

Revista PSICOLOGIA, 2017, Vol. 31 (2), 202-209

Atas do IX Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia

O papel da felicidade na relação entre a liderança autêntica e a criatividade

Neuza Ribeiro¹, Ana Suzete Semedo² & Arnaldo Coelho²

¹ Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão

² Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia

Resumo: O estilo de liderança pode influenciar os comportamentos e atitudes dos colaboradores. Nesta perspetiva, este estudo empírico investiga como a liderança autêntica explica a criatividade, tanto direta como indiretamente, através do efeito mediador do bem-estar afectivo. Participaram no estudo 543 colaboradores pertencentes a várias organizações públicas e privadas de Cabo Verde. Foi utilizado um modelo de equações estruturais para testar as hipóteses propostas. Os resultados mostram que as percepções de liderança autêntica predizem a criatividade dos colaboradores, tanto diretamente como através do papel mediador do bem-estar afectivo. Assim, os líderes autênticos podem melhorar a felicidade dos seus colaboradores que, por sua vez, estimula a criatividade. Estes resultados podem ajudar os gestores a perceber como aumentar a criatividade e a felicidade da sua força de trabalho através da autenticidade da sua liderança.

Palavras-chave: Liderança autêntica; Criatividade; Felicidade.

The role of happiness in the relationship between authentic leadership and creativity. The leadership style can influence employees' attitudes and behaviours. In this perspective, the purpose of this empirical study is to investigate how authentic leadership predicts affective well-being and employees' creativity. The mediating role of affective well-being was analysed. A sample of 543 employees belonging to various public and private organizations in Cape Verde was collected. Structural equation modelling was used to test the proposed hypotheses. The results reveal that perceptions of authentic leadership predict employees' creativity both directly and through the mediating role of affective well-being. Authentic leaders nourish employees' happiness, thus leading to develop greater creativity. These results provide practitioners with possible routes to act in favour of a much happier and more creative workforce by the authenticity of leadership.

Keywords: Authentic leadership; Creativity; Happiness.

O elevado número de escândalos morais e financeiros associados a líderes pouco éticos fez surgir a necessidade de novas teorias de liderança. Uma corrente de pesquisa assente no comportamento de liderança ética tem fornecido valiosos contributos e destacado a sua importância no desempenho dos colaboradores, na satisfação no trabalho e no empenhamento afectivo (e.g., Kuo, 2013; Avey et al., 2011; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). A liderança autêntica (LA) baseia-se no carácter moral do líder, na sua preocupação com os outros, e na congruência entre os seus valores éticos e as suas acções (Walumbwa, Avolio, Gardner, Werusing, & Peterson, 2008; Shahid, 2010). Embora a pesquisa sobre LA seja recente, vários estudos têm procurado conhecer melhor esta questão, assim como o seu impacto nas organizações e na vida dos colaboradores (e.g., Walumbwa, Wang, Wang, & Schaubroeck, 2010; Wong, Spence, Laschinger, & Cummings, 2010; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2011; Rego, Sousa, Cunha, Correia, & Saur-Amaral, 2013; Alok, 2014). A LA tem sido associada a várias atitudes e comportamentos positivos, tais como o capital psicológico, a criatividade, os comportamentos de cidadania organizacional, o *engagement*, a felicidade, o empenhamento afectivo, o bom desempenho e o *job resourcefulness* (Avolio et al., 2004a; Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005; Rego et al., 2013; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2016; Walumbwa et al., 2010).

Este estudo segue a mesma linha de investigação, mostrando como as percepções de LA têm impacto na criatividade dos colaboradores, tanto directamente como através da mediação parcial do bem-estar

¹ Dados para correspondência: Neuza Ribeiro, CIGS, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Campus 2 - Morro do Lena - Alto Vieiro, Apartado 4163 | 2411-901 Leiria - Portugal. E-mail: neuza.ribeiro@ipleiria.pt

afetivo (BEA). A criatividade pode ser entendida como a produção de soluções novas e úteis (Amabile, 1988; Binnewies, Ohly, & Niessen, 2008), e pode estar relacionada com o tipo de ligação que o indivíduo sente para com a organização a que pertence. A maior parte da investigação empírica e conceptual sobre LA, debruça-se na relação entre LA e desempenho, e pouco se sabe sobre o impacto da autenticidade dos líderes na criatividade dos seus colaboradores e quais os mecanismos que influenciam esta relação.

Avolio *et al.* (2004b) mostraram como a forte influência que o líder autêntico exerce sobre seus seguidores tem origem, essencialmente, na relação sólida, significativa e motivacional, bem como na forte identificação pessoal que os colaboradores sentem para com o seu líder. Quando os colaboradores percebem os comportamentos autênticos do seu líder, eles tendem a sentir-se mais felizes no trabalho. Tal ocorre porque os líderes autênticos influenciam o bem-estar dos seguidores através das emoções ao proporcionarem uma atmosfera propícia à experiência de emoções positivas, sendo que as suas próprias emoções positivas influenciam as experiências dos seguidores (Ilies *et al.*, 2005). Também de acordo com Jensen e Luthans (2006), a percepção dos colaboradores sobre a LA é um forte preditor da felicidade no trabalho. Segundo Ilies *et al.* (2005), as quatro dimensões de LA (autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral e processamento equilibrado da informação) influenciam positivamente a felicidade dos colaboradores. Através dos seus comportamentos autênticos, estes líderes influenciam as emoções dos colaboradores, assim como o clima emocional do local de trabalho (George, 2000; Dasborough & Ashkanasy, 2002), indicando que as percepções mais favoráveis de LA estimulam mais experiências de BEA no trabalho. Assim, propõe-se a seguinte hipótese: as percepções de LA estão positivamente relacionadas com BEA dos colaboradores (H1).

Segundo Rego, Sousa, Marques e Cunha (2014), a LA prediz a criatividade dos colaboradores tanto diretamente como através do papel mediador da esperança dos colaboradores. Outros autores defendem que os líderes autênticos podem fomentar a autenticidade dos seus seguidores, tornando-os mais entusiasmados para apresentar ideias novas e criativas e para resolver problemas (Gardner, Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Shamir & Eilam, 2005). Segundo Ilies *et al.* (2005), os líderes autênticos ao apoiarem a auto-determinação dos seus seguidores, aumentam os seus níveis de motivação e autoestima o que contribui para o aumento da sua criatividade. A LA estimula o pensamento crítico dos colaboradores, na medida em que a autenticidade dos líderes e, em particular, a inteligência emocional dos líderes desempenha um papel importante que permite e apoia a criatividade (Zhou & George, 2003). Como os líderes autênticos agem de acordo com suas palavras, valores e crenças, contribuem para boas relações interpessoais e um ambiente de trabalho saudável onde a criatividade é promovida e incentivada (Rego *et al.*, 2013). Neste sentido, dado o espírito inovador do líder autêntico e a sua motivação, presume-se que ele possa ser um fator relevante para o incentivo do espírito criativo dos seus colaboradores (Jaskyte & Kisieliene, 2006; Zhang, Tsui, & Wang Duan, 2011). Por outro lado, ao aumentarem a satisfação no trabalho dos seus seguidores, estes líderes fomentam também a criatividade, promovendo, por sua vez, a flexibilidade cognitiva tornando-os mais abertos à mudança (Walumbwa, Avolio, Gardner, Werusing, & Peterson, 2008). Segundo Meng, Cheng e Guo (2016), ao promover LA e um ambiente de confiança e segurança psicológica, as organizações podem melhorar o desempenho criativo dos seus funcionários. Assim, propõe-se a seguinte hipótese: as percepções de LA estão positivamente relacionadas com a criatividade dos colaboradores (H2).

Para Wright e Cropanzano (2004), a emoção positiva cria o desejo de pensar “fora da caixa” e ser criativo. As emoções positivas, nomeadamente as que resultam no bem-estar no trabalho, aumentam o desejo de explorar e assimilar novas ideias, encontrar novas informações, e desenvolver o seu próprio potencial, induzindo o indivíduo a ser criativo (Wright & Cropanzano, 2004). Por exemplo, Fredrickson (2001) sugere que os funcionários com altos níveis de BEA são capazes de “*broaden-and-build*”, o que os torna mais criativos, flexíveis e física e mentalmente saudáveis. Experiências frequentes de emoções positivas ajudam as pessoas a sobreviver, mas também a prosperar quando confrontados com situações adversas (Wright & Cropanzano, 2004), o que pode estimular a sua criatividade. Os estados de humor produzem maior fluência criativa e originalidade (De Dreu, Baas, & Nijstad, 2008). Por outras palavras, quando os indivíduos têm um estado de espírito positivo tendem a ser mais flexíveis e originais. Para Shipton *et al.* (2006), elevados níveis de satisfação no trabalho fomentam a criatividade durante todo o processo inovador, isto porque os empregados que experienciam satisfação têm maior flexibilidade cognitiva e, consequentemente, maior abertura à mudança. Segundo Bledow, Rosing e Frese (2013), a interação dinâmica dos afetos positivos e negativos influencia a criatividade dos indivíduos. Para Isen, Daubman e Nowicki (1987), as pessoas mais felizes tendem a ser mais criativas. Assim, propõe-se a seguinte hipótese: o BEA dos colaboradores relaciona-se positivamente com a sua criatividade (H3).

Se as percepções de LA influenciam o BEA e o BEA influencia a criatividade, então provavelmente o BEA medeia a relação entre LA e criatividade. Espera-se que esta mediação seja parcial porque outros mecanismos podem influenciar a referida relação. Quando os líderes são auto-conscientes das suas

atitudes, partilham abertamente informação, apresentam um elevado padrão de conduta ética e moral e analisam todos os dados relevantes antes de tomarem decisões, os colaboradores que com eles trabalham experienciam uma forte segurança emocional, sentem-se livres para propor ideias e apresentar opiniões sem ter medo de represálias (Avolio *et al.*, 2004b; Edmondson, 2008; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003; Rego, Sousa, Cunha, Correia, & Saur-Amaral, 2007) e sentem-se mais felizes no trabalho (Ilies *et al.*, 2005). Consequentemente, os seguidores de líderes autênticos revelam maior criatividade. Assim, através das suas emoções positivas e de um melhor clima de trabalho, os líderes autênticos fornecem mais BEA no trabalho aos seus colaboradores (George, 2000; Dasborough & Ashkanasy, 2002) o que, por sua vez, facilita o desenvolvimento de ideias novas e criativas (Wright & Cropanzano, 2004). Gavin e Mason (2004) sugerem, também, que as percepções de LA estimulam emoções positivas nos trabalhadores o que, consequentemente, estimulam a sua criatividade. Assim, a seguinte hipótese é proposta: o BEA medeia parcialmente a relação entre a percepção de LA e a criatividade (H4).

MÉTODO

Participantes e procedimento

Participaram neste estudo 543 funcionários de organizações públicas e privadas das ilhas de Santiago e São Vicente, Cabo Verde. A amostra compreendia 56% de participantes do sexo feminino, com uma idade média era de 33 anos; 59,7% detinha um grau universitário, 80% pertencia ao setor de serviços e 53,6% ao setor público. Os questionários distribuídos foram acompanhados por uma carta explicando a finalidade da pesquisa e dando garantia de máxima confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes.

Criatividade

A criatividade foi medida com base no instrumento desenvolvido e validado por Zhou e George (2001), que compreende 13 itens avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos (1=A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 5= A afirmação aplica-se completamente a mim). Exemplos de itens: “Eu não tenho medo de correr riscos”; “Eu sugiro novas formas de desempenhar as tarefas do trabalho”. O Alfa de Cronbach é superior a 0.80 e os resultados de uma análise factorial confirmatória (AFC) mostram *lambdas* entre 0.59 e 0.70. Os índices de ajustamento revelaram-se satisfatórios ($\chi^2/gl= 3$; RMSEA= 0.06; GFI= 0.94; CFI=0.94 TLI=0.93).

Liderança Autêntica

As percepções de LA foram medidas através de 16 itens do *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* (Avolio, Gardner, & Walumbwa, 2007). O ALQ mede 4 dimensões: auto-consciência, transparência relacional, perspectiva moral e processamento equilibrado da informação. Foi usada a versão portuguesa de Rego *et al.* (2012), por sua vez baseada no ALQ de Walumbwa *et al.* (2008). Os indivíduos reportaram a frequência (1 = Nunca; 5 = Frequentemente, se não sempre) com que os seus líderes adotam os 16 comportamentos/attitudes descritos. Os dados foram sujeitos a uma AFC. No modelo factorial de primeira ordem, os *lambdas* situavam-se entre 0.64 e 0.81, e os alfas de Cronbach das quatro dimensões eram superiores a 0.8. Os índices de ajustamento revelaram-se bastante satisfatórios ($\chi^2/gl=1.49$; RMSEA= 0.02; GFI= 0.95; CFI=0.98 TLI=0.98). No modelo factorial de segunda ordem, os resultados foram muito semelhantes em termos de *lambdas*, alfas Cronbach e índices de ajustamento ($\chi^2/gl=1.48$; RMSEA= 0.02; GFI= 0.95; CFI=0.98 TLI=0.98). Contudo, no modelo factorial de 1ª ordem, as 4 dimensões de LA apresentavam-se fortemente correlacionas, o que indicou a existência de uma variável ou factor latente (Marôco, 2014). Então, a LA foi considerada uma variável de segunda ordem como sugerido por Walumbwa *et al.* (2008).

Bem-estar afetivo

O BEA foi medido com base no instrumento de Daniels (2000), englobando 5 dimensões e 15 itens, e usado por Rego e Cunha (2008, 2009) e Rego & Cunha (2009) em contexto português. Os participantes foram questionados acerca dos seus sentimentos, nos últimos 3 meses, na organização onde trabalhavam (Suh, Diener, & Fujita, 1996), numa escala de 5 pontos (1 = Nunca; 5 = Frequentemente, se não sempre). Os dados foram submetidos a uma AFC. No modelo factorial de primeira ordem, os *lambdas* situavam-se entre 0.57 e 0.83, e os alfas de Cronbach das 5 dimensões eram superiores a 0.8. Os índices de ajustamento revelaram-se bastante satisfatórios ($\chi^2/gl=2.11$; RMSEA= 0.03; GFI= 0.94; CFI=0.95 TLI=0.94). No modelo factorial de segunda ordem, os resultados não foram muito distintos apresentando *lambdas*, alfas Cronbach e índices de ajustamento muito similares ($\chi^2/gl=2.4$; RMSEA= 0.04; GFI= 0.93; CFI=0.94 TLI=0.92). Contudo, no modelo factorial de primeira ordem, as 5 dimensões de LA apresentavam-se fortemente correlacionas indicando a existência de uma variável ou factor latente (Marôco, 2014). As comunalidades entre as 5

dimensões do BEA justificam considerar o BEA como um construto de segunda ordem, em vez de considerar as suas dimensões separadamente (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010).

Modelo final

Inicialmente, a AFC foi realizada para testar o modelo de medida e as propriedades psicométricas das escalas. Depois, a AFC foi realizada para testar o modelo incluindo todas as variáveis (índices de ajustamento: $\chi^2/df = 1.6$; RMSEA=0.03; GFI=0.89, CFI =0.95 e TLI=0.95). Através da análise dos resíduos estandardizados e dos índices de modificação para as fontes de *misspecification*, 6 itens foram removidos e emergiu um modelo bem ajustado (e.g., $\chi^2 / df = 1.4$; RMSEA = 0.02; GFI = 0.91, CFI =0.96 e TLI = 0.95). Os alfas são todos superiores a 0.7 e CR (*Composite Reliabilities*) igual ou superior a 0.7. Estes dados apresentam validade convergente, a AVE (*Average Variance Extracted*) é superior a 0.5, e validade discriminante, todas as correlações entre os construtos são significativamente menores do que 1.

RESULTADOS

Na Tabela 1, que apresenta as médias, desvios-padrão, alfas de Cronbach, correlações, CR e AVE, podemos verificar que todas as variáveis se correlacionam positivamente.

Tabela 1. Médias, desvios-padrão, correlações, alfas Cronbach, CR e AVE.

Dimensões	Média	Desvio-padrão	1	2	3	CR	AVE
1. Liderança Autêntica (LA)	3.46	.69	(.92)			.96	.82
2. Bem-estar Afetivo (BEA)	3.72	.49	.40**	(.87)		.86	.57
3. Criatividade (C)	3.65	.49	.40**	.32**	(.88)	.89	.50

Notas: ** $p < .01$ * $p < .05$; alfas Cronbach na diagonal.

A relação positiva entre a LA e o BEA proposta na H1 foi suportada. As percepções de LA têm um efeito positivo e significativo no BEA ($\beta = 0.50$, $p < .001$). A H2 foi igualmente suportada confirmando a relação positiva entre a LA e a criatividade. Os resultados mostram o poder preditivo da LA em relação à criatividade ($\beta = 0.37$, $p < .001$). Há também uma relação positiva entre o BEA e a criatividade. Os resultados mostram que o BEA influencia positiva e significativamente a criatividade ($\beta = 0.20$, $p < .001$), suportando a H3.

Quanto ao papel do BEA na relação entre as percepções de LA e a criatividade, os resultados do teste de mediação mostram:

(i) Percepções de LA relacionam-se positivamente com a criatividade ($\beta = 0.37$, $p < .001$), que satisfaz a primeira condição para mediação;

(ii) Percepções de LA predizem cerca de 50% do relacionam-se positivamente com o BEA ($\beta = 0.50$, $p < .001$), suportando a segunda condição para mediação;

(iii) Quando a variável independente (LA) e a mediadora (BEA) entram na regressão para explicar a criatividade, o BEA prediz a criatividade ($\beta = 0.20$, $p < .001$) e a relação entre as percepções de LA e criatividade decresce (o Beta baixa de 0.46 para 0.37) (Tabela 2);

(iv) Para além das três condições de mediação acima mencionadas, também foi realizado o teste de Sobel proposto por MacKinnon et al. (2002), em que cada estimativa não estandardizada, correspondente a uma relação de mediação, foi dividida pelo respetivo erro padrão e os resultados finais foram sempre superiores a 1,96 (relação LA e BEA: $0.28 / 0.04 = 7$; $= 3.3$), o que indica que os efeitos de mediação parcial são significativos.

Tabela 1. Regressões: o efeito mediador do BEA.

Hipóteses	Relações	Global (n = 543)			Conclusões
		β	C.R.	p	
H1	BEA <-- LA	.50	7.78	***	Suportada
H2	C <-- LA Mediação BEA	.37	6.05	***	Suportada
H4		.46	8.16	***	Suportada
H3	C <--- BEA	.20	3.33	***	Suportada

Notas: *** $p < .001$

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo mostram como a LA pode exercer um papel importante na criação de BEA. Neste mesmo sentido, Ilies et al. (2005) defenderam que as características de um líder autêntico, em particular, a auto-consciência, a transparência relacional, a perspectiva moral interna, e o processamento equilibrado

da informação, contribuem para a felicidade dos colaboradores. Esta relação vai também ao encontro dos estudos de Jensen e Luthans (2006) que encaram a percepção de LA como um forte preditor da felicidade no trabalho. Por outras palavras, a experiência de BEA no trabalho depende, entre outros factores, da LA.

Este estudo sugere, ainda, que as percepções dos colaboradores em relação à autenticidade dos seus líderes influenciam a sua criatividade. Este resultado vai ao encontro dos estudos de Avolio et al. (2004), Gardner et al. (2005) e Ilies et al. (2005) que sugerem que a autenticidade dos líderes desempenha um papel importante na criatividade dos colaboradores. A motivação e o espírito inovador dos líderes autênticos contribuem para o desenvolvimento e sucesso das relações interpessoais, promovendo e encorajando ideias criativas (Yan et al., 2011; Rego et al., 2013). O estudo de Rego et al. (2014) também mostra que líderes autênticos influenciam positivamente a criatividade dos seus seguidores, pois a autenticidade dos líderes desperta esperança nos colaboradores que, por sua vez, se sentem mais libertos e otimistas para criarem e inovarem. As características autênticas dos líderes promovem maior liberdade e entusiasmo entre os seus seguidores para apresentarem ideias criativas, resolverem problemas e aproveitarem oportunidades para o benefício da organização. Os indivíduos sentem-se assim psicologicamente confortáveis para serem criativos (West & Altink, 1996).

Também foi demonstrado que o BEA explica a criatividade dos colaboradores. Esta relação revela um resultado interessante e já sugerido por Wright e Cropanzano (2004) e Fredrickson (2001). O BEA no local de trabalho ajuda os indivíduos a sobreviverem e a prosperarem em situações adversas, estimulando a sua criatividade. Isto é, o desejo de encontrar nova informação, explorar e assimilar novas ideias, e desenvolver o próprio potencial, impele o indivíduo a ser mais criativo, sendo encorajado pelo seu estado de espírito e, especificamente, pelo BEA. A literatura tem demonstrado que elevados níveis de satisfação no trabalho e a motivação interna fomentam a produção de ideias novas e úteis, ou seja, criatividade (Shipton, West, Parkes, Dawson, & Patterson, 2006; Organ e Ryan, 1995), isto porque quem experiencia satisfação, motivação e emoções positivas tem maior flexibilidade cognitiva e, consequentemente, maior abertura à mudança.

Por fim, os resultados revelam uma mediação parcial da variável BEA na relação entre as percepções de LA e a criatividade. Estudos anteriores sugerem que as percepções de LA podem estimular emoções positivas nos colaboradores que, consequentemente, aumentam a sua criatividade (e.g., Fredrickson 2001, 2003; Gavin e Mason, 2004). De facto, o líder autêntico tem a capacidade de incutir esperança, confiança, otimismo e emoções positivas nos funcionários (Avolio et al., 2004b), o que contribui para aumentar a disposição destes para procurar formas de enfrentar efetivamente os desafios no trabalho (Licata et al., 2003). Ao mostrar que as percepções de LA predizem a criatividade, quer directamente, quer através do papel mediador da felicidade, este estudo fornece aos profissionais pistas a favor de uma força de trabalho mais feliz e mais criativa. Assim, os resultados deste estudo podem ajudar líderes e gestores a incentivar a criatividade e a felicidade dos seus colaboradores através da LA. As organizações devem concentrar-se na formação de líderes que valorizem a autoconsciência, a transparência nas suas relações com os outros, exibam uma perspetiva moral interna e demonstrem um processamento equilibrado da informação, a fim de garantir bons resultados a nível individual e, consequentemente, a nível organizacional. Indirectamente, o estudo também sugere que as organizações devem seleccionar líderes com características autênticas e implementar atividades de formação, desenvolvimento e coaching com vista a aumentar a LA, uma vez que tal pode ter efeitos positivos na felicidade, atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Este estudo encerra algumas limitações. Por um lado, foi inquirida uma amostra por conveniência. Por outro, os dados foram recolhidos num único momento temporal e através de uma mesma fonte, o que pode implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003). Estudos futuros devem recolher os dados em diferentes momentos temporais, ou utilizar um método de dupla fonte. A não inclusão de variáveis moderadoras também pode ser considerada uma limitação. Estudos futuros poderão investigar se o empenhamento afetivo ou a identificação organizacional medeiam ou moderam a relação entre LA e criatividade.

Apesar destas limitações, o estudo contribui para o enriquecimento da literatura no âmbito dos estudos organizacionais e deixa algumas pistas de atuação a líderes e gestores que pretendam aumentar a felicidade e a criatividade dos seus seguidores através do exercício da liderança autêntica.

REFERÊNCIAS

- Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations. *Leadership and Organization Development Journal*, 35, 266-285. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2012-0080>
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2) 127-152.
- Avolio, B., Luthans, F. & Walumbwa, F.O. (2004a). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. *Working paper*. Lincoln, NE: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Avolio, B. J., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004b). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Gardner, W., Walumbwa, F. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 432-450. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0894>
- Binnewies, C., Ohly, S., & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 438-457. <https://doi.org/10.1108/02683940810869042>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-634. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 739-756. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.5.739>
- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86, 60-67.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive Psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.218>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gavin, J. H & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33, 379-392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- George, J. & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-622. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525934>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Isen, M., Daubman, A. & Nowicki, P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>
- Jaskyte, K. & Kisieliene, A. (2006). Determinants of employee creativity: A survey of Lithuanian nonprofit organizations. *International Society for Third-Sector Research and the Johns Hopkins University*, 17, 133-141. <https://doi.org/10.1007/s11266-006-9008-2>
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, 254-273.
- Kuo, Y. K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management & Data Systems*, 113, 39-56. <https://doi.org/10.1108/02635571311289656>
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris E.G, & Brown T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3) 256-271.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Meng, H., Cheng, Z., & Guo, T. (2016). Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 44, 355-368. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.3.355>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.
- 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*, 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>
- 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*, 250-263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>
- Rego, A. & Cunha M. P. (2008). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research, 61*, 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). How individualism–collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context. *Journal of Happiness Studies, 10*, 19–35. <https://doi.org/10.1007/s10902-007-9059-0>
- Rego, A, Ribeiro, N., & Cunha M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics, 93*, 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*, 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly, 24*, 61-79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*, 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Semedo, S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal, 37*, 1038-1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Shahid N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management, 5*, 167-172. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p167>
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*, 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shipton, H.; West, M. A., Parkes, C. L.; Dawson, J. F. & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/13594320600908153>
- Suh E, Diener E. & Fujita F. (1996). Events and subjective well-being: Only recent events matter. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 1091–1102. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.1091>
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 4-24. <https://doi.org/10.1002/job.1936>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*, 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.004>
- 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*, 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wright TA. & Cropanzano R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics, 33*, 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G., (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management, 18*, 889-900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Yan, Z., Tsui, A., & Wang Duan, X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly, 22*, 851-862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.007>

- Zhou, J. & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682- 696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zhou, J. & George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545- 568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

Historial do artigo

Recebido 30/07/2016
Aceite 02/10/2017
Publicado 11/2017