

CRIATIVIDADE, PSYCAP E LIDERANÇA: A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

*Fernanda Nogueira*¹

*Carla Marques*²

*Ana Sabino*³

*Ivo Oliveira*⁴

*Carlos Rouco*⁵

*Ana Branca Carvalho*⁶

Resumo: *Nas organizações do sector de saúde, a pesquisa sobre liderança e o seu impacto no capital psicológico e na criatividade, em qualquer tipo de contexto organizacional, é quase inexistente. Para reduzir essa lacuna, o objetivo deste texto foi identificar em que medida a percepção de uma liderança autêntica e o capital psicológico influenciam a criatividade dos profissionais de um Centro Hospitalar Português. Os dados relacionados com os conceitos de liderança, capital psicológico e criatividade foram obtidos por meio de um questionário constituído por três partes: capital psicológico positivo; liderança autêntica, e dados demográficos e funcionais, numa amostra de 61 líderes das chefias intermédias dos diversos serviços dos 22 departamentos de Centro Hospitalar, bem como de 183 colaboradores selecionados aleatoriamente pelos líderes. As respostas foram analisadas através da utilização das análises fatoriais e das equações estruturais. Os resultados obtidos confirmaram duas das três hipóteses consideradas no estudo, sugerindo a existência de uma forte relação entre a liderança autêntica e o capital psicológico, e entre este e a criatividade, não sendo explicada diretamente a criatividade pela*

¹ ISCSP - Universidade de Lisboa, CAPP (fnogueira@iscsp.ulisboa.pt)

² DESG, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, CETRAD (smarques@utad.pt)

³ ISCSP – Universidade de Lisboa, CAPP (ana.margarida.sabino@gmail.com)

⁴ ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, CEPES (ivodinisoliveira@gmail.com)

⁵ Academia Militar, CINAMIL (carlos.rouco@academiamilitar.pt)

⁶ ESTGL - Instituto Politécnico de Viseu, CIDETS - (acarvalho@estgl.ipv.pt)

liderança. Concluiu-se ainda que a liderança e o capital psicológico têm, nas organizações de saúde, uma forte relação com a criatividade dos seus profissionais.

Palavras-chave: Liderança Autêntica, Capital Psicológico e Criatividade

Title: CREATIVITY, PSYCAP AND LEADERSHIP: THE SIGHT OF PROFESSIONALS IN HEALTH ORGANIZATIONS

***Abstract:** Research on authentic leadership and its impact on employees' psychological capital and creativity is almost non-existent in the health sector. To reduce this gap, this paper aims to identify to what extent the perception of authentic leadership and psychological capital influence the creativity of professionals in a large Portuguese hospital. Data were collected on the key concepts of authentic leadership, psychological capital and creativity. via a three-part questionnaire focusing respectively on positive authentic leadership, psychological capital, and demographic and functional data, which was administered to a sample of 61 middle managers in the various hospital services. 22 departments and 183 randomly-selected other employees. Fatorial analysis and structural equation modelling were used to process the results. The results confirmed two of the three hypotheses considered in the study, indicating that while a strong relationship existed both between authentic leadership and psychological capital, and between the latter and creativity, authentic leadership did not directly explain creativity. Our conclusion is that, in organizations providing health services, authentic leadership and psychological capital are phenomena that are interrelated in that they influence professionals' creativity.*

Key Words: Authentic Leadership, Psychological Capital and Creativity

INTRODUÇÃO

No início do século XXI, assiste-se a mudanças significativas a nível mundial, reflexo do desenvolvimento tecnológico e científico que impulsiona o conhecido fenómeno da globalização. Globalização de ideias e mudanças aceleradas que acarretam, constantemente, a reorganização e a reformulação das estruturas tradicionais de gestão e liderança, que seriam eficazes para o sucesso das organizações, mas que cada vez mais se desmoronam face à competição global. As organizações, em geral, vivem em sociedades abertas e complexas (Ceitil, 2006; Friedman, 2005), que

buscam ultrapassar desafios e responder, em tempo real, às sucessivas mudanças na tentativa de se tornarem mais eficientes e competitivas (Piderit, 2000; Graetz; Smith, 2009).

No debate sobre mudança e desenvolvimento organizacional, surge a liderança como agente facilitador da implementação de novos processos organizacionais, sendo a tônica colocada na promoção do Capital Humano nas organizações. Espera-se dos colaboradores alto desempenho, criatividade, inovação e envolvimento para que se concretizem os processos de mudança organizacional de forma célere e eficaz. Esse pensamento leva à análise da relação dos indivíduos para com as organizações, principalmente no que concerne à participação, ao compromisso e à adesão dos mesmos com vista ao alcance de um determinado projeto organizacional. Nas organizações, as pessoas são avaliadas não por esquemas operacionais predefinidos, redutíveis a uma mera descrição de funções, mas pelas sínteses cognitivas que cada um realiza no seu exercício, moldando o trabalho em função da sua inteligência, tanto cognitiva como emocional, e das suas motivações e competências (George, 2003; Ceitil, 2006). O capital humano passa a ser considerado um elemento gerador de valor nas organizações como um todo.

Nesta linha, torna-se fundamental questionar que líderes e que lideranças podem dar resposta aos desafios provenientes do desenvolvimento e da mudança permanente das organizações. São vários os pesquisadores, entre eles Bunker e Wakefield (2005) e Hooper e Potter (2010), que direcionam a atenção para a liderança e o que ela causa nas atitudes e comportamentos dos colaboradores e, conseqüentemente, no desenvolvimento das organizações. Estes autores afirmam que liderar é envolver, guiar, orientar por meio do exemplo, criar condições que promovam o desenvolvimento da capacidade criativa tanto em âmbito individual como institucional, é usar o poder para conferir poderes e liberdade aos outros no sentido da criatividade e, por conseguinte, do desenvolvimento organizacional.

No cenário de mudança, reorganização, readaptação organizacional, voltado para o desenvolvimento, as organizações do sector da saúde parecem estar longe do preconizado, havendo muito caminho a percorrer e, possivelmente, lideranças autênticas genuínas por incrementar. Nestas organizações, a linha de pesquisa sobre liderança autêntica e o seu impacto no capital psicológico e na criatividade dos colaboradores, nos mais diversos contextos, é quase inexplorada. É precisamente para ultrapassar

este hiato que se posiciona o estudo aqui apresentado, pretendendo contribuir para um melhor conhecimento do efeito que a liderança e o capital psicológico têm no comportamento criativo dos profissionais num Centro Hospitalar Português.

Assim, com base na questão central deste artigo – em que medida a liderança autêntica e o capital psicológico influenciam a criatividade dos profissionais do sector da saúde - serão, a seguir, apresentados os conceitos de liderança, de capital psicológico e de criatividade, essenciais ao entendimento do modelo conceptual utilizado.

1. ESTRUTURA CONCEPTUAL: SOBRE A LIDERANÇA, O CAPITAL PSICOLÓGICO E A CRIATIVIDADE

1.1. Liderança

A Liderança, diz George (2009), começa e termina com a autenticidade, sendo o líder coerente com os seus valores, com a sua forma de ser e de estar. A esse propósito, Maxwell (2010) afirma serem os líderes eficazes por causa do que são interiormente, das qualidades que os definem como pessoas. Ao assumir um estilo de liderança autêntico, o líder não nega os sentimentos e as emoções que experimenta, expressa-os abertamente, conseguindo relacionar-se com os outros de forma real, genuína, ou seja, autêntica. A autenticidade favorece qualquer situação cujo objetivo vise a convivência harmoniosa e o desenvolvimento pleno das potencialidades das pessoas. Na definição de líderes autênticos, segundo autores como Kernis (2003), Avolio *et al.*(2004) e Vitória (2010), são utilizados adjetivos como carácter, harmonia, honestidade, sinceridade, integridade, transparência, real, verdadeiro, genuíno, completo, entre outros.

Segundo a perspectiva de Goleman *et al.* (2007), os líderes são pessoas que mobilizam outras pessoas, acendem paixões e inspiram o que de melhor existe, funcionando como guias emocionais dos grupos, influenciando as emoções coletivas em direções positivas. As emoções direcionadas para o entusiasmo desses líderes conseguem o melhor das pessoas, aperfeiçoando os seus desempenhos, mas, se, pelo contrário, forem encaminhadas para estados afetivos negativos, os seguidores podem ficar desorientados e até mesmo paralisados. Neste último caso, os líderes não são capazes de proporcionar ambientes de trabalho onde reine a confiança, o bem-estar e a percepção de justiça (Goleman *et al.*, 2002). Fredrickson (2003) ressalta que as emoções positivas do líder podem ser

particularmente contagiosas, fomentando transformações no desenvolvimento organizacional.

Por sua vez, Luthans e Avolio (2003), Avolio *et al.* (2004), Mayer e Gavin (2005) e Gardner *et al.* (2005) referem que os líderes autênticos, além de possuírem perspectiva ética e moral, estão orientados para o futuro e dão prioridade ao desenvolvimento e à criatividade dos seus seguidores. Esses líderes consideram as pessoas otimistas, confiantes, esperançosas e resilientes, verdadeiros com eles próprios e consonantes nas ações, tendo a capacidade de influenciar positivamente os seus seguidores. Por outro lado, Cunha e Rego (2009), Cunha, Rego e Cunha (2007) afirmam que, entre as principais características e ações dos líderes positivos e eficazes, está a de sublinhar a promoção de um clima organizacional, no qual as pessoas têm consideração pela sua opinião e que, por isso, promovem a confiança, encorajam a criatividade e fomentam a abertura à mudança. Em síntese, investigadores, como Avolio, George, Luthans, Walumbwa, Kernis, Gardner e Weber, entre outros, têm estudado a liderança autêntica e de que forma é que, esta, está associada a melhores índices de desempenho, satisfação no trabalho e desenvolvimento organizacional.

Walumbwa *et al.* (2008, 2010) desenvolveram um instrumento de medida com quatro dimensões da liderança autêntica tendo por base a interação entre um padrão de comportamento do líder, que fomenta as capacidades psicológicas positivas e, conseqüentemente, um clima organizacional positivo, assentes num código de ética onde a autoconsciência (consciência das suas próprias forças e fraquezas), a perspectiva moral integrada (elevados padrões éticos e ações concordantes), a transparência relacional (abertura e aceitação) e o processamento equilibrado (decisões baseadas na escuta atenta) são considerados constructos nucleares deste estilo de liderança.

Dando continuidade à apresentação dos conceitos aqui estudados, segue-se o de capital psicológico por ser considerado fundamental para a geração de valores nas organizações.

1.2. Capital Psicológico

As organizações dependem, no seu dia a dia, dos contributos e das iniciativas individuais para passar da identificação de problemas à resolução dos mesmos. Para tal, necessitam de recorrer à reserva de conhecimentos e às experiências de que dispõem os seus colaboradores (Blanchard, 2009), ativo intangível que pode ser desenvolvido e reforçado

tornando-se numa vantagem competitiva para a organização. O conceito de capital psicológico refere-se à aplicação dessas forças orientadas para os pontos fortes e para as capacidades psicológicas dos seres humanos, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para melhorar o desempenho individual e profissional (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans & Youssef, 2007; Luthans & Youssef; Avolio, 2007; Mayer & Gavin, 2005). Assim, o capital psicológico (PsyCap) pode ser definido como um estado psicológico individual e de desenvolvimento, caracterizado por autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans; Avolio, 2003; Luthans & Youssef, 2004; Shamir & Eilam, 2005; Luthans, Avolio, Avey *et al.*, 2007; George, 2009; Rego & Cunha, 2010). Estas quatro características – autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência – constituem a base nuclear do capital psicológico e podem alterar o desempenho da organização.

A gestão do capital psicológico canaliza forças e capacidades que se traduzem em resultados éticos, proveitosos, sustentáveis, que resultam em vantagem competitiva. Os autores supracitados explicam, ainda, que as pessoas que possuem uma combinação dessas quatro características acreditam que podem enfrentar tarefas difíceis (autoeficácia) e que situações desafiadoras terão uma solução favorável (otimismo), são perseverantes e mudam de direção para alcançar os seus objetivos (esperança), sendo capazes de tentar novamente e obter sucesso mesmo diante da adversidade (resiliência) (Lyubomirsky, 2008). Desta forma, a inteligência ou o especial talento dos colaboradores, possivelmente, não serão os únicos determinantes do diferencial competitivo de uma organização, mas sim o capital psicológico, presente nas pessoas comuns, que lhes vai permitir enfrentar as adversidades, vencer obstáculos, manter o vigor e encarar o futuro como repleto de oportunidades. As organizações, através dos seus líderes, considerando o capital psicológico, promovem e estimulam essas dimensões nos seus seguidores, criando capital dificilmente imitável por outras organizações, tornando-as mais competitivas e eficientes, o que pode levar à seguinte hipótese: **H1** – A percepção de uma liderança autêntica relaciona-se positivamente com o capital psicológico (PsyCap) dos colaboradores. Luthans, Youssef e Avolio (2007) e Rego e Cunha (2010), ressaltam ainda como consequente potencial do capital psicológico outras características, entre elas a criatividade, levando-nos de seguida a refletir sobre o mesmo.

1.3. Criatividade

Conceitos como a criatividade e a inovação surgem como elementos críticos de sucesso para as organizações (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Zhou & Shalley, 2003; Zhou & Ren, 2012), estando na sua base as ideias que, muitas vezes, nesses ambientes, não são valorizadas. Criatividade, é ter uma ideia original, é encontrar outra maneira de fazer a mesma coisa. Sternberg (1988) e Sternberg e Lubart (1991), com a teoria do investimento em criatividade, Amabile (1983, 1989, 1996) com o modelo componencial da criatividade e Csikszentmihalyi (1988, 1996, 2003) e a perspectiva dos sistemas, atribuem a produção criativa a um conjunto de fatores que interagem de forma complexa e que dizem respeito tanto ao indivíduo quanto às variáveis sociais, culturais e do ambiente em que este está inserido (Alencar & Fleith, 2003). Também nas organizações a criatividade é o resultado da interação entre os pensamentos do criador (habilidades cognitivas, traços de personalidade) e o contexto sociocultural (aspectos facilitadores e inibidores) em que esta está inserida (Csikszentmihalyi, 1996, 2003). Segundo Oldham e Cummings (1996), o desempenho criativo dos colaboradores fornece a matéria-prima necessária à inovação organizacional. Colaboradores criativos são recursos que, além de serem suscetíveis de oferecer ideias criativas para a resolução de problemas, promovem outras ideias diferentes para o desempenho de diferentes funções (Shalley & Gibson, 2004).

House (2003) afirma que a falta de criatividade é uma ameaça à competitividade das organizações refletindo-se na economia global, uma vez que a criatividade representa um modo de responder mais eficazmente à resolução dos problemas. Zhou e George (2003) defendem que os líderes influenciam a criatividade dos seus colaboradores: (1) diretamente, por meio de comportamentos de incentivos e encorajamento e, ainda, assumindo e propondo novas ideias e (2) indiretamente por meio da criação de ambientes de trabalho facilitadores da criatividade (Zhou & George, 2003; George & Zhou, 2007; Wang & Cheng, 2010; Zhang & Bartol, 2010). Cada vez mais, fica claro que a criatividade dos colaboradores é uma peça fundamental para que se atinja a excelência no desempenho organizacional, sendo considerada uma dimensão expressa, ou latente, nas organizações podendo, ou não, ser posta em prática e ao serviço dos objetivos organizacionais. Cabe, assim, aos líderes fomentá-la e criar contextos que a facilitem (Ilies *et al.*, 2005). Avolio *et al.* (2004, 2005) sugerem que líderes

autênticos, ao estabelecerem relações de qualidade com os seus seguidores, influenciam positivamente os seus comportamento promovendo bem-estar, o que contribui para melhorar o seu desempenho. Desta forma, é estimulada a autodeterminação, a segurança e a confiança dos colaboradores preparando-os para que focalizem as suas energias criativas nos objetivos e encontrem diferentes caminhos para resolver problemas, aproveitando as oportunidades que surgem (Avolio *et al.*, 2004; Ilies *et al.*, 2005; Sousa; Monteiro, 2010). É neste contexto que nos surge a hipótese três deste estudo: **H3** - A percepção da liderança autêntica relaciona-se positivamente com a criatividade dos colaboradores.

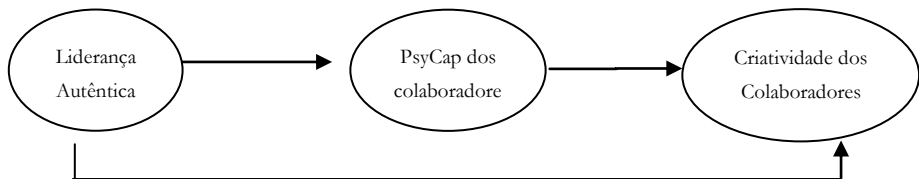
Os colaboradores, por seu lado, observam o comportamento dos líderes autênticos o que os leva à motivação intrínseca no trabalho, aumentando os seus níveis de autoeficácia/confiança e criatividade (Csikszentmihalyi, 2003; Gardner *et al.*, 2005; Luthans *et al.*, 2006; Shamir & Eilam, 2005). Por outro lado, as evidências disponíveis indicam que as consequências cognitivas dos afetos sendo muitas e diversificadas (a flexibilidade cognitiva, a atenção demonstrada ou as estratégias de pensamento), podem criar indivíduos com um estado de espírito capazes de gerar mais ideias e identificar um maior leque de alternativas de resolução ou criação (James, Brodersen & Eisenberg, 2004). Foi com base nestes pressupostos que formulamos a segunda hipótese do estudo: **H2** - O capital psicológico (PsyCap) dos colaboradores relaciona-se positivamente com a sua criatividade.

Em síntese, parece ser consensual afirmar que colaboradores criativos produzem ideias inovadoras no nível dos produtos, das práticas e dos procedimentos organizacionais. Torna-se, assim, relevante indagar em que medida a liderança, em instituições peculiares como as hospitalares, propicia a formação desse tipo de colaborador criativo. Ou, ainda, até que ponto estas instituições se tornam ambientes propícios à inovação e aumentam o seu desempenho, com a atuação de uma liderança autêntica que estimula a criatividade dos profissionais. Refere Frederico (2006) que os Hospitais se enquadram nas organizações mais complexas da sociedade moderna, sendo organizações de elevada diferenciação, constituídas por meios tecnológicos e humanos altamente especializados, com o propósito de prestarem cuidados de saúde durante 24 horas por dia, 365 dias por ano. São organizações com um amplo e rigoroso leque de aptidões técnicas e desenvolvem as suas atividades num sistema composto por múltiplos agentes de natureza, nível e características diferentes, interagindo com

praticamente todas as expressões do tecido social e da sociedade (Schyve, 2009). Um dos problemas mais graves de gestão no Serviço Nacional de Saúde (SNS), lembra Carvalho (2008), decorre da falta de coesão, clarificação, identificação e assunção solidária entre os diferentes grupos de poder e liderança. As evidências empíricas analisadas por este autor indicam que o foco do problema do SNS reside nas competências de gestão do nível político-administrativo das organizações e das suas unidades estratégicas. Face a este diagnóstico, parece ser urgente a alteração dos processos de liderança, os quais, na opinião de Carvalho (2008, p.93), só serão atingíveis se forem processados “por dentro, para dentro e com os de dentro das respectivas estruturas, no sentido de que as unidades nucleares do sistema sejam a base, o sustento e o efetivo núcleo de desenvolvimento das organizações hospitalares”. Conjuntamente e face às necessidades das reformas no SNS, não só pela emergente sustentabilidade do sistema como, também, pela melhoria da qualidade do seu desempenho por meio da satisfação dos profissionais e utilizadores, parece que as sucessivas mudanças têm contribuído para diminuir a credibilidade do sistema junto aos cidadãos, profissionais de saúde e utilizadores dos serviços de saúde.

As três hipóteses formuladas anteriormente levam-nos a elaborar o modelo conceptual de pesquisa, Figura I, através do qual se procura responder à questão: em que medida a percepção de uma liderança autêntica e do capital psicológico influenciam o comportamento criativo dos profissionais de Saúde?

Figura I
Modelo Conceitual de pesquisa



2. MÉTODO

Face ao objetivo proposto, a seleção da amostra recaiu sobre duas populações distintas, constituídas por um líder e por três colaboradores da sua equipe, dos diversos departamentos e diferentes grupos de trabalho que

compõem o Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro E.P.E.. O Centro integra o Hospital Distrital de Vila Real/Peso da Régua, E.P.E., o Hospital Distrital de Chaves, o Hospital Distrital de Lamego e a Unidade de Cuidados Continuados de Vila Pouca de Aguiar com as valências de Cuidados Continuados de Convalescença e Cuidados Continuados Paliativos. O Centro é parte integrante do Serviço Nacional de Saúde (SNS) Português sendo a sua área de influência de 452.000 habitantes e de 34 concelhos. O quadro de pessoal apresentava, em 2009, um registo de 2.321 colaboradores, concentrando-se o maior número (61,6%) em Vila Real e na Régua, enquanto que, em Chaves e Lamego, a concentração era de 24,5% e 13,9% respectivamente⁷.

A amostra foi selecionada nas chefias intermédias dos diversos serviços que constituem os 22 departamentos do Centro Hospitalar, por duas vias: líderes e colaboradores. Aos 61 líderes selecionados foi solicitada a descrição dos níveis de criatividade de seus três colaboradores selecionados aleatoriamente. Aos 183 colaboradores descritos, avaliados pelos líderes, foi solicitado que respondessem a um questionário constituído por três partes: níveis de capital psicológico; níveis de liderança autêntica dos seus líderes e, a terceira, dados demográficos e funcionais. Após o preenchimento, todos os questionários foram colocados em envelopes para salvaguardar o anonimato, sendo-lhes atribuído um código alfanumérico. Por último, foram agrupados os 4 questionários com o mesmo número de código (do líder e dos 3 colaboradores) para fazer corresponder as respostas dos líderes às dos seus colaboradores. Apenas um líder de departamento se recusou a participar, alegando falta de receptividade dos seus colaboradores diretos e não concordar com pesquisas desenvolvidas por questionários.

A percepção da liderança autêntica foi medida pela versão portuguesa de Sousa (2009) do instrumento criado e validado por Walumbwa *et al.* (2009), composto de 16 itens e uma escala de *Likert* de cinco pontos distribuídos de 1, Nunca, a 5, Habitualmente, na qual é solicitado aos líderes e colaboradores a indicação, face às suas percepções, em que posição se sentem confortáveis perante as afirmações. O instrumento mede as quatro dimensões da liderança autêntica: transparência relacional (cinco afirmações), perspetiva moral integrada (quatro afirmações), processamento equilibrado (três afirmações) e autoconsciência (quatro afirmações).

⁷ Versão eletrónica do Relatório e Contas do CHTMAD, de 2009.

O capital psicológico dos colaboradores foi medido por um questionário específico para o contexto organizacional, versão portuguesa de Rego *et al.* (2012), desenvolvido e validado por Luthans, Youssef e Avolio (2007), constituído por 24 itens, numa escala de *Likert* de cinco pontos variando de 1 - A afirmação não se aplica a mim a 5 - A afirmação aplica-se a mim. O instrumento mede as quatro dimensões do capital psicológico: autoeficácia (seis afirmações), otimismo (seis afirmações), esperança (seis afirmações), e resiliência (seis afirmações).

A criatividade dos colaboradores foi medida pela versão portuguesa de Rego *et al.* (2007) do questionário adaptado e validado por Zhou e George (2001), que acrescentaram 3 itens ao questionário criado por Scott e Bruce (1994). O instrumento, constituído por afirmações a serem associadas pelos líderes aos colaboradores, possui 13 itens, numa escala de *Likert* de cinco pontos indo de 1 – Nunca a 5 – Habitualmente.

A opção por este método deve-se à menor exigência em termos de tempo, recursos financeiros e recursos humanos, além de apresentar segurança e rigor pelo fato de as respostas serem anónimas e não terem qualquer intervenção por parte do investigador (Barañano, 2004; Lakatos & Marconi, 2007). A distribuição dos questionários decorreu entre os meses de julho e setembro de 2010. Dos líderes inquiridos 53,6% são do sexo masculino, 44,6% do sexo feminino, e 1,8% não responderam. A média etária é de 49 anos (DP=4,739), estando a maioria dos líderes entre os 46 e 55 anos de idade. A antiguidade média de permanência na instituição é de 23,7 anos (DP=5,247), sendo o nível de escolaridade maioritário (76,78%) o ensino superior completo. Na amostra dos colaboradores a maioria são profissionais de enfermagem (76,8%), sendo 78,6% do sexo feminino, com uma média etária de 40 anos (DP=9,091). A antiguidade média de permanência na instituição é de 13,63 anos (DP=8,507). Todos os resultados que apresentamos de seguida foram apurados recorrendo ao programa informático IBM SPSS 19.0 e IBM AMOS 19, efetuando análises fatoriais e equações estruturais.

3. RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

3.1. Confiabilidade e Validade dos Instrumentos de Medida

A validade fatorial do modelo que visa descrever os níveis de liderança autêntica (LA), segundo os respectivos colaboradores, o capital psicológico dos colaboradores e a criatividade dos mesmos, foram avaliados por

intermédio de análises fatoriais confirmatórias de acordo com Maroco (2010). Foram avaliadas a confiabilidade compósita e a variância extraída média por fator, conforme Fornell e Larcker (1981), a existência de *outliers* pela distância quadrada de Mahalanobis (DM²) e a normalidade das variáveis pelos coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni- e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição Normal - $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$ (Maroco, 2010). A qualidade de ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respectivos valores de χ^2/gf , CFI, GFI, PCFI, PGFI, RMSEA, $P[rmsea \leq 0.05]$ e MECVI. A qualidade do ajustamento local foi avaliada pelos pesos fatoriais e pela fiabilidade individual dos itens. O refinamento do modelo foi efetuado com base nos valores dos índices de modificação pelos multiplicadores de Lagrange (LM), produzidos pelo AMOS, considerando-se que trajetórias e/ou correlações com $LM > 11$ ($p < 0.001$) são indicadores de variação significativa da qualidade do modelo.

3.2. Liderança Autêntica

O modelo tetrafatorial da Liderança Autêntica original, ajustado a uma amostra de 163 colaboradores revelou uma boa qualidade de ajustamento ($\chi^2/gf=1.855$; CFI=0.957; GFI=0.884; PCFI=0.781; PGFI=0.637; RMSEA=0.072; $P[rmsea \leq 0.05]=0.017$; MECVI=1.595). Depois de eliminadas quatro observações *outliers*, foi possível melhorar ligeiramente a qualidade de ajustamento ($\chi^2/gf=1.750$; CFI=0.964; GFI=0.886; PCFI=0.787; PGFI=0.638; RMSEA=0.068; $P[rmsea \leq 0.05]=0.044$; MECVI=1.573). Adicionalmente, o modelo sem os *outliers* apresentou uma qualidade de ajustamento superior à do modelo original na amostra sob estudo ($X^2(98)=171.522$ vs. $X^2(98)=181.821$), bem como um MECVI menor (1.573 vs. 1.595). A confiabilidade compósita dos fatores (FC) revelou-se elevada pelo que a confiabilidade do construto é adequada ($FC \geq 0.7$). A variância extraída média (VEM), um indicador da validade convergente dos fatores, revelou-se, também, adequada ($VEM \geq 0.5$), de acordo com a Tabela I.

Tabela I

Pesos fatoriais estandardizados dos itens (λ), confiabilidade compósita (FC) e variância extraída média (VEM) do fator Liderança Autêntica

Fator	Item	Questão	λ	FC	VEM
Transparência Relacional	LAC1	Diz exatamente o que pensa.	0,848	0,950	0,796
	LAC2	Assume os erros que comete.	0,804		
	LAC3	Encoraja todos a dizer o que pensam.	0,823		
	LAC4	Diz as duras verdades.	0,830		
	LAC5	Mostra as emoções que correspondem ao que sentem.	0,804		
Perspetiva Moral Integrada	LAC6	Demonstra que as suas ações são consistentes com as suas crenças.	0,844	0,916	0,731
	LAC7	Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	0,712		
	LAC8	Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	0,743		
	LAC9	Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	0,810		
Processamento Equilibrado Informação	LAC10	Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	0,525	0,859	0,679
	LAC11	Analisa informação relevante antes de tomar a decisão.	0,816		
	LAC12	Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	0,862		
Autoconsciência	LAC13	Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.	0,836	0,947	0,805
	LAC14	Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	0,797		
	LAC15	Sabe quando é o momento de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.	0,864		
	LAC16	Mostra que compreende como as suas ações têm impacto nos outros.	0,866		

A Tabela II apresenta as correlações entre os vários fatores da liderança autêntica.

Tabela II

Correlações entre os fatores

		Correlação (r)	r ²	p
Transparência Relacional	Perspetiva Moral Integrada	0,935	0,874	***
Perspetiva Moral Integrada	Processamento Equil. Informação	0,925	0,856	***
Processamento Equilibrado Informação	Autoconsciência	0,884	0,781	***
Perspetiva Moral Integrada	Autoconsciência	0,903	0,815	***
Transparência Relacional	Processamento Equil. Informação	0,868	0,753	***
Transparência Relacional	Autoconsciência	0,913	0,834	***

***p<0,001

O quadrado da correlação entre os fatores é superior ao seu valor de VEM pelo que a validade discriminante dos fatores foi avaliada pelo teste de diferença do χ^2 entre o modelo com correlação entre fatores fixa em 1 (χ^2_r) e o modelo não restrito (χ^2_u). Este teste revelou-se significativo para todas as relações assumindo um nível de significância de 0.01, podendo afirmar-se a existência de validade discriminante entre os fatores. Assim, fica confirmada a validade e fiabilidade dos fatores que constituem o instrumento de medida “Liderança Autêntica”.

3.3. Capital Psicológico

O modelo fatorial do PsyCap original, ajustado a uma amostra de 168 colaboradores, revelou uma qualidade de ajustamento sofrível ($\chi^2/df=2.429$; CFI=0.813; GFI=0.770; PCFI=0.724; PGFI=0.632; RMSEA=0.093; $P[\text{rmsea} \leq 0.05]=0.000$). Depois de eliminadas quatro observações *outliers*; removidos os itens Psy1 (Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo), Psy3 (Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente), Psy8 (Sei que se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á), Psy20 (No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria) e Psy19 (Consigno ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades) com pesos fatoriais inferiores a 0.5; removidos do modelo os itens Psy13 (Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho), Psy17 (Sinto-me confiante quando estabeleço contato com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas) e Psy23 (Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho), cujos índices de modificação sugeriam a saturação desses itens em fatores diferentes daqueles sugeridos na versão original. Correlacionados os erros de medida dos itens Psy4 (Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor) e Psy24 (No meu trabalho, considero que todos os problemas têm um lado positivo) pertencentes ao fator Otimismo, foi possível obter uma qualidade de ajustamento muito boa ($\chi^2/df=1.570$; CFI=0.955; GFI=0.899; PCFI=0.772; PGFI=0.641; RMSEA=0.059; $P[\text{rmsea} \leq 0.05]=0.197$; MECVI=1.469). Adicionalmente, o modelo simplificado apresentou uma qualidade de ajustamento, significativamente superior à do modelo original na amostra em estudo ($\chi^2(97)=152.285$ vs. $\chi^2(224)=937.035$), bem como um MECVI consideravelmente menor (1.469 vs. 4.328). A fiabilidade compósita dos

fatores revelou-se elevada pelo que a fiabilidade do construto é adequada ($FC \geq 0.7$). A variância extraída média (VEM), um indicador da validade convergente dos fatores, revelou-se, também, adequada ($VEM \geq 0.5$). A Tabela III apresenta os valores dos pesos fatoriais estandardizados, a fiabilidade compósita (FC) e a variância extraída média (VEM) do fator PsyCap no modelo final simplificado.

Tabela III

Pesos fatoriais estandardizados dos itens (λ), confiabilidade compósita (FC) e variância extraída média (VEM) do fator “PsyCap”

Fator	Item	Questão	λ	FC	VEM
Auto-Eficácia	Psy5	Sinto-me confiante quando represento a minha área de trabalho em reuniões com a gestão de topo da organização.	0,787	0.894	0.739
	Psy9	Sinto-me confiante quando participo em discussões sobre a estratégia da organização.	0,831		
	Psy21	Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	0,731		
Otimismo	Psy4	Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	0,575	0.863	0.617
	Psy12	No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0,787		
	Psy16	No que diz respeito ao meu trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	0,831		
	Psy24	No meu trabalho, considero que todos os problemas têm um lado positivo.	0,581		
Esperança	Psy2	Se me encontro em uma situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.	0,739	0.915	0.643
	Psy6	Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com toda a energia.	0,638		
	Psy10	Considero que, para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	0,671		
	Psy14	Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.	0,783		
	Psy18	Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	0,745		
	Psy22	Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	0,714		
Resiliência	Psy7	De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	0,577	0.815	0.598
	Psy11	No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	0,699		
	Psy15	Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	0,772		

A validade discriminante dos fatores foi avaliada pela comparação das VEM com os quadrados da correlação entre fatores. A Tabela IV apresenta as correlações entre os vários fatores do PsyCap.

Tabela IV
Correlações entre os vários fatores

		Correlação (r)	r ²	p
Auto-eficácia	Otimismo	0.486	0.236	***
Otimismo	Esperança	0.845	0.714	***
Esperança	Resiliência	0.825	0.681	***
Otimismo	Resiliência	0.816	0.666	***
Auto-eficácia	Esperança	0.749	0.561	***
Auto-eficácia	Resiliência	0.637	0.406	***

***p<0.001

O quadrado da correlação entre os fatores é inferior ao valor de VEM dos respectivos fatores para as correlações entre os fatores Autoeficácia e Otimismo, Autoeficácia e Esperança e, ainda, para a Autoeficácia com a Resiliência. No entanto, para os restantes 3 pares de correlações o quadrado da correlação entre os fatores é superior ao seu valor de VEM pelo que a validade discriminante dos fatores foi avaliada pelo teste de diferença do χ^2 entre o modelo com correlação entre fatores fixos em 1 (χ^2_r) e o modelo não restrito (χ^2_u). Este teste revelou-se significativo para todas as relações, com um nível de significância de 0.001, podendo afirmar-se a existência da validade discriminante entre os fatores, sendo confirmadas a validade e a fiabilidade dos fatores que constituem o instrumento de medida do PsyCap.

3.4. Criatividade

O modelo unifatorial da criatividade original composto por 13 itens.

O ajustamento à amostra de 168 colaboradores revelou uma boa qualidade ($\chi^2/gf=1.663$; CFI=0.978; GFI=0.909; PCFI=0.815; PGFI=0.649; RMSEA=0.063; P[rmsea<=0.05]=0.150; MECVI=0.987). No entanto, a variável Cria13 (Este colaborador sugere novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho) foi retirada do modelo por apresentar um peso fatorial de -0.014, ao contrário dos restantes, que apresentaram pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0.5$). O modelo simplificado apresentou uma ligeira melhoria ($\chi^2/gf=1.649$; CFI=0.982; GFI=0.920; PCFI=0.804; PGFI=0.637; RMSEA=0.062; P[rmsea<=0.05]=0.183; MECVI=0.845) em

relação ao original. A confiabilidade compósita do fator criatividade é de 0,981 pelo que a fiabilidade do construto é adequada ($FC \geq 0.7$).

Tabela V
Pesos fatoriais estandardizados dos itens (λ), confiabilidade compósita (FC) e variância extraída média (VEM) do fator Criatividade

Fator	Item	Questão	λ	FC	VEM
Criatividade	Cria1	Este colaborador sugere novas formas de alcançar metas e objetivos.	0,851	0,981	0.809
	Cria2	Este colaborador apresenta ideias novas e práticas para melhorar a performance.	0,877		
	Cria3	Este colaborador procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos.	0,826		
	Cria4	Este colaborador sugere novas formas de melhorar a qualidade.	0,852		
	Cria5	Este colaborador é uma boa fonte de ideias criativas.	0,872		
	Cria6	Este colaborador não tem medo de correr riscos.	0,687		
	Cria7	Este colaborador promove e apoia as ideias dos outros.	0,722		
	Cria8	Este colaborador exhibe criatividade no trabalho quando lhe é dada oportunidade.	0,813		
	Cria9	Este colaborador desenvolve planos e programas adequados para implementação de novas ideias.	0,834		
	Cria10	Este colaborador tem ideias novas e inovadoras.	0,908		
	Cria11	Este colaborador surge com ideias novas e criativas.	0,911		
	Cria12	Este colaborador tem abordagens novas para os problemas.	0,861		

A variância extraída média (VEM), indicador da validade convergente dos fatores, de 0.809 ($VEM \geq 0.5$), revelou-se adequada. Os itens que apresentaram maior peso fatorial foram o Cria11 (Este colaborador surge com ideias novas e criativas) e o Cria10 (Este colaborador tem ideias novas e inovadoras) e o de menor peso fatorial foi o Cria 6 (Este colaborador não tem medo de correr riscos). Validadas as escalas de medida através das AFCs para os fatores do modelo, foram calculados os seus scores que, posteriormente, foram utilizados na análise do modelo.

4. RESULTADOS DAS EQUAÇÕES ESTRUTURAS

O modelo de equações estruturais foi organizado em dois submodelos: (1) o de medida (correspondente a uma análise fatorial confirmatória), que

define a forma como os constructos hipotéticos ou variáveis latentes são operacionalizados pelas variáveis observadas ou manifestas, e (2) o estrutural, que define as relações causais ou de associação entre as variáveis latentes. O submodelo causal foi avaliado em duas etapas, usando o método de estimação da máxima verosimilhança (Maroco, 2010). Numa primeira etapa foi aferida a qualidade de ajustamento do submodelo de medida e numa segunda etapa a qualidade de ajustamento do modelo causal. Estas etapas foram concretizadas de acordo com os índices de qualidade de ajustamento e respectivos valores de referência, a saber: $\chi^2/g.l$, CFI, GFI, RMSEA, $P[rmsea \leq 0.05]$ e MECVI (Maroco, 2010). A qualidade do ajustamento local foi avaliada pelos pesos fatoriais e pela confiabilidade individual dos itens. A significância das trajetórias causais foi avaliada com um teste Z aos rácios críticos. Consideraram-se significativas as trajetórias com $p < 0.05$.

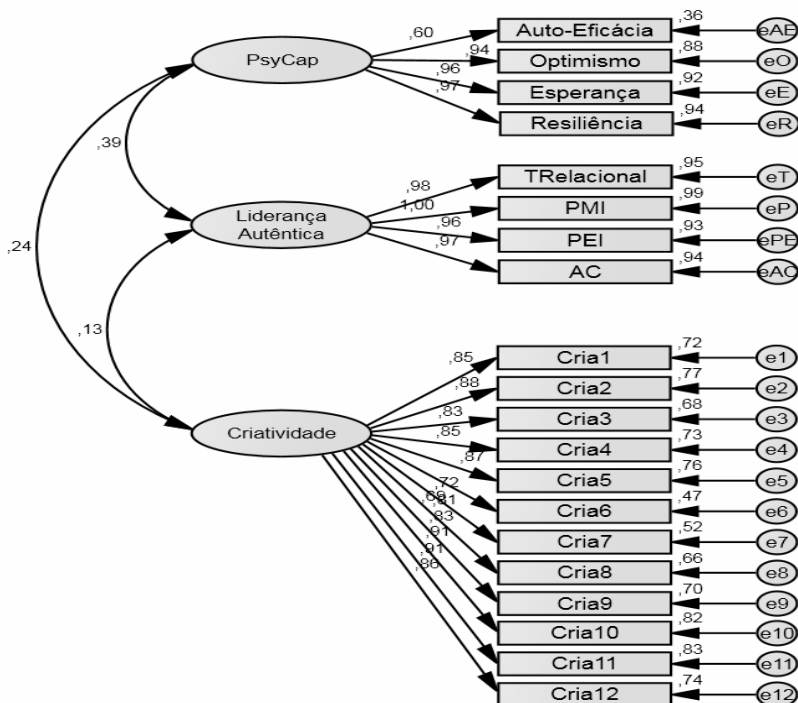
1ª etapa - Submodelo de Medida:

O modelo mediado em estudo ajustado a uma amostra de 163 colaboradores revelou boa qualidade de ajustamento ($\chi^2/g.l=1.489$; CFI=0.980; GFI=0.876; RMSEA=0.054; MECVI=2,078; $P[rmsea \leq 0.05]=0.307$). Na Figura II encontram-se representados os valores dos pesos fatoriais estandardizados e a confiabilidade individual de cada um dos itens no submodelo de medida.

Figura II

Submodelo de medida

Submodelo de medida
 $\chi^2(167)=248,590$; $p=,000$; $\chi^2df=1,489$
 $CFI=,980$; $GFI=,876$; $MECVI=2,078$
 $RMSEA=,054$; $P(rmsea \leq 0,05)=,307$

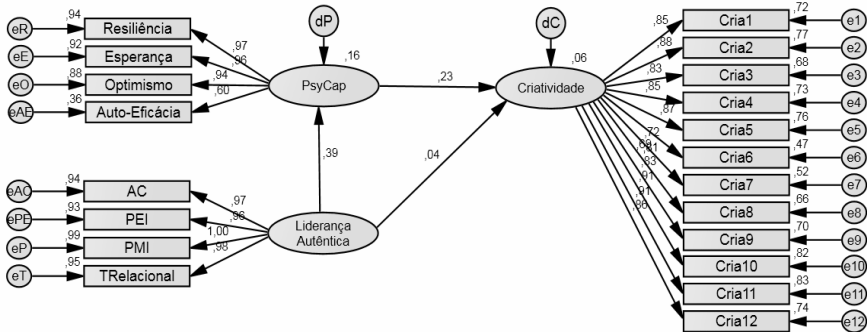


2ª etapa - Submodelo Causal:

A análise das trajetórias entre os fatores revelou que a trajetória Liderança Autêntica → PsyCap é a que apresenta maior peso ($\beta_{\text{Psy.LA}}=0.395$; $p \leq 0.001$), seguida da trajetória PsyCap → Criatividade ($\beta_{\text{Cri.Psy}}=0.228$; $p=0.010$). Finalmente, a liderança autêntica tem um efeito direto por intermédio da trajetória Liderança Autêntica → Criatividade, a qual se revelou não significativa ($\beta_{\text{Cri.LA}}=0,036$; $p=0.664$) e um efeito indireto por meio do PsyCap ($\beta_{\text{Cri.LA|Psy}}=0.036$; $p=0.014$). O modelo em estudo, Figura III, apresenta os valores dos pesos fatoriais estandardizados no modelo final simplificado.

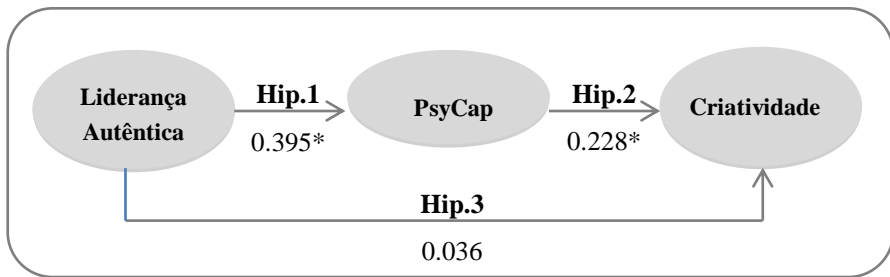
Figura III
 Submodelo causal

Modelo Causal
 $\chi^2(167)=248,590$; $p=,000$; $\chi^2/df=1,489$
 $CFI=,980$; $GFI=,876$; $MECVI=2,078$
 $RMSEA=,054$; $P(rmsea \leq 0,05)=,307$



Pode concluir-se que os resultados estatísticos confirmam H1, H2 e não confirmam H3. O modelo apresenta a relação da liderança autêntica com o PsyCap e este com a Criatividade. A Liderança Autêntica não explica diretamente a Criatividade, figura 4.

Figura IV
 Resultado das hipóteses de investigação



5. $***p \leq 0,001$; $**p \leq 0,01$; $*p \leq 0,05$

Os resultados encontrados corroboram alguns dos estudos acima apresentados, nomeadamente os realizados por Sousa (2009) em empresas comerciais de grande distribuição e por Vitória (2010) que abordou a liderança autêntica, as emoções positivas e o empenho, em colaboradores não docentes de uma Universidade Portuguesa. O modelo deste estudo,

compreendendo líderes e colaboradores de organizações de saúde revelou-se ajustado à amostra de um universo diferente ao dos autores anteriores. Ressalta-se que nesta pesquisa não foi estabelecida a relação direta entre a liderança e a criatividade dos colaboradores o que contraria estudos como os de George (2003), Avolio *et al.* (2004), Luthans *et al.* (2003), Walumbwa *et al.* (2005), entre outros.

Os resultados obtidos permitem ainda afirmar a existência de uma relação direta entre liderança e capital psicológico, comprovando-se a Hipótese 1, na qual a percepção da existência de liderança influencia positivamente o capital psicológico dos profissionais. Isto confirma que líderes autênticos fomentam a autenticidade nos seus seguidores e que a liderança autêntica e o capital psicológico causam um impacto no desempenho da organização, o que vai ao encontro dos trabalhos de Luthans e Avolio (2003), Mayer e Gavin (2005) e Gardner *et al.* (2005). Dessa forma, é possível dizer que líderes autênticos com níveis elevados de capital psicológico fomentam a confiança nos seus seguidores, proporcionando um ambiente de trabalho que se reflete positivamente no desempenho e na criatividade dos mesmos.

No que diz respeito à Hipótese 2, ou seja, “A percepção da existência de capital psicológico influencia positivamente o comportamento criativo dos profissionais”, pode afirmar-se que existe uma relação direta entre estas duas variáveis, corroborando com outros estudos já anteriormente referidos. Os resultados sugerem, assim, que colaboradores mais criativos têm níveis de capital psicológico mais elevados, isto é: autoeficácia, otimismo, esperança, e resiliência (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). O capital psicológico pode, desta forma, ser visto como uma alavanca para a vantagem competitiva das organizações de saúde.

No que concerne à Hipótese 3, “A percepção da existência de liderança autêntica influencia positivamente o comportamento criativo dos colaboradores”, verifica-se que não existe uma relação direta entre estas duas variáveis, o que contraria alguns dos estudos aqui já referidos.

Concluindo, pode dizer-se que os líderes autênticos apresentam elevados níveis de capital psicológico e possuem a capacidade de elevar os níveis de capital psicológico nos seus seguidores desenvolvendo, por meio de interações e relacionamentos autênticos, forças psicológicas (autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência) que capacitam os seguidores a prosperar e a florescer com um impacto positivo na criatividade e no desempenho organizacional (Kernis, 2003; Avolio *et al.*,

2004; Avolio & Gardner, 2005). Construir relacionamentos, apoiar mudanças, fortalecer equipes multidisciplinares e promover o autodesenvolvimento são habilidades fundamentais às lideranças que pretendam o desenvolvimento organizacional.

CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Consultando o documento emitido pelo Grupo Técnico para a Reforma da Organização Interna dos Hospitais⁸, verifica-se que o modelo organizacional dos hospitais em Portugal, onde é reconhecível, não difere substancialmente do modelo do pós-guerra que o inspirou. Desta forma, a cultura de gestão que era esperado que evoluísse para modelos organizacionais, em si mesmos, capazes de gerar novas dinâmicas de gestão, não aconteceu, persistindo a indefinição estratégica, o planeamento incipiente ou inexistente, a falta de transparência nos processos de decisão, concorrendo para a desresponsabilização e para a ausência do desenvolvimento organizacional hospitalar (Ministério da Saúde, 2010). Ao lermos este diagnóstico e estando as organizações hospitalares interessadas em responder aos desafios atuais, a promoção de ambientes saudáveis, capazes de envolver os colaboradores e despertar a criatividade e a inovação, deixa de ser uma opção e passa a ser um caminho necessário para a concretização de projetos e missões. Para tal, deve edificar-se a confiança, promover a honestidade e a integridade e exigir altos padrões de ética no desenvolvimento das relações líder-colaborador.

Os resultados aqui obtidos, aplicados às organizações do sector da saúde, apresentam forte relação da liderança autêntica com o capital psicológico, indicando ser esta relação, tal com afirmam Walumbwa et al. (2009), Crossan e Apaydin (2010) para outros sectores, uma alavanca do desenvolvimento organizacional. No entanto, não confirmamos a hipótese de a liderança autêntica influenciar diretamente a criatividade. Na tentativa de perceber a razão pela qual esta afirmação não foi comprovada, considera-se pertinente analisar fatores mais específicos das organizações hospitalares, aqui estudadas como por exemplo a fragmentação dos objectivos organizacionais. Estas organizações têm estabelecido, ao longo dos tempos, objetivos e metas com base nos vários departamentos que as

⁸ <http://www.spmi.pt/pdf/RelatorioFinalGTHospitaisVersaoFinal2.pdf> consultado em 27 de dezembro de 2013.

compõem. A saber: metas para a gestão de topo, metas para as equipas médicas, metas para os serviços de enfermagem, metas para os vários serviços técnicos como se, cada um por si, fosse garante do sucesso da organização. O Instituto de Governança⁹ tem vindo a chamar à atenção para o facto das organizações hospitalares, com tanta departamentalização, objetivos e metas próprias e individualizadas, correrem o risco de não alcançarem o sucesso, no seu todo, e não garantirem o alcance dos objetivos e a sua própria sustentabilidade financeira. Os serviços comunitários, a conduta ética para com o doente e um atendimento de qualidade podem, também, ser postos em causa pela falta de uma estratégia única que tenha como centro de atuação o doente. Torna-se fundamental deixar de considerar as organizações de saúde como conglomerados de unidades e considerá-las como sistemas integrados, isso é, uma combinação integrada de processos, pessoas e outros recursos que, conjuntamente, poderão atingir o mesmo fim; tratar, cuidar do doente. Relembre-se que quer a classe profissional médica, com um significado determinante nestas organizações, através da sua atuação e poder de decisão, quer a colaboração direta de outras classes de profissionais, têm uma forte influência na obtenção dos objetivos e das metas organizacionais. Isso impede, possivelmente uma relação direta da liderança autêntica com o comportamento criativo dos colaboradores, fazendo destas organizações umas das mais complexas.

Para estudos futuros, sugerimos que sejam realizadas pesquisas sobre as várias lideranças, envolvendo as direções de topo destas organizações e os corpos diretivos dos vários grupos profissionais. Tal envolvimento poderá vir a permitir não só o desenvolvimento deste constructo, como a identificação das suas relações com a cultura organizacional, o comportamento organizacional em torno dos macro-objectivos, as emoções de quem lidera e de quem é liderado, a confiança mútua, etc. Em suma, será urgente, num futuro próximo, conhecermos as dimensões-chave para a criatividade e o desenvolvimento organizacional hospitalar em torno do seu objectivo (ou mesmo recurso) central; o doente.

⁹ Instituto de Governança fundado em 1986, nos Estados Unidos, reconhecido como a fonte mais proeminente de informação imparcial de governança, realiza estudos, acompanha tendências e revela práticas de governação em organizações de saúde. Fornece ferramentas, habilidades e experiencias que contribuem para melhorar a eficácia destas organizações. *Leadership in Healthcare Organizations* http://www.jointcommission.org/assets/1/18/WP_Leadership_Standards.pdf, consultado em 9 de Maio de 2012.

BIBLIOGRAFIA

- Alencar, E.; Fleith, D. (2003). Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.19, n.1, p. 01-08.
- Amabile, T. M. (1989). *Growing up creativity*. Buffalo. New York: The creativity Education Foundation Press.
- 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: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Eds.). *Research in organization behaviour*, v.10, Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1986). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- 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*, n.15, p. 801-823.
- Avolio, B. J.; Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, n.16, p. 315-338.
- Avolio, B. J.; 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*, nº 16, p. 343-372.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Sílabo.
- Blanchard, K. (2009). *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Actual Editora.
- Bunker, K.A.; Wakefield, M. (2005). *Leading with authenticity in times of transition*. Center for Creative Leadership.
- Carvalho, M. (2008). *Gestão e Liderança na Saúde – uma abordagem estratégica*. Porto: Editora Vida Económica.
- Ceitol, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Crossan, M. M.; Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n.6.

- 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. (2003). *Good business: Leadership, flow, and making of meaning*. New York: Penguin.
- Cunha, M.; Rego, A. (2009). *Liderar*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, v.91, p.330-335.
- Frederico, M. (2006). *Organizações, trabalho e carreira*. Loures: Lusociência.
- Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v.18, n. 1, p. 39-50.
- Friedman, T.L. (2005). *The world is flat*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.
- Gardner, W.L.; Avolio, B.J.; Luthans, F.; May, D.R., Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A selfbased model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, v.16, p.343-372.
- George, B. (2009). *Liderança autêntica: Resgata os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. São Paulo: Editora Gente.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: CA7 Jossey-Bass.
- George, J.M.; Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joing contributes of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, v.50, n.3, p.605-622.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2007). *Os novos Líderes*. Lisboa: Gradiva.

- Graetz, F.; Smith, A. (2009). Duality theory and organizing forms in change management. *Journal of Change Management*, v.9, n.1). p.9-25.
- Hooper, A.; Potter, J. (2010). *Liderança inteligente – Criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- House, D. (2003). The top five profit drains and how to plug them. *Journal of Business Strategy*, n.24, p. 32–35.
- Ilies, R.; Morgeson, F. P. Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 373-394.
- James, K.; Brodersen, M.; Eisenberg, J. (2004). Workplace affect and workplace creativity: A review and preliminary model. *Human Performance*, v.17, n.2, p.169-194.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, v.14, p.1-26.
- Lakatos, E.; Marconi, M. (2007). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Luthans, F.; Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. In: K. S. Cameron, K.S.; Dutton, J.E; Quinn, R.E. (Eds.). *Positive Organizational Scholarship*, p.241-258, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, v.16, p. 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v.23, p.695–706.
- Luthans, F.; Luthans, K.W.; Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, v. 47, n. 1, p.45–50.
- Luthans, F.; Youssef, C.M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, v.33, n.2, p.143-160.
- Luthans, F.; Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, v.33, p.321-349.
- Luthans, F.; Youssef, C.M.; Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Luthans, F.; Avolio, B.J.; Avey, J.B. et al. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, v.60, n. 3, p. 541-572.
- Luthans, F.; Avey, J.B.; Avolio, B.J.; Norman, S.; Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, v.27, n.3, p. 387-393.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press,.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 4ª Edição. Lisboa: Ed. Silabo.
- May, R.; Chan, A.; Hodges, T.; Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, v.32, p.247-260.
- Mayer, J. D.; Gavin, M. B (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, v.48, p.874-888.
- Maxwell, J. (2010). *As 21 indispensáveis qualidades de um líder*. Lisboa: Smartbook.
- Ministério da Saúde Portugal (2010). *A Organização Interna e a Governação dos Hospitais*. Disponível em <http://www.spmi.pt/pdf/RelatorioFinalGTHospitaisVersaoFinal2.pdf>. Consultado a 27 de dezembro de 2013.
- Oldham, G.R.; Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, v.39, p. 607-634.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, v.25, n.4, p.783-794.
- Peterson, S. J.; Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, v.24, p.26-31.
- Rego, A; Cunha, M. (2010). *Liderança positiva*, 2ª ed., Lisboa: Silabo.
- 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*, v.16, n.3, p.250-264.

- Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C.; Cunha, M. (2012). Authentic leadership promotion employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, v.65, n.3, p. 429-437.
- Schyve, P. M. (2009). *Leadership in healthcare organizations. A guide to joint commission leadership standards*. The Governance Institute, San Diego.
- Scott, S. G.; Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, v.37, p.580-607.
- Shalley, C. E.; Gibson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, v.15, n.1, p.33-53.
- Shamir, B.; Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, v.16, p.395-417.
- Sousa, M. F. N. (2009). *Liderança Positiva e Criatividade dos Colaboradores*. Tese (Doutoramento em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Sousa, F.; Monteiro I. (2010). *Liderança de Equipas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sternberg, R. J. (1988). A three-facet model of creativity. In: Sternberg, R. J. (Eds.). *The Nature of creativity: Contemporary psychological perspective*. Cambridge: Cambridge University Press. p. 125-147.
- Sternberg, R.J.; Lubart, T.I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, v.34, p.1-31.
- Vitória, A.T. (2010). *Liderança Positiva, Emoções Positiva, Empenhamento*. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Aveiro.
- Walumbwa, F.O.; Lawler, J.J.; Avolio, B.J.; Wang, P. Shi, K. (2005). Transformational leadership and work related attitudes. The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, v.11, p.2-16.
- Walumbwa, F.O.; Wang, P.; Wang, H.; Schaubroeck, J. Avolio, B.J. (2010). Psychological process linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, v.21, n.5, p.901-914.
- Walumbwa, F.O.; Avolio, B.J.; Gardner, W.L.; Wernsing, T.S.; Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, v.34, n.1, p.89-126.

- Walumbwa, F.O.; Luthans, F.; Avey, J.B.; Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, v.30, p.1-21.
- Wang, A.; Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, v.31, n.1, p.106-121.
- Zhang, X.; Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence if psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, v.53, n.1, p.107-128.
- Zhou, J.; George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, v.44, n.4, p.682-696.
- Zhou, J.; George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, v.14, p.545 – 568.
- Zhou, J.; Shalley, C.E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In: Martocchio, J.J.; Ferris, G.R. (Eds.). *Research in personnel and human resource management*. Oxford: Elsevier Science, v.22, p.165-217.
- Zhou, J.; Ren, R. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford, UK: Oxford University Press, p.97-109.