiam a cada um dos objectivos. Foi igualmente feita uma revisão da consistência entre as perguntas e as categorias de resposta, da sequência lógica das respostas e dos filtros. Os questionários foram objecto de um pré-teste <sup>1</sup> a fim de se confirmar a sua operacionalidade e efectividade práticas. Após a codificação das perguntas abertas e validação total do ficheiro informático, este ficou apto a ser tabulado e tratado com base no SPSS 16.

<sup>1</sup> A realização do pré-teste permitiu avaliar a atitude dos inquiridos perante o questionário, a compreensão das perguntas, a coerência do questionário e a consistência das respostas. Procurou-se que a amostra a utilizar no estudo piloto fosse similar em características à população prevista para o inquérito.

## 3.2 - Tratamento Estatístico dos Dados

Sem a ajuda da estatística, os dados quantitativos recolhidos numa investigação pouco mais seriam que um conjunto confuso e sem nexo de números. Segundo Polit e Hungler (1995, p. 227) “os procedimentos capacitam o pesquisador a reduzir, resumir, organizar, avaliar, interpretar e comunicar a informação numérica”. Assim, será possível apresentar as relações existentes entre o fenómeno estudado (variável dependente) e outros factores (variáveis independentes).

A escolha das ferramentas estatísticas a utilizar para responder às questões de investigação depende, essencialmente, do tipo de investigação efectuada, do tipo de variáveis utilizadas e das questões de investigação que foram formuladas (Fortin, 2000). Neste sentido, os dados obtidos através do instrumento de colheita de dados foram tratados informaticamente, utilizando o programa SPSS 16.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o programa LISREL.

Os dados serão apresentados sob a forma de quadros, tabelas e gráficos, sempre acompanhados de uma breve interpretação. Como critério metodológico, optou-se por apresentar os resultados da investigação segundo a ordem do questionário. Começaremos pela realização da análise factorial. A análise factorial pode ser realizada com um intuito exploratório ou confirmatório. Assim, uma das funções da análise factorial é a redução da informação. A partir desta técnica obtemos novas variáveis que representarão as variáveis originais que se correlacionam entre si. Além de reduzir a informação, a análise factorial permite contornar o problema da multicolinearidade uma vez que será minimizada a correlação entre as variáveis utilizadas. Finalmente, poderemos identificar um perfil de resposta com base nos *scores* dos factores obtidos. Para este conjunto de dados optou-se pela aplicação de uma Análise de Componentes Principais, sendo esta técnica menos exigente do ponto de vista da distribuição estatística das variáveis, e da multicolinearidade existente entre elas, adequando-se claramente ao objectivo de redução de informação (Maroco, 2007).

### 3.2.1 - Procedimentos estatísticos usados

Para identificarmos os factores da liderança autêntica e do capital psicológico positivo procedemos a uma análise factorial confirmatória, para identificar os factores da criatividade dos colaboradores recorremos à análise factorial exploratória dos respectivos itens do questionário. O objectivo da aplicação da técnica de análise factorial foi obter um número reduzido de factores que permitam identificar as relações estruturais entre as variáveis que aferem a importância dos factores das três dimensões em estudo: liderança autêntica, capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores.

Relativamente à execução da Análise de Componentes Principais, foi requisitada a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste *Bartlett's Test of Sphericity*: a estatística KMO indica a proporção de variância das variáveis que é variância comum. De um modo geral, valores da KMO próximos de 0.6 serão considerados 'adequados', enquanto que valores próximos de 0.7 serão considerados 'bons' e acima de 0.8 como 'excelentes'. Em segundo lugar, o teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese das variáveis na análise formarem uma matriz identidade. Tal matriz indicaria que as variáveis não estão correlacionadas (i.e. todos os valores fora da diagonal da matriz de correlações seriam próximos de zero) e os dados seriam inadequados para a análise factorial. Foi também seleccionada uma rotação Varimax com o objectivo de tornar mais fácil a interpretação dos factores obtidos e obter uma estrutura factorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único factor, e pouco associada com os restantes factores (Maroco, 2007).

De referir, ainda, dois índices que nos permitem analisar o ajustamento dos factores: (1) O RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) é um índice de ajustamento absoluto que toma em consideração o erro de aproximação da população. Usualmente, os valores superiores a 0.08 são considerados desajustados (Bagozzi & Yi, 1988); e (2) o GFI (*Goodness of Fit Index*) que mede até que ponto a matrix inicial é prevista pelo modelo estimado. Usualmente, os valores abaixo de 0.9 indicam que o modelo é desajustado (Browne & Cudeck, 1993).

### 3.2.2 - Liderança autêntica

Recorreu-se à análise factorial confirmatória (usando o programa LISREL) para testar o modelo de quatro factores com a nossa amostra. Alguns itens mostraram-se insatisfatórios (por exemplo, RMSEA: 0.093; GFI: 0.89). Foram, então, analisados os resíduos estandardizados e os índices de modificação (Bryne, 1998; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Após consideração ponderada, e tendo em conta ambas as técnicas (Anderson & Gerbing, 1988), foram removidos 4 itens (dois itens diziam respeito à dimensão transparência relacional, outro à dimensão perspectiva moral interna, e o outro à dimensão auto-consciência), surgindo o modelo de 13 itens (quadro 3.5). As consistências internas relativas aos itens de cada dimensão foram avaliadas através do *alpha* de Cronbach<sup>2</sup>.

Dos dados obtidos pode concluir-se que o modelo se ajusta satisfatoriamente aos dados, notando-se que os *alphas de Cronbach* satisfazem a fasquia mínima de 0.70 sugerido por Nunnally (1978).

O modelo factorial de 2ª ordem também foi testado, ajustando-se satisfatoriamente aos dados. A comparação entre o modelo de 4 factores e o modelo de 2ª ordem mostra mudanças pouco significativas no  $\chi^2$  relativamente à diferença em graus de liberdade ( $\Delta\chi^2 = 2.31$ ;  $p < 0.05$ ). Para o total da escala de Liderança Autêntica, o *alpha de Cronbach* encontrado também é aceitável (0.93). Os Lambdas encontrados são sempre iguais ou superiores a 0.66.

Foi ainda testado um modelo unifactorial (todos os 13 itens foram agrupados num modelo de factor único). Os índices de ajustamento foram insatisfatórios (e.g., RMSEA: 0.14). A comparação deste factor único com o modelo factorial de segunda ordem mostra uma mudança significativa no  $\chi^2$  relativamente à diferença dos graus de liberdade ( $\Delta\chi^2 = 447.13$ ;  $p < 0.001$ ).

---

<sup>2</sup> O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. A escala seguinte dá uma indicação aproximada para avaliar o valor de uma medida de fiabilidade: Muito boa - *alpha* superior a 0,9; Boa - *alpha* entre 0,8 e 0,9; Razoável - *alpha* entre 0,7 e 0,8; Fraca - *alpha* entre 0,6 e 0,7; Inaceitável - *alpha* inferior a 0,6. A fiabilidade da escala de avaliação global relativamente ao serviço esperado na prestação de um serviço público de excelente qualidade foi medida através do *alpha de Cronbach*.

**Quadro 3.5: Liderança Autêntica: Análise factorial confirmatória (solução completa estandardizada)**

	Modelo de 4 factores	Factor de 2ª ordem	Modelo Unifactorial
<b>Transparência Relacional</b>	<b>(0.82)</b>		
2 - O meu líder assume os erros que comete	0.89	0.86	0.83
4	0.67	0.74	0.71
5	0.71	0.75	0.74
<b>Perspectiva Moral Interna</b>	<b>(0.88)</b>		
6 - As acções do meu líder são consistentes com as suas crenças	0.83	0.86	0.80
8	0.81	0.81	0.75
9	0.83	0.83	0.77
<b>Processamento Equilibrado de Informação</b>	<b>(0.84)</b>		
10 - O meu líder solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas	0.66	0.66	0.63
11	0.79	0.89	0.81
12 - O meu líder ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões	0.76	0.86	0.77
<b>Auto-consciência</b>	<b>(0.93)</b>		
14 - O meu líder tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.	0.91	0.92	0.88
15	0.95	0.90	0.87
16	0.85	0.90	0.88
<b>Liderança Autêntica global</b>		<b>(0.93)</b>	
Transparência Relacional		0.98	
Perspectiva Moral Interna		0.91	
Processamento Equilibrado de Informação		0.91	
Auto-consciência		0.93	
Qui-Quadrado	225.89	228.20	675.33
Graus de Liberdade	48	50	54
Qui-quadrado/Graus de Liberdade	4.7	4.5	12.5
RMSEA - Root Mean Square Error of Aprox.	0.079	0.077	0.14
GFI - Goodness of Fit Index	0.94	0.94	0.84
AGFI - Adjusted Goodness of Fit Index	0.90	0.91	0.77
CFI - Comparative Fit Index	0.97	0.97	0.91
IFI - Incremental Fit Index	0.97	0.97	0.91
RFI - Relative Fit Index	0.95	0.95	0.86

Entre parênteses: *alphas de Cronbach*

Foi criada uma cotação para a Liderança Autêntica global, atendendo aos dados da análise factorial confirmatória aplicada no modelo de 2ª ordem. Para agruparmos as quatro dimensões da liderança autêntica numa só (LA global), utilizamos os

procedimentos usados por Luthans *et al.* (2008): os itens de cada uma das quatro dimensões foram medidos para se obter uma média para cada uma das quatro dimensões; seguidamente, as médias de cada uma das quatro dimensões foram medidas para obter uma contagem composta de liderança autêntica para cada um dos subordinados.

Estes resultados são consistentes com os obtidos pelo estudo de Walumbwa *et al.* (2008), onde os autores desenvolveram e validaram o ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*).

### 3.2.3 - Capital Psicológico Positivo

Os dados foram submetidos à análise factorial confirmatória para testar o modelo de quatro factores. Tendo em conta os índices de ajustamento insatisfatório (por exemplo, RMSEA: 0.089; GFI: 0.84) foram analisados os resíduos estandardizados e os índices de modificação. Considerando ambas as técnicas, foram retirados 6 itens, surgindo o modelo de 18 itens (quadro 3.6).

Todos os *alphas de Cronbach* satisfazem a fasquia mínima de 0.70 (Nunnally, 1978) e todos os *Lambdas* são superiores a 0.54.

Também foi testado o modelo factorial de 2ª ordem. Os índices de ajustamento são satisfatórios, apesar de serem significativamente piores que os do modelo de quatro factores ( $\Delta\chi^2 = 181.38$ ;  $p < 0.05$ ). Para o total da escala de PsyCap, o *alpha de Cronbach* encontrado tem uma consistência interna aceitável (0.91).

Foi ainda testado um modelo unifactorial (todos os 18 itens agrupados num modelo de factor único). Os índices de ajustamento foram insatisfatórios (e.g., RMSEA: 0.12). A comparação desta factor único com o modelo factorial de segunda ordem mostra uma mudança significativa no  $\chi^2$  relativamente à diferença dos graus de liberdade ( $\Delta\chi^2 = 462.2$ ;  $p < 0.001$ ). Para agruparmos as quatro dimensões do PsyCap numa só (PsyCap global), usamos os mesmos procedimentos que na liderança autêntica: os itens de cada uma das quatro dimensões foram medidos para se obter uma média para cada uma das quatro dimensões; seguidamente, as médias de cada uma das quatro

dimensões foram medidas para obter uma contagem composta de PsyCap para cada um dos subordinados.

**Quadro 3.6: Capital Psicológico Positivo: Análise factorial confirmatória (solução completa estandarizada)**

	Modelo de 4 factores	Factor de 2º ordem	Modelo Unifactorial
<b>Auto Eficácia</b>	<b>(0.88)</b>		
1 – Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	0.73	0.73	0.70
5 – Sinto-me confiante quando represento a minha área de trabalho em reuniões com a gestão de topo da organização.	0.78	0.78	0.73
9 – Sinto-me confiante quando participo em discussões sobre a estratégia da organização.	0.83	0.83	0.76
13 – Sinto-me capaz de ajudar a definir objectivos para a minha área de trabalho.	0.76	0.76	0.71
21 – Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	0.77	0.77	0.72
<b>Optimismo</b>	<b>(0.86)</b>		
4 – Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	0.70	0.70	0.67
8 – Sei que, se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.	0.54	0.54	0.52
12 – No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0.85	0.85	0.78
16 – No que diz respeito ao meu trabalho, sou optimista acerca do que me acontecerá no futuro.	0.84	0.84	0.76
24 – No meu trabalho, considero que todos os problemas têm um lado positivo.	0.81	0.81	0.74
<b>Esperança</b>	<b>(0.87)</b>		
2 – Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas maneiras de sair dela.	0.74	0.74	0.70
10 – Considero que, para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	0.73	0.73	0.71
14 – Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.	0.83	0.83	0.82
18 – Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.	0.87	0.85	0.80
<b>Resiliência</b>	<b>(0.85)</b>		
11 – No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	0.71	0.71	0.62
15 – Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	0.79	0.79	0.71
19 – Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	0.81	0.80	0.70
23 – Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	0.79	0.79	0.68

<b>PsyCap global</b>			
		<b>(0.91)</b>	
Auto-eficácia		0.92	
Optimismo		0.89	
Esperança		0.97	
Resiliência		0.84	
<hr/>			
Qui-Quadrado	572.72	591.34	129.14
Graus de Liberdade	129	131	135
Qui-quadrado/Graus de Liberdade	4.5	4.5	9.5
RMSEA – Root Mean Square Error of Aproximation	0.076	0.077	0.12
GFI – Goodness of Fit Index	0.90	0.90	0.81
AGFI – Adjusted Goodness of Fit Index	0.87	0.87	0.75
CFI – Comparative Fit Index	0.94	0.93	0.85
IFI – Incremental Fit Index	0.94	0.93	0.85
RFI – Relative Fit Index	0.90	0.90	0.81

Entre parênteses: *alphas de Cronbach*

Estes resultados são consistentes com os obtidos no estudo de Luthans, Youssef e Avolio (2007), onde os autores desenvolveram e validaram o PsyCap Questionnaire (PCQ).

### 3.2.4 - Criatividade

Os dados obtidos foram submetidos a uma análise factorial das componentes principais. Os resultados estão contemplados no quadro 3.7. Apenas um factor com valores próprios superiores a 1 foi extraído (KMO: 0.95), explicando 72% da variância. O *alpha de Cronbach* é 0.97 e os *Lambdas* são superiores a 0.80.

Estes resultados são consistentes com os obtidos no estudo de Zhou e George (2001), onde os autores desenvolveram e validaram o questionário sobre a criatividade

**Quadro 3.7: Criatividade: análise factorial da componentes principais.**

	Loadings
Sugere novas formas de alcançar metas e objectivos	0.83
Apresenta ideias novas e praticas para melhorar a performance.	0.86
Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos.	0.90
Sugere novas formas de melhorar a qualidade.	0.83
É uma boa fonte de ideias criativas.	0.90
Não tem medo de correr riscos.	0.82
Promove e apoia as ideias dos outros.	0.80
Exibe criatividade no trabalho quando lhe é dada oportunidade.	0.86
Desenvolve planos e programas adequados para implementação de novas ideias.	0.82
Tem ideias novas e inovadoras.	0.89
Surge com ideias novas e criativas.	0.89
Tem abordagens novas para os problemas.	0.83
Sugere novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.	0.85
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
Variância Explicada	72.58%
KMO	0.95
Teste de Especificidade de Bartlet	8697.09
<i>alphas de Cronbach</i>	0.97



# **CAPÍTULO IV**

## **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 e mostramos as análises das regressões.

## **4.1. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis**

O Quadro 4.1 expõe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis.

Tendo em conta a amplitude da escala facultada aos inquiridos podemos considerar as cotações médias de Liderança Autêntica relativamente elevadas (cerca de 3 pontos em 4, em todas as dimensões), sendo as cotações relativas à dimensão moralidade as mais baixas (2.7). Quanto às cotações médias do PsyCap, apresentam o valor 3.7 em 5, excepto a dimensão auto-eficácia, que apresenta um valor muito próximo (3.5 pontos). Já a cotação relativa à Criatividade pode ser considerada média (3.2 pontos em 5).

A idade dos colaboradores correlaciona-se negativamente com as dimensões moralidade (LA) e transparência (LA).

As habilitações literárias correlacionam-se positivamente com o processamento equilibrado (LA), mas negativamente com a auto-consciência (LA) e a auto-eficácia (PsyCap), de um modo menos significativo.

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores, é possível identificar uma correlação positiva, embora modesta, com o PsyCap global e com a criatividade. Esta correlação não é significativa em relação à liderança autêntica global.

O sexo dos colaboradores correlaciona-se apenas com a dimensão optimismo (PsyCap).

As dimensões da liderança autêntica correlacionam-se positivamente entre si. Existe também uma forte correlação positiva entre as dimensões do PsyCap.

A liderança autêntica global também se correlaciona positivamente com o PsyCap global. Estes resultados sugerem que os líderes que tenham elevados níveis de todas as dimensões da liderança autêntica têm colaboradores com elevados níveis de auto-eficácia, esperança, otimismo e resiliência.

Quadro 4.1: Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Idade	26.8	4.1	-														
2. Antiguidade	3.4	2.1	0.59**	-													
3. Habilitações (1)	5.0	1.1	0.52**	0.06	-												
4. Sexo (2)	--	--	0.21**	0.01	0.32**	-											
5. Transparência (LA)	2.8	0.83	-0.10*	0.02	-0.07	-0.05	(0.82)										
6. Moralidade (LA)	2.7	0.88	-0.14**	-0.00	-0.09	-0.05	0.75**	(0.88)									
7. Processamento Equilibrado (LA)	3.0	0.80	0.02	0.08*	0.16**	0.02	0.74***	0.74**	(0.84)								
8. Auto- consciência (LA)	2.9	0.93	-0.12**	-0.01	-0.11*	-0.05	0.81**	0.77***	0.74**	(0.93)							
9. Lid. Autêntica (global)	2.8	0.78	-0.10*	0.02	-0.03	-0.04	0.91***	0.90**	0.88**	0.92**	(0.93)						
10. Auto-eficácia (PsyCap)	3.5	0.62	-0.07	0.07	-0.12*	-0.03	0.57**	0.59**	0.52**	0.59**	0.63**	(0.88)					
11. Optimismo (PsyCap)	3.7	0.68	0.04	0.07*	0.03	0.10*	0.58**	0.60**	0.63***	0.65**	0.68***	0.71**	(0.86)				
12. Esperança (PsyCap)	3.7	0.69	-0.01	0.08	-0.06	0.02	0.54**	0.56**	0.53**	0.58**	0.61**	0.79**	0.75**	(0.87)			
13. Resiliência (PsyCap)	3.7	0.62	0.03	0.10*	0.03	0.06	0.51**	0.52**	0.52**	0.48**	0.56**	0.67**	0.69***	0.67***	(0.85)		
14. PsyCap (global)	3.7	0.58	-0.01	0.10*	-0.03	0.04	0.62**	0.64***	0.62**	0.65**	0.70***	0.89***	0.89**	0.91**	0.85**	(0.91)	
15. Criatividade	3.2	0.85	-0.03	0.10*	-0.03	0.01	0.62**	0.64**	0.65**	0.70**	0.72***	0.66**	0.76**	0.68**	0.60***	0.76**	(0.97)

Entre parênteses: *Alphas de Cronbach*

(1) 1: 9º ano ou menos; 2: 12º ano; 3: licenciatura ou mais

(2) 0: mulher; 1: homem

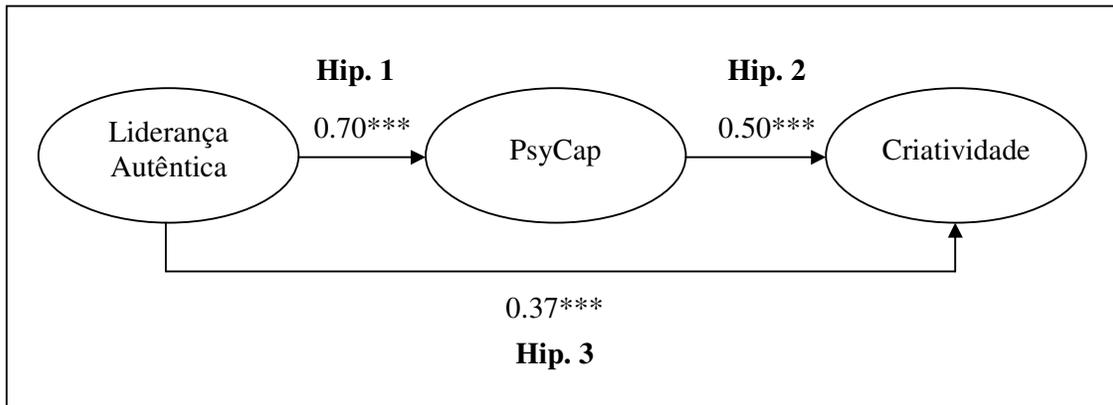
\*  $p \leq 0.05$ \*\*  $p \leq 0.01$ \*\*\*  $p \leq 0.001$

## 4.2. Modelo de Equações Estruturais

Para testar o nosso modelo teórico enveredamos pelo modelo de equações estruturais, com o recurso ao programa LISREL, tendo usado o método de máxima verosimilhança.

Os resultados estão representados na Figura 4.1. Todos os caminhos constantes das hipóteses são significativos. O ajustamento do modelo é perfeito.

Figura 4.1: Teste do modelo (solução estandardizada)



\*\*\* $p \leq 0.001$

Foi ainda testado um modelo completamente mediado, tendo-se removido a relação entre a liderança autêntica e a criatividade. O modelo não se ajusta satisfatoriamente aos dados.

### 4.3. Regressões

Para explorar o papel explicativo de cada dimensão de Liderança Autêntica para cada dimensão do PsyCap e para a criatividade, foram realizadas análises de regressão. Na primeira etapa foram inseridas o sexo, a idade, a antiguidade e as habilitações, como variáveis de controlo. Numa segunda etapa, as dimensões da liderança autêntica e do PsyCap foram introduzidas na regressão. Desta forma tentamos determinar a variância adicional, para além da facultada pelas variáveis de controlo, de modo a analisar o poder explicativo singular da liderança autêntica e do PsyCap.

Os resultados estão expostos no quadro 4.2 e sugerem o seguinte: a Liderança Autêntica explica 50% da variância única do PsyCap e 56% da variância única da criatividade dos colaboradores; o PsyCap explica 65% da variância única da criatividade.

Globalmente podemos verificar que:

(a) A Liderança Autêntica explica 39% da variável auto-eficácia, sendo a perspectiva moral interna e a auto-consciência as dimensões com maior poder explicativo.

(b) A liderança autêntica explica 50% da variância única do optimismo, sendo a auto-consciência e o processamento equilibrado de informação as dimensões com maior poder explicativo.

(c) A liderança autêntica explica 37% da variância única da variável esperança, verificando-se que são as dimensões perspectiva moral interna e auto-consciência que têm maior poder explicativo.

(d) A liderança autêntica explica 33% da variância única da resiliência, sendo a transparência relacional e a perspectiva moral interna as dimensões com maior poder explicativo.

(e) O optimismo é a dimensão do PsyCap com maior poder explicativo da criatividade, seguindo-se da esperança e da auto-eficácia.

(f) A liderança autêntica explica 50% da variância única do PsyCap e 56% da variância única da criatividade, verificando-se que a transparência relacional é a única dimensão que não tem grande poder explicativo para estas variáveis.

(g) O poder explicativo adicional das variáveis de controlo consideradas é reduzido, embora se verifique uma relação positiva significativa entre a antiguidade dos colaboradores na organização e a sua criatividade.

**Quadro 4.2: Regressões: como a Liderança Autêntica e o PsyCap explicam a criatividade.**

	Auto-eficácia	Optimismo	Esperança	Resiliência	PsyCap	Criatividade
<b>1º Passo</b>						
Idade	-0.012	-0.008	-0.06	-0.11	-0.11	-0.21**
Antiguidade	0.17**	0.16**	0.12*	0.19**	0.18**	0.23***
Habilitações	-0.07	0.02	-0.04	0.06	-0.01	0.05
Sexo	0.00	0.12*	0.04	0.05	0.06	0.04
F	3.29**	2.93*	1.32	2.55*	2.35*	3.38**
R <sup>2</sup> ajustado	0.02	0.02	0.00	0.01	0.01	0.02
<b>2º Passo</b>						
Idade	-0.02	0.04	0.04	0.00	0.02	-0.09*
Antiguidade	0.08	0.06	0.03	0.10	0.08	0.12**
Habilitações	-0.06	-0.00	-0.05	0.03	-0.02	0.04
Sexo	-0.00	0.10**	0.03	0.04	0.05	0.03
Transparência	0.12	-0.02	0.05	0.21**	0.10	0.02
Moralidade	0.28***	0.19**	0.25***	0.26***	0.27***	0.19***
Proc. Equilibrado	0.03	0.21***	0.10	0.15*	0.14*	0.17**
Auto-Consciência	0.26***	0.41***	0.27***	0.01	0.28***	0.44***
F	38.33***	59.80***	33.28***	28.62***	58.46***	75.95***
R <sup>2</sup> ajustado	0.41	0.52	0.37	0.34	0.51	0.58
<i>Varição do R<sup>2</sup> ajustado</i>	<i>0.39</i>	<i>0.50</i>	<i>0.37</i>	<i>0.33</i>	<i>0.50</i>	<i>0.56</i>
Idade						-0.14**
Antiguidade						0.09*
Habilitações						0.05
Sexo						-0.03
Auto-eficácia						0.14**
Optimismo						0.54***
Esperança						0.15**
Resiliência						0.06
F						111.04***
R <sup>2</sup> ajustado						0.67
<i>Varição do R<sup>2</sup> ajustado</i>						<i>0.65</i>

\* p < 0,05

\*\* p < 0,01

\*\*\* p < 0,001

# **CAPÍTULO V**

## **Análise, Discussão e Conclusões**



## 5.1 Discussão e conclusões e implicações teóricas e práticas

Terminada a investigação, a primeira grande conclusão a referir é que o estudo da relação entre a liderança autêntica e a criatividade é um tema actual, que se revela importante para a maioria das organizações, mas em relação ao qual ainda existe muito por descobrir. Este estudo é apenas uma primeira abordagem ao tema.

### 5.1.1. Discussão e conclusões

O propósito desta análise era, através dos resultados obtidos, responder à questão de investigação colocada e testar empiricamente as hipóteses formuladas, tendo em vista alcançar o objectivo pré-estabelecido e, desta forma, contribuir para o avanço do conhecimento científico nacional e internacional.

Podemos afirmar que, da aplicação da análise estatística, se conclui que é possível estabelecer uma relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores e que esta relação pode ser verificada directamente ou através do papel do PsyCap dos colaboradores.

Como vimos anteriormente, os líderes autênticos conseguem aumentar os recursos psicológicos dos seus subordinados, através do desenvolvimento da sua auto-eficácia, esperança e optimismo, o que os ajudará a recuperar das dificuldades e falhas que poderão enfrentar.

Analisando as correlações entre as variáveis, verificamos que a perspectiva moral interna é a dimensão da liderança autêntica com uma correlação mais significativa com o PsyCap, sendo que todas as outras dimensões também apresentam correlações elevadas. Como sugerem alguns autores (e.g. Csikszentmihalyi, 2003; Gardner *et al.*, 2005; Luthans *et al.*, 2007; Shamir & Eilam, 2005), os subordinados ao observarem o comportamento exemplar dos líderes autênticos e experienciarem uma forte motivação intrínseca no trabalho, vêm os seus níveis de auto-eficácia aumentados, o que leva também ao aumento do PsyCap global. Também De Hoogh e Den Hartog (2008) argumentam que os líderes autênticos ao serem justos, promoverem a

transparência e revelarem condutas éticas, tornam-nos mais positivos e mais dispostos a manter e contribuir para o sucesso da organização.

Também, o otimismo (PsyCap) apresenta forte correlação positiva com a dimensão processamento equilibrado (LA) e com a liderança autêntica global. Muitos autores (e.g. Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003; De Hoog & Den Hartog, 2008) sugerem que a liderança autêntica fomenta o otimismo dos subordinados. Avolio, Gardner *et al.* (2004) defendem que os líderes autênticos influenciam o otimismo dos subordinados, uma vez que os líderes fomentam as suas emoções positivas. Mais uma vez, De Hoogh e Den Hartog (2008) argumentam que os líderes autênticos tornam os seus subordinados mais otimistas, uma vez que estão abertos à comunicação entre eles, dão-lhes oportunidade para falar, mostram preocupação com os seus sentimentos e são justos.

A criatividade apresenta fortes correlações positivas com todas as dimensões da liderança autêntica, sendo a liderança autêntica global que apresenta maiores níveis de significância. Na revisão da literatura analisámos que alguns autores (e.g. Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Shamir & Eilam, 2005) defendem que os líderes autênticos podem fomentar a criatividade dos subordinados, tornando-os mais entusiasmados para apresentar ideias criativas, para resolver problemas e para tirar vantagem das oportunidades em benefício da organização. Assim, Ilies *et al.* (2005) sugerem que os líderes autênticos ao apoiarem a auto-determinação dos seus seguidores também aumentam os seus níveis de motivação interna e auto-estima o que contribui para o aumento da sua criatividade. E estes líderes, ao aumentarem a satisfação no trabalho dos subordinados, estão também a fomentar a inovação e a criatividade, levando a que estes tenham mais flexibilidade cognitiva para estarem abertos à mudança (Walumbwa *et al.*, 2008; Shipton *et al.*, 2006)

Verificamos, ainda, que a criatividade também apresenta fortes correlações positivas com todas as dimensões do PsyCap, sendo a resiliência a dimensão do PsyCap que apresenta maiores níveis de significância. Cohler (1987) ou Helson (1999) sugerem que a resiliência se relaciona com a criatividade. Youssef e Luthans (2007) argumentam que os subordinados resilientes improvisam em situações de mudança e incerteza, desenvolvendo novas formas de fazer as coisas quando se confrontam com dificuldades, falhas e oportunidades. Estes autores (Luthans & Youssef, 2004) sugerem ainda que os

indivíduos resilientes conseguem lidar bem com situações adversas, crescendo através das contrariedades, dificuldades, incertezas e mudanças, e encarando-as como oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem. É importante também referir que Luthans, Avolio *et al.* (2007) sugerem que os efeitos combinados das quatro dimensões do PsyCap terão mais impacto do que apenas os efeitos de uma dimensão considerada individualmente. Por exemplo, quando os subordinados tentam resolver os problemas de forma criativa ou tentam aproveitar uma oportunidade e não conseguem, a sua resiliência vai permitir restabelecer a sua auto-eficácia. Ou os indivíduos otimistas, esperançosos e auto-eficazes são mais resilientes perante adversidades (Bandura, 1997; Luthans *et al.*, 2007).

Para testar o nosso modelo teórico utilizamos o modelo de equações estruturais. Os resultados mostram que os caminhos constantes das nossas hipóteses são significativos. Como verificámos na revisão da literatura, Zhou e George (2003) consideram que os líderes emocionalmente inteligentes conseguem influenciar a criatividade dos seus colaboradores. Nós sugerimos que os líderes autênticos, sendo indivíduos com níveis de inteligência emocional mais elevados e que agem de acordo com as suas palavras, os seus valores e as suas convicções, também contribuem para relações interpessoais e um clima de trabalho onde a criatividade é fomentada e encorajada.

Outros autores focaram, nas suas investigações, esta relação positiva que se pode estabelecer entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores. Por exemplo, Ilies *et al.* (2005) sugerem que os líderes autênticos apoiam a auto-determinação dos seus seguidores, aumentando os seus níveis de motivação intrínseca e auto-estima, o que irá posteriormente provocar um aumento da sua criatividade. Walumbwa *et al.* (2008) consideram que os líderes autênticos, ao aumentarem os níveis de satisfação no trabalho dos seus subordinados também estão a fomentar a sua criatividade. Outros autores (e.g. Avolio, Gardner *et al.*, 2004, Deluga, 1994; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008) defendem que os líderes autênticos promovem a confiança e o respeito dos seus subordinados. Isto traduzir-se-á numa segurança emocional e numa liberdade para propor ideias novas e pouco convencionais, sem ter medo de represálias (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Edmondson, 2008; Prati *et al.*, 2003; Rego *et al.*, 2007). Também Michie e Gooty (2005) argumentam que os líderes autênticos fomentam a autenticidade dos seguidores, sentindo-se menos ameaçados

pelas mudanças que as ideias criativas dos empregados podem implicar e mais inclinados a aceitar as suas sugestões criativas.

A literatura também sugere que os líderes autênticos servem de exemplo aos seus seguidores, encorajando-os a comportarem-se de forma autêntica (Shamir & Eilam, 2005). Gardner *et al.* (2005) consideram que estes líderes conseguem modelar e promover o desenvolvimento da confiança, do optimismo, da esperança e da resiliência nas outras pessoas, fomentando positivamente o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização. Podemos afirmar que os efeitos sinérgicos das dimensões do PsyCap podem ocorrer quando os líderes são autênticos com os seus subordinados.

Da análise da Figura 4.1 verificamos, ainda, que o PsyCap se correlaciona de forma positiva e significativa com a criatividade ( $\beta = 0.50^{***}$ ,  $p \leq 0.001$ ). Este resultado sugere que os colaboradores mais criativos têm elevados níveis de PsyCap.

Luthans, Avolio *et al.* (2007) consideram que os seguidores que têm elevados níveis de todas as dimensões do PsyCap são mais criativos do que aqueles que apenas possuem níveis elevados numa só dimensão. Ou seja, estes autores consideram que os subordinados com elevados níveis de optimismo, resiliência, esperança e auto-eficácia têm performances mais fortes e criativas do que aqueles que apenas exibem um destes estados apenas numa dada situação. Bandura (1997) e Luthans, Avolio *et al.* (2007) consideram que os indivíduos optimistas, esperançosos e auto-eficazes são mais resilientes perante adversidades. Snyder (2000) também argumenta que os indivíduos esperançosos tendem a ser mais confiantes em tarefas específicas (auto-eficácia) e a recuperarem mais facilmente das adversidades (resiliência).

Os resultados do nosso estudo sugerem-nos que os líderes autênticos, com elevados níveis de moralidade e auto-consciência, conseguem desenvolver a auto-eficácia dos seus subordinados. Verificámos na revisão da literatura que alguns autores afirmam que os líderes autênticos conseguem aumentar a auto-eficácia dos seus subordinados, uma vez que fomentam o desenvolvimento da sua auto-determinação, das emoções positivas e da confiança que estes depositam neles (Ilies *et al.*, 2005, Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Luthans *et al.*, 2007; Pillai & Williams, 2004). Outra forma de o fazer é através de críticas e feedback construtivos, que promovam o seu desenvolvimento (Luthans *et al.*, 2007; Ilies *et al.*, 2005), e através da fomentação das

suas forças e do seu potencial (Gardner & Schermerborn, 2004). Ao observarmos o comportamento exemplar dos líderes autênticos, os subordinados experienciam uma forte motivação intrínseca no trabalho, o que também leva ao aumento dos seus níveis de auto-eficácia (Csikszentmihalyi, 2003; Gardner *et al.*, 2005; Luthans *et al.*, 2007; Shamir & Eilam, 2005).

Podemos afirmar que, no nosso estudo, os líderes auto-conscientes e que processam a informação de forma equilibrada conseguem aumentar os níveis de optimismo dos seus subordinados. Como vimos anteriormente, Gardner e Schermerhorn (2004, p.175) afirmam que “uma das tarefas dos líderes autênticos é aumentar o optimismo”. Os líderes autênticos poderão ter influência no optimismo dos seus subordinados, na medida em que fomentam as suas emoções positivas e, sendo auto-conscientes, provocam nos subordinados uma sensação de identificação com a sua maneira de ser e de estar na organização (Avolio *et al.*, 2004). Para além disso, ao ouvirem as opiniões dos seus subordinados e ao lhes darem oportunidade de falarem e exporem os seus problemas e ideias, tornam-nos mais optimistas em relação à sua situação na organização, tornando-os mais dispostos a contribuir para o seu sucesso (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Os resultados sugerem, também, que os líderes auto-conscientes e que adoptam padrões de conduta éticos conseguem aumentar os níveis de esperança dos seus subordinados. Também Avolio, Gardner *et al.* (2004) argumentam que os líderes autênticos têm a capacidade para permanecerem realisticamente esperançosos (auto-consciência), conseguindo aumentar a esperança dos seus subordinados. Os líderes autênticos fomentam a auto-determinação, a segurança e a confiança dos seus subordinados, capacitando-os a manter a sua “vontade de vencer” (willpower) e desenvolver “os planos para alcançar o sucesso” (waypower) (Avolio, Gardner *et al.*, 2004; Edmondson, 2008; Ilies *et al.*, 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans *et al.*, 2007).

Os resultados no nosso estudo ainda nos indicam que os líderes autênticos e com fortes níveis de transparência e perspectiva moral interna conseguem influenciar a resiliência dos seus subordinados. Gardner e Schermerhorn (2004, p. 277) também argumentam que “uma das tarefas dos líderes autênticos é fortalecer a resiliência”. Estes autores consideram que os líderes autênticos aumentam os níveis de resiliência dos seus subordinados ao assegurar que estes têm o apoio que precisam para recuperar das

adversidades e para melhorarem sempre que surge oportunidade (transparência relacional). Estes líderes conseguem antecipar as adversidades que podem surgir, ajudam os subordinados a enfrentá-las e estão disponíveis quando estes precisam de ajuda.

Segundo a nossa investigação, os indivíduos com fortes níveis de optimismo, esperança e auto-eficácia conseguem ser mais criativos. Da revisão da literatura realizada, verificámos que os indivíduos optimistas se distanciam dos acontecimentos desfavoráveis, diminuindo a probabilidade de sentirem depressão, culpa e vergonha, e estando mais propensos a pensar em formas criativas para resolver os problemas e a tirar vantagem de oportunidades que vão surgindo (Fredrickson, 2001; Youssef & Luthans, 2007). Estes indivíduos associam os acontecimentos positivos a causas internas, permanentes e globais, permitindo-lhes reforçar a sua auto-estima e moral e influenciar positivamente a sua motivação (Luthans & Youssef, 2004) estando mais predispostos a procurar novas alternativas, novas soluções e novos caminhos para a resolução dos problemas que vão surgindo. Já os indivíduos esperançosos têm capacidade para definir objectivos e encontrar formas e motivação para os alcançar (Snyder, 1995). Boyatzis e Akrivou (2006) defendem que a esperança alimenta a criatividade. Quando os indivíduos têm elevados níveis de esperança possuem uma determinação interna que os leva a investir a energia necessária para alcançar os seus objectivos. Também os indivíduos auto-eficazes procuram tarefas mais desafiantes e têm uma motivação e perseverança que os torna mais predispostos a propor ideias novas e úteis para alcançar os objectivos (Larson & Luthans, 2006). Muitos estudos encontraram relações positivas entre a auto-eficácia e a criatividade (e.g., Choi, 2004; Prabhu *et al.*, 2008; Tierney & Farmer, 2004).

Todos os resultados encontrados pelas análises de regressão vão de encontro às nossas expectativas e aos resultados encontrados no modelo de equações estruturais: os líderes autênticos conseguem influenciar positivamente o PsyCap dos seus subordinados e a sua criatividade.

Resumindo, os resultados encontrados mostram-nos que o PsyCap dos colaboradores se relaciona de forma significativa com a sua criatividade. Podemos concluir que os indivíduos que tenham níveis elevados destas capacidades positivas são mais persistentes, mais motivados, mais predispostos a correr riscos e a ultrapassar

obstáculos, contribuindo para que as suas ideias, soluções e pensamentos criativos sejam estimulados e fomentados.

Este estudo corrobora as evidências empíricas anteriores mostrando que os líderes autênticos podem fomentar o desenvolvimento e performance dos seus subordinados (Walumbwa *et al.*, 2008), sugerindo que uma forma de explicar essa influência é através do PsyCap. Esta é uma contribuição importante para esta área onde os estudos empíricos são escassos, principalmente no que diz respeito à existência de variáveis que explicam o impacto da liderança autêntica nos resultados das organizações.

É importante referir que a nossa investigação mostra que a liderança autêntica e o PsyCap emergem como *core constructs*, corroborando as evidências de Walumbwa *et al.* (2008) e Luthans *et al.* (2008). A nossa análise mostra que as variáveis exploradas permanecem praticamente intactas quando os componentes de cada constructo são diferenciados em vez de fundidas no mesmo constructo. Desta forma, parece ser mais apropriado usar estes modelos parcimoniosos de ambos os constructos do que usar as variáveis de primeira ordem. Em qualquer dos casos, estudos futuros deverão pesquisar a estrutura factorial de ambos os constructos antes de testar as hipóteses. Tendo em conta o PsyCap, pode-se considerar que a estrutura factorial de quatro factores pode ser importante para prever outras variáveis dependentes em contextos específicos. Por exemplo, quando os subordinados realizam tarefas ambíguas em contextos de incerteza poderão necessitar de níveis mais elevados de esperança e resiliência do que quando realizam tarefas exactas nos mesmos contextos. Tendo em conta a liderança autêntica, pode-se especular que os líderes que processam equilibradamente a informação podem ser mais importantes para as organizações ou indústrias de conhecimento intensivo, onde a capacidade dos líderes para fomentar ideias diferentes e fora do comum pode ser crucial para a performance dessas organizações (Edmondson, 2008).

Com a realização desta investigação pensamos ter contribuído para a discussão da relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores. Genericamente, podemos afirmar que a nossa investigação mostrou que os líderes autênticos são aqueles que suscitam mais criatividade nos seus colaboradores. A existência deste tipo de liderança parece ter uma influência importante no trabalho criativo dos subordinados.

### 5.1.2. Implicações teóricas e práticas

As organizações devem reconhecer a importância da inovação e da criatividade como fontes primárias das vantagens comparativas. O estímulo ao processo criativo deve ser constante no contexto empresarial, devendo ser usado como uma ferramenta útil para enfrentar os novos desafios do mercado, que exigem flexibilidade e capacidade inovadora. As empresas devem desenvolver meios que valorizem o potencial criativo dos seus colaboradores, incentivando à geração de ideias e dando o apoio necessário para que haja inovação.

O conceito de criatividade adquiriu uma grande importância no cotidiano dos gestores, estando consolidada a noção de que as organizações criativas têm maior probabilidade de inovar e de atingir metas de sucesso do que as menos criativas.

É, por isso, importante que exista um sistema de aproveitamento da criatividade, que poderá estar dependente de muitas outras variáveis para além da criatividade (tais como a autonomia, a informação disponível, o sistema de recompensas, a formação e treino, a coesão, etc.). No entanto, o que constitui o ponto de partida para o aproveitamento da criatividade é a criatividade individual, uma vez que nenhuma organização consegue inovar sem depender dela.

Sabendo que a criatividade desempenha este papel importante nas organizações, torna-se imprescindível que se criem condições para o seu desenvolvimento. Se as organizações não aproveitarem o potencial criativo dos seus colaboradores estarão a desperdiçar recursos indispensáveis para a resolução de problemas, para enfrentar oportunidades, para reagir a desafios e para inovar (Rego *et al.*, 2007).

Como a nossa investigação sugere, a liderança autêntica pode desempenhar um papel fundamental na fomentação da criatividade. Desta forma, é necessário que se aposte em líderes com essas competências, mas também que se aposte no seu desenvolvimento.

Assim, as organizações devem fazer um esforço para identificar, seleccionar e recrutar líderes com níveis de autenticidade superior. Devem, ainda, adoptar medidas que promovam o desenvolvimento das componentes da liderança autêntica e criar um

clima organizacional adequado, que forneça oportunidades aos líderes autênticos e aos seus seguidores para se tornarem ainda mais autênticos.

Para além disso, os líderes das organizações devem procurar implementar estratégias e programas de desenvolvimento do capital psicológico dos seus colaboradores. Estes devem ser encorajados a aperfeiçoar o seu capital psicológico e as organizações devem fornecer condições para melhorar a gestão das competências essenciais do PsyCap, adoptando medidas para desenvolver este tipo de capital nos seus colaboradores.

## 5.2 Limitações da investigação e sugestões para investigações futuras

A adequada interpretação dos resultados requer que se tornem explícitas as principais limitações com que nos deparámos ao longo da investigação.

Uma dessas limitações está relacionada com o facto das variáveis dependentes, independentes e mediadoras terem sido colhidas simultaneamente. Este facto poderá provocar algumas discrepâncias nos dados recolhidos. Os dados da nossa investigação seriam mais fiáveis se recorrêssemos a estudos longitudinais, sendo os dados referentes às diferentes variáveis colhidos em momentos temporais distanciados.

A segunda limitação recai sobre o método de medição do PsyCap: a auto-descrição. Este método pressupõe que os indivíduos se auto-conhecem e se conseguem auto-analisar, no entanto podem existir pessoas que não possuem esta capacidade. Para além disso, algumas respostas auto-descritas podem ser enviesadas pela desejabilidade social, ou seja, algumas pessoas têm tendência a descrever-se como gostariam de ser e não do modo como realmente são.

A terceira limitação prende-se com o facto de a amostra recolhida implicar lojas de empresas comerciais com características diferentes (algumas lojas têm apenas 4 ou 5 funcionários e outras mais de 50) e de sectores de actividade distintos entre si (vestuário, calçado, desporto, brinquedos, electrodomésticos, material de escritório, decoração e artigos para o lar, bricolage e jardim). Se supusermos que poderão existir características e sectores potencialmente mais criativos que outros, os dados referentes à criatividade dos colaboradores podem reflectir estas diferenças.

Seria interessante submetermos a nossa análise a empresas com características semelhantes e do mesmo sector, de forma a que a medição da criatividade não fosse influenciada pelas características e pelo tipo de trabalho realizado nas empresas estudadas.

Também é importante referir que os dados não nos permitem determinar a hipótese de causalidade. Ou seja, a relação entre o PsyCap dos subordinados e a sua criatividade podem emergir porque os empregados criativos desenvolvem soluções e fazem propostas que os tornam mais optimistas e mais auto-eficazes. Também a relação

entre a liderança autêntica e o PsyCap e criatividade dos subordinados pode ter outras explicações. Por exemplo, os subordinados com elevados níveis de PsyCap e/ou com comportamentos mais criativos podem tornar os líderes mais predispostos a serem mais autênticos com eles. Ou os subordinados que experienciam emoções positivas podem desenvolver as suas capacidades psicológicas positivas e estarem mais motivados a descrever os seus supervisores de uma forma mais positiva. Ou os líderes autênticos (que experienciam emoções positivas) podem ser mais benevolentes quando descrevem a criatividade dos seus subordinados.

A última limitação relaciona-se com o facto de o nosso estudo não prever a influência do contexto de trabalho nos níveis de criatividade dos colaboradores. Consideramos que os líderes podem influenciar a criatividade dos seus colaboradores mas não medimos a influência que os restantes factores de contexto têm nesses níveis de criatividade. Em relação às características individuais, também medimos apenas as que dizem respeito às capacidades psicológicas positivas.

Seria interessante estudar outras variáveis mediadoras (como a felicidade no trabalho, a identificação com a organização e/ou líder, a motivação intrínseca, a autenticidade dos subordinados) para testar esta relação entre a liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores.

No futuro será, também, interessante analisar a relação entre a liderança autêntica e a criatividade em organizações que operam em diferentes culturas nacionais. Isto permitiria testar se a relação encontrada neste estudo se replica em organizações inseridas em contextos culturais diferentes.

### **5.3 Comentários finais**

No mundo competitivo e globalizado de hoje, existem poucas ou nenhuma organizações que consigam crescer sem inovar. A inovação tornou-se uma prática estruturante e imprescindível para o aumento da competitividade e das vantagens comparativas das organizações.

O facto da globalização da economia trazer novos concorrentes bem preparados, dos processos de comunicação modernos terem vindo a alterar radicalmente o comportamento dos consumidores, das novas tecnologias terem transformado os processos de produção e comercialização, tem vindo a provocar fortes alterações na forma como as empresas vêem o mercado.

Estas constantes mudanças no mercado mundial têm aumentado o interesse pela criatividade nas organizações. Os gestores das organizações começaram a aperceber-se que para promover as inovações indispensáveis à sobrevivência e expansão das organizações, deviam fomentar a criatividade nas suas equipas de trabalho.

Neste mundo em constante transformação, o desafio da inovação não está resumido a novidades tecnológicas ou à criação de produtos extraordinários. A inovação deixou de ser uma actividade restrita dos departamentos de investigação, passando a estar incorporada no trabalho de todos os elementos da organização. Desenvolver a capacidade criativa das equipas de trabalho e orientá-la para a resolução de problemas e identificação de oportunidades tem vindo a revelar-se uma atitude extremamente compensadora.

## Referências Bibliográficas

Adler, P., Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27: 17-40.

Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.

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

Andrade, M. M. (1995). *Introdução à metodologia do trabalho científico*, São Paulo: Editora atlas.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39 (10): 834-840.

Alencar, E. M. (1993). *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Alencar, E. M. (1997). *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books.

Alencar, E. & Fleith, D. (2003). Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (1): 01-08.

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behaviour*, 10. Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1989). *Growing up creativity*. Buffalo, New York: The creativity Education Foundation Press.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September/October: 76-87.

Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3: 6-21.

Amabile, T. M. Conti, R. Coon, H. Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.

- Amabile, T. M. & Tighe, E. (1993). Questions of creativity. In Brocman, J. (Eds.), *Creativity: 7-27*. New York: Touchstone.
- Anderson, J. C. & Gering, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 147-173.
- Avolio, B. J. (2003). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day & S. Zaccarro (Eds.), *Leadership development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow: 71-98*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/Born*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly*, 15: 801-823.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models'. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (2): 74-94.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bennis, B. M. (1992). *On becoming a leader*. Wilmington, MA: Addison-Wesley.
- Bowven, R. & Fry, R. (1988). An agenda for managing organisational innovation and development in the 1990s. In Lambrecht (Eds.), *Corporate Revival*. Belgium: Catholic University Press.

- Boyatzis, R. E. & Akrivou, K. (2006). The ideal self as the driver of intentional change. *The Journal of Management Development*, 25 (7): 624-642.
- Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1): 17-22.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1 (3): 185-216.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model' Fit. In Bollen, K. A. & Long, J. S. (eds.). *Testing Structural Equation Models*, Sage, Newbury Park, CA: 136-162.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modelling with Lisrel, Perlis, and Simplis*. Erlbaum: Mahwah, NJ.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, E. M., Lavalle, L. F. & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 141-156.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D. & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo Eds.), *Multiple intelligences and leadership*: 55-74. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Choi, J. M. (2004). Individual and contextual predictors of Creative performance: The mediating role of psychological process. *Creativity Research Journal*, 16 (2/3): 187-199.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. (1996) Conclusion: Representations. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (eds). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Cohler, B. J. (1987). Adversity, resilience, and the study of lives. In E. J. Anthony & B. J. Cohler (Eds.). *The invulnerable child*: 363-404. New York: Guilford.
- Cook, P. (1998). The creativity advantage – is your organization the leader of the pack?. *Industrial and Commercial Training*, 30: 220-227.
- Coutu, D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80: 46-55.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: a systems view of creativity. In Sternberg, R. J. (Eds.), *The Nature of Creativity*: 325-339. New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: Cambridge University Press.

- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In Sternberg, R. J. (Eds.), *Handbook of Creativity*: 103-134. Westport, CT: Praeger.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and making of meaning*. New York: Penguin.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for high potential employee. *California Management Review*, 40 (1): 22-38.
- Dackert, I., Loov, L. & Martensson, M. (2004). Leadership and climate for innovation in Teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25 (2): 301-318.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19: 297-311.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1024-1037.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem*: 31-49. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, April.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Presença.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in the leadership: Does gender matter?. *The Leadership Quarterly*, 16: 459-474
- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, July-August: 60-67.
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: an examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2): 160-181.
- Ekval, G. & Arvonen, J. (1991). Change-Centred Leadership: An extension of Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, 1: 17-26.

- Ekval, G. & Arvonen, J. (1994). Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3: 139-161.
- Endrissat, N., Müller, W. R. & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25 (3): 207-220.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18 (2): 121-144.
- Fortin, M.F. (2000). *O Processo de Investigação*. Loures: Lusociência.
- Fredrickon, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11<sup>th</sup>, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2): 365-376.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23: 32-58.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3): 270-279.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic Leadership Development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*: 387 - 406. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F. May, D. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In West, M.A. (Eds). *Handbook of Work Group Psychology*. New York: Wiley.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, February: 129-138.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86: 513-524.
- Goffe, R. & Jones, G. (2005). Managing Authenticity. *Harvard Business Review*, December: 86-94.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantom.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5 Ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 382-394. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2): 268-279.
- Harvey, P., Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behaviour in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (3).
- Heerwagen, J. H. (2002). Creativity.  
Documento retirado de: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf>,  
(acedido em 14/12/2006).
- Helson, R. (1999). A longitudinal study of creative personality in women. *Creativity Research Journal*, 12 (2): 89-101.
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. Un Sternberg, R. J. (Eds.), *The nature of creativity*: 11-38. New York: Cambridge University Press.
- Hunter, J., Schmidt, F. (1983). Quantifying the Effects of Psychological Interventions on Employee Job Performance and Work-force Productivity. *America Psychologist*, 38 (4): 473-478.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16: 373-394
- Irani, Z., Sharp, J. M. & Kagioglou, M. (1997). Improving business performance through developing a corporate culture. *The YQM Magazine*, 9 (3): 206-216.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8): 646-666.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 2: 254-273.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Qualitative Methodology*, SAGE Publications, Vol. 24, nº. 4, pp. 602-611.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- Kaufman, J. S., MacLehose, R. F. & Kaufman, S. (2004). A further critique of analytic strategy of adjusting for covariates to identify biologic mediation. *Epidemiology Innovations and Perspectives*, 1 (4).
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 1-26.
- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61: 622-629.
- Kneller, G. F. (1978). *Arte e ciência da criatividade*. São Paulo: Ibrasa.
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behaviour: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52: 233-248.
- Lakatos, E. & Marconi, M.(1996). *Fundamentos de metodologia científica*, Editora Atlas, 3ª Edição, São Paulo.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (1): 45-62.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P. & Palma, P. J. (2006). Positive psychological capital: Distinguishing profiles and their impact on organizational climate. *Working paper ISPA – OB/03/2006*.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2001). Leadership, value and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12: 133-152.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-75.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds), *Positive Organizational Scholarship*: 241-258, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- 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.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47 (1): 45-50.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1 (2): 249-271.

- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Micro- Intervention on the Learning and Development of Positive Psychological States. *Academy of Management Learning and Education*, 7: 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. N. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital Development: toward a micro intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behaviour. In C. L Cooper & D. Nelson (Eds). *Positive organizational behaviour: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, C.A.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3): 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 29: 219-239.
- Maddlux, J. E. (2005). Self-efficacy. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística, com utilização do SPSS*. Lisboa: 3ª Edições Sílabo.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1): 64-74.
- Maslow, A. (1968). *Motivation and personality*, 3. New York: Harper.
- Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: Viking.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. (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: 11-37.
- Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16: 441-457.
- Monaco, F. & Guimarães, V. (2007). Creativity and Innovation in the Context of Team-work: an Evaluation in the Self-management Cells and Quality Control Circles of Ambev S. C. Branch. *Brazilian Administration Review*, 4 (1): 21-34.

- Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (2): 55-64.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39 (3): 607-634.
- Page, L., Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: a Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University. Business and Economics. Working Paper 51/04*.  
Documento retirado de: <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2004/wp51-04.pdf>, (acedido em 14/05/2007)
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2): 144-159.
- Polit, F. D., e B. Hungler (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Prabhu, V., Sutton, C. & Sauser, W. (2008). Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 20 (1): 53-66.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M., R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1): 21-40.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- Rego, A., Machado, F., Leal, S. & Cunha, M. P. (forthcoming). Are hopeful employees more Creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*.
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A. & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-263.
- Robinson, A. G. & Stern, S. (1997). *Corporate Creativity*. San Francisco: Berrett, Koehler Publishers.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in a client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science*, 3. Toronto: McGraw-Hill.

- Rogers, C. R. (1963). The actualizing tendency in relation to “motives” and to consciousness. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation, 11*: 1-24. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. K. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*: 253-272. New York: Guilford.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D. & Caruso, D. R. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 159-171. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sampieri, R. H., Collado, C. S. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia da Investigação*. São Paulo: McGraw - Hill.
- Santos, A. R. dos (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. DP&A Editora, Rio de Janeiro.
- Scott, S. C. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Schlenker, B. R. (1985). Identity and self-identification. In B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life*: 65-99. New York: McGraw-Hill.
- Schneider, N. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, Knowledge and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56: 250-263.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1): 23-47.
- Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Selltiz, C.; Wrightsman, L.; Cook, S. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2ª Edição, São Paulo.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76: 179-185.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38: 483-503.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16: 395-417.

- Shamir, B. & House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6): 703-714.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Bird, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16 (1): 3-27.
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. *American Psychologist*, 55 (1): 151-158.
- Smith, N. I. (1980). Creativity and Organizational Innovation. *Human Resource Management Australia*, 18 (2): 43-48.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring and nurturing hope. *Journal of Counselling and Development*, JDC, 73 (3): 355-360.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (4): 570-585.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2): 321-335.
- Sousa, F. C. (2000). A criatividade e a inovação na gestão das organizações. *Revista Portuguesa de Gestão*, 2: 44-49.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. USA: Berrett Koehler.
- Stajkovic, A., Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioural approaches. *Organizational Dynamics*, 26: 62-74.
- Stajkovic, A., Luthans, F. (2003). Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models. *Personal Psychology*, 56: 155-194.
- Stein, M. I. (1974). *Stimulating creativity*. New York: Academic Press.
- Sternberg, R. J. (1988). A three-facet model of creativity. In Sternberg, R. J. (Eds.), *The Nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*: 125-147. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. L. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34: 1-31.

- Sternberg, R. J. & Lubart, T. L. (1993). Creativity giftedness: a multivariate investment approach. *Gifted Child Quarterly*, 37 (3): 7-15.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. L. (1995). *Defying the crowd. Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. L. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51: 677-688.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. L. (1999). The concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In Sternberg, R. J. (eds.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., O'Hara, L. A. & Lubart, T. I. (1997). Creativity as investment. *California Management Review*, 40 (1): 8-21.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30 (3): 413-432.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personal Psychology*, 52: 591-620.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1: 170-182.
- Vergara, S. C. (1998). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*, Atlas, São Paulo.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1): 89-126.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In West, M. A. & Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321.
- Wright, P. M., Snell S. A. (1999). Social capital and strategic HRM: It's who you know. *Human Resource Planning*, 22: 62-65
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: A meso. Multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19 (6): 693-707.
- Yin, R. K. (1989). Case study research – design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, SAGE Publications, Londres New Delhi.

Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33 (5): 774-800

Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em estudo*, 8: 75-84.

Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 682-696.

Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14: 545 – 568.

Zhou, J. & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behaviour*, 35: 151-167.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative co-workers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, development feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88: 413-422.



# **ANEXOS**



## **ANEXO I**

### **Questionário aos líderes**



### Pense em três dos seus colaboradores

Por favor, refira com que frequência esses três colaboradores adotam os seguintes comportamentos. Refira como eles realmente se comportam – e não como gostaria que se comportassem. Para cada colaborador, utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta:

A afirmação <b>não se aplica rigorosamente nada</b> a esse colaborador	Em geral, a afirmação <b>não se aplica</b> a esse colaborador	A afirmação <b>aplica-se um pouco</b> a esse colaborador	A afirmação <b>aplica-se</b> a esse colaborador	A afirmação aplica-se <b>completamente</b> a esse colaborador
1	2	3	4	5

	Colab. A	Colab. B	Colab. C
Este colaborador sugere novas formas de alcançar metas e objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador apresenta ideias novas e práticas para melhorar a performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador sugere novas formas de melhorar a qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador é uma boa fonte de ideias criativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador não tem medo de correr riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador promove e apoia as ideias dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador exhibe criatividade no trabalho quando lhe é dada oportunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador desenvolve planos e programas adequados para implementação de novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador tem ideias novas e inovadoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador surge com ideias novas e criativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador tem abordagens novas para os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Este colaborador sugere novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em cada coluna, indique, por favor, há quantos <b>anos</b> chefia esse colaborador.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



## **ANEXO II**

### **Questionário aos subordinados**



### Pense na sua pessoa

Por favor, refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Use a escala de 5 níveis seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Refira como realmente é e actua, e não como gostaria de ser e actuar.

A afirmação <b>não se aplica rigorosamente nada</b> a mim	Em geral, a afirmação <b>não se aplica</b> a mim	A afirmação <b>aplica-se um pouco</b> a mim	A afirmação <b>aplica-se</b> a mim	A afirmação <b>aplica-se completamente</b> a mim
1	2	3	4	5
Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.				<input type="checkbox"/>
Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.				<input type="checkbox"/>
Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.				<input type="checkbox"/>
Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.				<input type="checkbox"/>
Sinto-me confiante quando represento a minha área de trabalho em reuniões com a gestão de topo da organização.				<input type="checkbox"/>
Actualmente, procuro alcançar os meus objectivos com toda a energia.				<input type="checkbox"/>
De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.				<input type="checkbox"/>
Sei que, se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.				<input type="checkbox"/>
Sinto-me confiante quando participo em discussões sobre a estratégia da organização.				<input type="checkbox"/>
Considero que, para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.				<input type="checkbox"/>
No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.				<input type="checkbox"/>
No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.				<input type="checkbox"/>
Sinto-me capaz de ajudar a definir objectivos para a minha área de trabalho.				<input type="checkbox"/>
Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.				<input type="checkbox"/>
Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.				<input type="checkbox"/>
No que diz respeito ao meu trabalho, sou optimista acerca do que me acontecerá no futuro.				<input type="checkbox"/>
Sinto-me confiante quando estabeleço contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.				<input type="checkbox"/>
Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.				<input type="checkbox"/>
Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.				<input type="checkbox"/>
No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.				<input type="checkbox"/>
Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.				<input type="checkbox"/>
Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que defini para mim próprio(a).				<input type="checkbox"/>
Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.				<input type="checkbox"/>
No meu trabalho, considero que todos os problemas têm um lado positivo.				<input type="checkbox"/>

### Pense no seu líder

Por favor, refira a frequência com que o seu líder adopta os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como o seu líder **realmente** se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
0	1	2	3	4

#### O (a) meu (minha) líder:

....	<input type="checkbox"/>
Assume os erros que comete.	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
As suas acções são consistentes com as suas crenças.	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos **a seu respeito**.

Sexo: <i>Fem.</i> <input type="checkbox"/>	<i>Masc</i> <input type="checkbox"/>	Idade <input type="text"/>	Habilitações literárias <input type="text"/>
Há quantos anos trabalha nesta organização <input type="text"/>		Que funções exerce? <input type="text"/>	