

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Sharon Paskin Szenkier**

**Liderança, segurança psicológica e criatividade/ inovação:  
Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Maria Isabel Peixoto Guimarães

Rio de Janeiro  
Abril de 2024



**Sharon Paskin Szenkier**

**Liderança, segurança psicológica e criatividade/ inovação:  
Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Profa. Maria Isabel Peixoto Guimarães**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Rodrigo Siqueira**

Pesquisador Autônomo

Rio de Janeiro, 26 de abril de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## **Sharon Paskin Szenkier**

Graduou-se em Administração de empresas pela PUC RJ – Pontifícia Universidade Católica em 2018. Pós-graduada em Management, pelo IAG – Escola de Negócios da PUC-Rio, em 2021, possui 7 anos de experiência na área de administração em condomínio comercial e pequenos negócios.

### Ficha Catalográfica

Szenkier, Sharon Paskin

Liderança, segurança psicológica e criatividade/ inovação: Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros / Sharon Paskin Szenkier; orientadora: Maria Isabel Peixoto Guimarães. – 2024.

80 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança. 3. Segurança psicológica. 4. Criatividade. 5. Inovação. I. Guimarães, Maria Isabel Peixoto II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Stay humble, Be kind, Work hard

## Agradecimentos

À Professora Doutora Maria Isabel Peixoto Guimarães, agradeço pela paciência, aprendizados e pelas valiosas contribuições ao longo desse tempo.

Sou extremamente grata ao Todo Poderoso, aos meus amigos e aos meus familiares, que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, agradeço o apoio de sempre e a oportunidade de crescer profissionalmente e pessoalmente através de seus exemplos e ensinamentos.

Aos meus irmãos, por toda disponibilidade e descontração nos momentos mais difíceis.

Aos meus avós, por sempre me mostrarem o caminho certo, ético e justo.

Aos meus amigos, em especial, Luciana Lino, Lidison Taveira, Felipe Martin, Luana Lourenço, Jaércio Ferreira e Klislaine Lima por sempre torcerem pelo meu sucesso.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## **Resumo**

Szenkier, Sharon Paskin; Guimarães, Maria Isabel Peixoto. **Liderança, segurança psicológica e criatividade/ inovação: Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros.** Rio de Janeiro, 2024. 80 p. Dissertação de mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo investiga como a segurança psicológica dos colaboradores influencia a criatividade e inovação nas organizações, considerando diferentes estilos de liderança. A segurança psicológica visa a criar um ambiente de trabalho acolhedor, onde os colaboradores se sintam valorizados e capazes de expressar ideias livremente, sem receio de consequências negativas. Isso inclui recursos adequados, prazos realistas e objetivos claros, criando condições ideais para um trabalho satisfatório. Ambientes psicologicamente seguros são cruciais para o florescimento da criatividade e inovação, oferecendo às empresas uma vantagem competitiva ao permitir o aprimoramento contínuo de produtos e serviços. Líderes democráticos, transformacionais, servidores e humildes, desempenham um papel fundamental na promoção dessa segurança, aumentando a satisfação e o senso de pertencimento dos colaboradores, além de estimular o pensamento inovador. O estudo adotou uma metodologia qualitativa, entrevistando 10 líderes e 10 liderados de diferentes setores no Brasil. Os resultados indicam que muitas empresas estão evoluindo lentamente em direção a ambientes de trabalho mais positivos e satisfatórios. No entanto, há uma clara necessidade de reestruturação e melhoria na segurança psicológica, inovação e criatividade para alcançar níveis superiores de satisfação, motivação dos colaboradores e resultados competitivos.

## **Palavras-chave**

Liderança; Segurança Psicológica; Criatividade; Inovação.

## **Abstract**

Szenkier, Sharon Paskin; Guimarães, Maria Isabel Peixoto (Advisor). **Leadership, Psychological Safety, and Creativity/Innovation: A Qualitative Analysis with Brazilian Professionals.** Rio de Janeiro, 2024. 80 p. Dissertação de mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study investigates how the psychological safety of employees influences creativity and innovation in organizations, considering different leadership styles. Psychological safety aims to create a welcoming work environment, where employees feel valued and able to express ideas freely, without receiving negative consequences. This includes adequate resources, realistic deadlines and clear objectives, creating ideal conditions for overwhelming work. Psychologically safe environments are crucial for creativity and innovation to flourish, offering companies a competitive advantage by enabling the continuous improvement of products and services. Democratic, transformational, servant and humble leaders play a fundamental role in promoting this security, increasing employee satisfaction and sense of belonging, as well as stimulating innovative thinking. The study developed a qualitative methodology, interviewing 10 leaders and 10 followers from different sectors in Brazil. The results indicate that many are slowly evolving toward more positive and superior workplaces. However, there is a clear need to restrict and improve psychological safety, innovation and creativity to achieve higher levels of satisfaction, employee motivation and competitive results.

## **Keywords**

Leadership; Psychological Safety; Creativity; Innovation.

## Sumário

1 . Introdução	12
1.1. Objetivo principal do estudo	13
1.2. Objetivos intermediários do estudo	14
1.3. Justificativa e relevância do estudo	14
1.4. Delimitação da Pesquisa	15
1.5. Estrutura da Dissertação	16
2 . Revisão de Literatura	17
2.1. Liderança	18
2.2. Estilos de liderança	21
2.2.1. Liderança Transacional e Transformacional	22
2.2.2. Liderança Participativa	25
2.2.3. Liderança Humilde	27
2.2.4. Liderança Servidora	29
2.3. Segurança Psicológica	31
2.4. Criatividade para Inovação	40
3 . Metodologia	46
3.1. Abordagem da pesquisa	46
3.2. Coleta de dados e seleção dos sujeitos	46
3.3. Tratamento e análise dos dados	49
3.4. Limitações do método	49
4 . Apresentação e análise dos resultados	51
4.1. Suporte à segurança psicológica	52
4.2. Impedimentos à segurança psicológica	55
4.3. Impulsionadores da criatividade para inovação	58

4.4. Barreiras da criatividade para inovação	61
4.5. Discussão	65
5 . Conclusão	67
6 . Referências Bibliográficas	70
7 . Apêndice I	78

## Lista de figuras

Figura 1: Liderança participativa - Modelo conceitual	25
Figura 2: Liderança humilde - Modelo conceitual	29
Figura 3: Liderança servidora - Modelo conceitual	31
Figura 4: Fatores entre empresas com a presença e ausência da segurança psicológica	37

## Lista de quadros

Quadro 1: Definições de liderança	20
Quadro 2: A caixa de ferramentas do líder para construir segurança psicológica	36
Quadro 3: Desestigmatizando a falha para a segurança psicológica	38
Quadro 4: Perfil dos entrevistados líderes	47
Quadro 5: Perfil dos entrevistados liderados	48
Quadro 6: Segurança Psicológica e comportamentos relatados pelos entrevistados	64
Quadro 7: Criatividade para inovação e comportamentos relatados pelos entrevistados	65

# 1. Introdução

Atualmente, é de grande conhecimento que as empresas estão em busca de estratégias que ajudam a fomentar a criatividade (WANG; LIU; ZHU, 2018), para assim, conseguirem aumentar o seu desempenho, sobrevivência e sucesso (ANDERSON et al., 2014). A participação ativa de seus colaboradores ajuda na melhoria contínua dos processos e práticas organizacionais, adotando comportamentos que facilitem a aprendizagem (NEMBHARD E EDMONSON, 2011).

A preocupação com a saúde mental ganhou um grande espaço nas empresas, levando em consideração inúmeros sintomas negativos como depressão, ansiedade, estresse e *burnout* que são iniciados e desenvolvidos dentro da organização. O bem-estar é fundamental para o andamento de uma companhia, assim como o desempenho do indivíduo. Uma forma de contribuir para isso, é criando um ambiente de segurança psicológica com líderes treinados e a cultura da empresa alinhada (EDMONDSON, 2020).

O conceito de liderança tem sido objeto de estudo e debate ao longo de décadas. Em termos gerais, a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar, motivar e capacitar outros para contribuir para a eficácia e sucesso das organizações das quais fazem parte. A liderança envolve uma interação dinâmica entre o líder, os seguidores e a situação, sendo influenciada por fatores individuais, grupais e organizacionais (NORTHOUSE, 2016).

A busca pela criatividade e inovação está em constante crescimento nas organizações com o objetivo de alcançar maior sucesso e resultados, elevando o diferencial competitivo entre as demais empresas. A criatividade está sendo potencializada no colaborador de forma individual e em grupo, levando em consideração a promoção da capacidade de inovação e novas estratégias (AMABILE, 2007). O ritmo das companhias está cada vez mais acelerado e dinâmico, sendo assim, é necessária constante atenção à organização e sociedade para se andar junto e não ficar para trás (GRABNER, 2014).

Uma pesquisa realizada pela McKinsey, em 2021, mostra que líderes desenvolvem a segurança psicológica criando o clima, mentalidades e os comportamentos corretos com seu time. Um clima positivo é o fator principal do sucesso para a segurança psicológica, seja através da valorização das ideias ou preocupação do bem-estar uns dos outros. Líderes que demonstram apoio, consultoria, desafiam seus colaboradores, se preocupam não somente com o profissional, mas com o pessoal também, são os que possuem maior probabilidade de criar um ambiente positivo. Investir no aprimoramento da liderança é eficaz para promover comportamentos que aumentam a segurança psicológica, como a prática de diálogos abertos – explorando diferentes pontos de vista e compreendendo suas razões – e o cultivo de relacionamentos interpessoais. Um líder solidário cria um ambiente de aprendizado, onde os colaboradores se sentem apoiados, desafiados, motivados a assumir riscos e a ajudar uns aos outros. Dado o ritmo acelerado das mudanças e a necessidade de respostas criativas, a segurança psicológica é crucial. Não há tempo a perder no desenvolvimento da liderança para alcançar alta segurança psicológica. Treinamentos, reforços comportamentais, incentivos e experiências sensoriais e emocionais são essenciais para alcançar resultados significativos.

A promoção da segurança psicológica, a liderança eficaz e a criatividade são componentes interconectados que formam a base para um ambiente organizacional produtivo e inovador. Fomentar esses elementos é crucial para que as empresas possam não apenas sobreviver, mas prosperar em um mercado competitivo. A segurança psicológica permite que os colaboradores assumam riscos e contribuam com ideias criativas sem medo de falhar. A liderança eficaz orienta e apoia esses processos, garantindo que a criatividade se traduza em inovações práticas e alinhadas com os objetivos da organização. Em última análise, a interligação entre segurança psicológica, liderança e criatividade é o que impulsiona o crescimento sustentável e a competitividade de uma organização (HUGHES et al., 2018).

### **1.1. Objetivo principal do estudo**

Esse estudo tem como intuito compreender as implicações da segurança psicológica visando o desenvolvimento da criatividade e inovação, levando em

consideração os diferentes tipos de liderança e seu reflexo sobre os líderes e liderados em diversas organizações. Para atingir tal objetivo, o estudo buscará responder a seguinte questão, a partir da percepção de experiências vividas por líderes e liderados.

Como o estilo de liderança pode influenciar na construção de um ambiente seguro psicologicamente e, conseqüentemente, na capacidade criativa dos colaboradores de uma organização?

## **1.2. Objetivos intermediários do estudo**

Para atingir o objetivo do estudo, algumas questões intermediárias deverão ser respondidas:

- Quais são as percepções que favorecem e prejudicam a segurança psicológica no ambiente de trabalho? E como o comportamento do líder pode também se configurar como um fator?

- Quais estratégias os profissionais sugerem para melhorar a segurança psicológica e a criatividade, com base no comportamento dos líderes?

- Quais métodos usar para medir e promover a segurança psicológica e criatividade no ambiente de trabalho?

- Quais são os desafios enfrentados pelos líderes e liderados na busca de um ambiente de trabalho seguro psicologicamente e estimulante para a criatividade e inovação?

## **1.3. Justificativa e relevância do estudo**

Edmondson (2020) aponta que a segurança psicológica é essencial para uma companhia. Ela aparece através de um ambiente seguro emocionalmente e psicologicamente para os colaboradores, no qual o funcionário pode expor as suas ideias e pensamentos sem medo de ser julgado ou estar errado. Um ambiente seguro psicologicamente gera a vontade do indivíduo de querer crescer dentro da empresa, se sentir motivado, engajado e focar em tarefas desafiadoras e que vão além do que é pedido. Através desse ambiente seguro, é possível chegar a novas

ideias para alavancar e evidenciar a empresa, através da criatividade e inovação, que são estimuladas nessa atmosfera. A liderança é fundamental para a criatividade e inovação em funcionários, equipes e organizações. A pesquisa nesta área pode gerar teorias e políticas significativas (HUGHES et al., 2018).

A segurança psicológica está profundamente ligada à criatividade. Um ambiente de trabalho seguro é fundamental para que os colaboradores se sintam à vontade e motivados, o que os incentiva a inovar e desenvolver novos processos, produtos e serviços. Além disso, um estilo de liderança positivo desempenha um papel crucial nesse contexto, pois promove um clima de apoio e confiança que fortalece ainda mais a segurança psicológica e estimula a criatividade e a inovação (CHEN et al., 2014). A literatura sobre liderança tem demonstrado, cada vez mais, como a liderança pode influenciar positivamente e promover a criatividade dos membros da equipe (WANG; LIU; ZHU, 2018).

Com isso, investigar a forma como a segurança psicológica afeta as organizações, proporcionando um ambiente de trabalho saudável, com líderes – transformacionais, participativos, humildes e servidores - que estimulam o desempenho e motivam o time e, ainda, incentivam a criatividade para inovação, levando em consideração a importância de ouvir novas ideias e desenvolvê-las, pode contribuir para que empresas cresçam e criem vantagem competitiva.

#### **1.4. Delimitação da Pesquisa**

Este estudo tem como foco a segurança psicológica segundo o conceito de Amy Edmondson (2020) e a criatividade segundo o conceito de Teresa Amabile (1999). Este não é um estudo sobre bem-estar, criatividade e inovação, mas sobre como um ambiente psicologicamente seguro pode favorecer o bem-estar, a criatividade e a inovação.

O estudo consiste em compreender, a partir da percepção de líderes e liderados, quais são as características que proporcionam um ambiente psicologicamente seguro, como este ambiente motiva e impulsiona a criatividade, induzindo à inovação, e como a influência dos diferentes estilos de liderança interfere na criação da segurança psicológica em um ambiente organizacional.

Temporalmente, a coleta de dados foi realizada entre os meses de dezembro de 2023 e fevereiro de 2024. Geograficamente, contemplou profissionais brasileiros de diversas companhias, localizados nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, com entrevistas realizadas via plataforma Zoom.

## **1.5. Estrutura da Dissertação**

Incluindo essa introdução, esta dissertação está estruturada em 7 capítulos.

No capítulo 2, Referencial Teórico, são apresentadas publicações pertinentes na literatura sobre os conceitos: Liderança; Estilos de Liderança; Segurança Psicológica; e Criatividade para Inovação.

Sobre o conceito Liderança, são abordados os Estilos de Liderança – os 4 estilos criados por Wu (2009) e desenvolvidos por outros autores relevantes neste tópico. Sobre o construto Segurança Psicológica, são abordados o seu conceito, as melhorias e as vantagens que a Segurança Psicológica propicia para uma organização. No último conceito, Criatividade para Inovação, são relatados fatores que contribuem para o desenvolvimento e os benefícios que uma organização conquista ao adotar essa abordagem.

No capítulo 3, Metodologia, é apresentada a metodologia adotada, a forma e o detalhamento das fases de como foram realizadas a coleta e a análise de dados e, por fim, as limitações do estudo.

No capítulo 4, Apresentação e Análise dos Resultados, são apresentadas as categorias criadas, de acordo com a literatura e os achados encontrados com base nas entrevistas realizadas, através de trechos relevantes das falas dos entrevistados e seu “diálogo” com o referencial teórico e, por último, a Discussão, que analisa e interpreta todos os resultados encontrados.

No capítulo 5, Conclusão, são apresentadas as inferências que o trabalho obteve, respondendo à pergunta de pesquisa, possibilidades de análises futuras e, concluindo, a experiência da autora em elaborar este estudo.

Nos capítulos 6 e 7 são apresentados as Referências Bibliográficas e o Apêndice I.

## 2. Revisão de Literatura

As transformações nas organizações trouxeram mudanças significativas em suas estruturas e, conseqüentemente, no modo de se entender que não somente o líder como também os seguidores, colegas, supervisores, ambiente de trabalho, a cultura e o contexto institucional estão incluídos no campo liderança, tendo uma variedade de indivíduos bem mais ampla (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Situações e equipes mudam de acordo com a necessidade, o contexto e a empresa, sendo assim, é difícil definir a abordagem ideal de liderança. Não existe um estilo perfeito e, por isso, é primordial analisar e entender as situações para ser assertivo na escolha do líder.

O *turnover* em empresas (troca periódica da força de trabalho), de acordo com Wilsey (1985), se dá constantemente pelo clima organizacional, falta de motivação, condições de trabalho, violação de contrato psicológico, além de fatores ambientais e pessoais mais do que sobre a questão monetária. Dado isso, as empresas visam a ter um ambiente agradável convidativo, onde os colaboradores gostam de estar, sentem prazer e orgulho em pertencer a elas, acordando todos os dias com desejos de fazerem o que pensaram na noite anterior (MCNAMARA, 1997).

Levando em consideração esse novo modelo organizacional, Amabile (1999) conceitua essa empresa de modelo ideal como um ambiente psicologicamente seguro, onde o funcionário tem voz para um diálogo e comunicação; possui liberdade e autonomia em gerir os processos e por fim, onde errar faz parte do aprendizado e não é visto como um fator negativo. Tais motivos contribuem cada vez mais para uma empresa segura, com alto desempenho, performance e com estímulo da criatividade para a inovação.

A busca por resultados satisfatórios e competitivos em uma companhia está ligada a diversas questões, seja pela escolha certa do líder, grau de motivação do colaborador ou uma atmosfera agradável, que proporciona uma segurança

psicológica para todos que nela trabalham. Devido a isso, o presente estudo explorará conceitos específicos, se aprofundando nos estilos de liderança e seus atributos, na implementação da segurança psicológica para fomentar um ambiente de trabalho propício e a promoção da criatividade como catalisadora da inovação.

Os conceitos de segurança psicológica, liderança, criatividade e inovação se inter-relacionam de maneira fundamental para criar e sustentar um ambiente de trabalho produtivo e inovador. A segurança psicológica é a base desse ambiente. Quando os colaboradores se sentem seguros para expressar suas ideias sem medo de represálias ou julgamentos, eles estão mais dispostos a contribuir com sugestões, questionar o status quo e assumir riscos calculados. Esse ambiente de confiança é essencial para que a criatividade floresça, pois incentiva a exploração de novas ideias e abordagens (HUGHES et al., 2018).

De acordo com Frazier et al., (2017) o processo criativo dentro das organizações é complexo e multifacetado, e pode ser entendido como uma série de etapas que incluem a geração de ideias, a incubação, a avaliação e a implementação. Cada uma dessas etapas é influenciada por fatores como o envolvimento dos funcionários no processo criativo, a segurança psicológica e o estilo de liderança. A incubação é a fase do processo criativo em que as ideias geradas são amadurecidas e refinadas. Esta fase pode envolver a colaboração entre diferentes membros da equipe, onde as ideias são discutidas e desenvolvidas em conjunto. A segurança psicológica é particularmente importante nesta fase, pois permite que os funcionários compartilhem suas ideias sem medo de críticas negativas, o que é essencial para o refinamento das ideias criativas.

## **2.1. Liderança**

A preocupação com os estudos de liderança vem crescendo durante os anos pela importância que ela tem em uma companhia, levando em consideração os sucessos corporativos (BERGAMINI, 2009).

Lacombe (2007) cita que existem mais de cento e trinta conceitos de liderança e mais de cinco mil pesquisas sobre os seus aspectos, não havendo um conceito certo ou errado. A liderança não é exclusiva de determinada profissão. Ela existe e se desenvolve em todas as profissões, parâmetros sociais e culturais,

podendo ser específicas em algumas práticas e comportamentos (RIBEIRO; BENTO, 2010). A visão de uma empresa é mais consistente e sustentável quando há uma força trabalho com sinergias e talentos que são criados através de um elemento vital, que é a liderança (WILSEY, 1995).

De acordo com Yukl (2013), a liderança é "o processo de influenciar outras pessoas para compreender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos compartilhados" (p. 23). Essa definição destaca o papel do líder não apenas em direcionar, mas também em facilitar e apoiar os esforços dos seguidores.

Northouse (2016) define liderança como "um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum" (p. 6). Essa definição coloca ênfase no aspecto processual da liderança, indicando que não é apenas uma característica ou traço pessoal, mas uma série de ações e interações.

Várias teorias têm sido propostas para explicar a liderança. A Teoria dos Traços, por exemplo, sugere que certos indivíduos possuem características inatas que os tornam líderes eficazes, como inteligência, autoconfiança e carisma (STOGDILL, 1948). Por outro lado, a Teoria Comportamental se concentra nos comportamentos dos líderes, sugerindo que a liderança eficaz resulta de ações específicas, como a capacidade de comunicação e a gestão de relacionamentos (BLAKE; MOUTON, 1964).

A liderança possui um papel primordial e importante para o desempenho organizacional. A escolha de um líder assertivo influencia diretamente nos próximos objetivos, resultados e passos do negócio (TOMEI; RICHE, 2016). Bennis e Nanus (1998, p. 15) defendem que líderes são os que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar". De acordo com Lacombe e Heillborn (2003, p. 348), "é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo". No Quadro 1, observamos mais conceitos de liderança definidos por autores ainda não citados.

Quadro 1: Definições de liderança

FONTES	CONCEITO
Hemphil e Coons (1957, p. 7); Roach e Behling (1964, p. 46)	É o comportamento de um indivíduo, um processo de influenciar as atividades em um grupo em direção à realização de um objetivo comum.
Janda (1960, p. 358)	É um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.
Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)	É influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico.
Jacobs (1970, p. 232)	É uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que as outras se tornam convencidas de que os seus resultados [...] serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida.
Stogdill (1974, p. 411); Katz e Kahn (1978, p. 528)	É o início e a manutenção da estrutura, o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica em termos de expectativa e interação com as diretrizes rotineiras da organização.
Yuki (2012)	O comportamento do líder pode ser orientado à tarefa, pessoas, mudança ou ainda ter uma orientação para fora, voltada para <i>networking</i> , monitoramento do mercado, representação externa.

Fonte: Bergamini. (2009, p.112)

Hays (2012) cita que a liderança possui diversos conceitos diferentes, pois existem várias etapas e estilos de liderança. O estilo de liderança terá impacto no relacionamento líder x liderado, assim como a motivação, desempenho e resultado (DALE; FOX, *apud* YEH; HONG, 2012). O líder tem um forte papel na organização, e a forma como se comporta diz muito sobre a sua formação, conhecimento, valores e experiência (MAXIMIANO, 2009). Segundo Guimarães (2012, p.22):

Independentemente da posição que ocupe, o líder precisa escutar o que seus liderados têm a dizer. Cabe ao líder a responsabilidade pela decisão final, mas não significa que ele deva gerar todas as ideias, pensar sozinho e consultar-se apenas com seus botões. Um bom executivo dá ouvidos aos outros.

Lacombe e Heilborn (2008) defendem que um líder não é um gerente no sentido formal. Líder é alguém que as pessoas identificam como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Um líder deve ser honesto, competente, inspirador e com visão do futuro (KOUZES; BARRY, 2009). O líder é responsável por mediar e promover a adaptação de pessoas na realização de suas tarefas, influenciando e motivando os membros de sua equipe (CHOI et al., 2017).

É de extrema importância o líder saber o seu papel e como se posicionar diante dos seus liderados, tendo em vista o seu papel como figura central daquela equipe para transformar o ambiente social e influenciar os seguidores de forma satisfatória e saudável, colaborando no desenvolvimento de equipe e resultados da companhia (SILVA et al., 2021).

Os líderes desempenham um papel crucial ao alinhar as iniciativas de inovação com os objetivos estratégicos da organização. Eles devem comunicar claramente a importância da inovação para o crescimento e sucesso da empresa e mostrar como as novas ideias podem contribuir para esses objetivos. Ao fazer isso, os líderes não apenas motivam os funcionários a inovar, mas também garantem que os esforços criativos estejam direcionados para áreas que agregarão valor à organização (HUGHES et al., 2018).

## **2.2. Estilos de liderança**

O presente tópico tem como objetivo introduzir os estilos de liderança que mais se relacionam com o tema do estudo - relação entre liderança, segurança psicológica e criatividade para inovação - explicando a liderança por meio dos diferentes comportamentos adotados entre líder e liderado na execução e desenvolvimento das tarefas (ROBBINS; MOREIRA, 2005).

Nos tempos atuais, encontramos diversos estilos de liderança ou formas de “classificar” um líder. Cabe lembrar que é de extrema relevância a escolha da abordagem a ser usada e a orientação para que as tarefas sejam executadas e os objetivos atingidos (MEEGINSON et al., 1998).

O estilo de liderança tem muita interferência no alcance da excelência do trato pessoal com os funcionários e clientes, envolvimento de toda equipe nas sugestões e na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as equipes devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, mesmo que seja um sinal positivo de vitória através de um gesto, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor (MAITLAND, 2000; THORNELLY, 1994). Os estilos de liderança só possuem

influência positiva quando o ambiente organizacional apoia esses estilos (HOLLAND et al., 2011).

Líderes que adotam uma abordagem participativa e encorajadora tendem a criar um ambiente mais propício à criatividade. Ao envolver os funcionários na tomada de decisões e valorizar suas contribuições, esses líderes promovem um clima de respeito e valorização das ideias, o que incentiva os colaboradores a serem mais criativos. Em contraste, estilos de liderança que centralizam a tomada de decisões e limitam a autonomia dos funcionários, podem suprimir a criatividade ao criar um ambiente de medo e conformidade (CHEN et al., 2020).

### **2.2.1. Liderança Transacional e Transformacional**

No final dos anos 70, surgiram novas abordagens de liderança que podem ser destacadas por duas em especial: a transacional e a transformacional, que foram criadas por Burns (1978) para explicar o comportamento de alguns políticos, usando os conceitos de líderes transacionais e transformacionais. As lideranças transformacionais e transacionais não devem ser vistas como opostas. A transformacional é construída em cima da liderança transacional (ROBBINS, 2002).

A liderança transacional é identificada como uma influência na eficiência organizacional, já a transformacional para uma visão estratégica, com o intuito de alinhar normas e valores e alcançar retornos intangíveis e tangíveis para a organização (TOMEI; RICHE, 2016). Os transacionais foram definidos como trabalho padrão e tarefas orientadas, como foco na entrega das tarefas seja ela através de punição ou recompensa com objetivo de influenciar e melhorar o desempenho dos colaboradores (JOGULU; WOOD, 2006). Já os transformacionais foram definidos como um grupo para alcançar objetivos em comum com metas grandiosas (BARBUTO, 2005).

Na **liderança transacional**, quando o seguidor exerce sua função de forma satisfatória, é comum ter uma recompensa, podendo ser econômica, política ou psicológica (BURNS, 1978; BASS, 1985). É possível identificar nesse estilo de liderança, uma forte relação entre desempenho x recompensa (JUNG; AVOLIO, 1999). Ribeiro, Santos e Meira (2006) afirmam que a liderança transacional se

conceitua pela troca de recompensas por serviços. “A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (BASS, 1999, p.10).

De acordo com Barreto (2009), essa liderança se baseia em uma abordagem ativa, da qual o líder espera o erro acontecer para corrigir o liderado e há uma recompensa em troca de esforço para atingir os resultados. Para Bergamini (1994), essa liderança se associa com uma conduta de limitações, onde o subordinado é amarrado ao líder.

Essa teoria, é dada com foco nas metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Robbins (2002, p. 320) cita alguns pontos relevantes do líder transacional:

- Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas;
- Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas necessárias;
- Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

De acordo com Bass e Riggio (2006 *apud* FONSECA; PORTO, 2013, p. 159), “a recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório”.

Warrick (2011) descreve **a teoria transformacional** como um modelo justo e de integração, com metas estabelecidas, encorajamento, apoio, reconhecimento e estímulo, impulsionando os liderados a lutarem pelas suas conquistas além do profissional, trazendo também o apoio pessoal. Para Jogulu (2010), a teoria transformacional também é descrita por características que incentivam o apoio em equipe em busca dos objetivos, motivação, comprometimento e alta produtividade, contribuindo para melhores resultados.

Nessa abordagem, é possível observar o líder como um agente de mudança, com uma capacidade de inspirar e motivar os liderados (BURNS, 1978; BASS, 1985). Algumas características importantes do líder transformacional é a inspiração motivacional, o estímulo intelectual e a consideração individualizada. Por se tratar de um relacionamento individualizado dependendo de cada liderado, compreende-se o cuidado do líder trazendo um ambiente mais agradável, com

*feedbacks*, motivação e incentivos (BASS; AVOLIO, 1990). Para Bento (2008), o líder transformacional possui quatro características indispensáveis. São elas: carisma; motivação; inovação e consideração individualizada. De acordo com Robbins (2006, p.36), essa teoria apresenta uma consideração individualizada e de estímulo intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma. O autor cita alguns pontos relevantes do líder transformacional:

- Carisma: oferece visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança;
- Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza os símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples;
- Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas;
- Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata de cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Essa liderança é um esforço em equipe para todos se elevarem a níveis mais altos de moralidade e motivação. Os principais compromissos desses líderes transformacionais são: formular uma visão inspiradora, clara e atraente; desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade interna e externa da organização; implementar estratégias e proporcionar autonomia às pessoas para alcançar a visão (WOFFORD, 1998).

Esses líderes motivam os funcionários, passam a visão do trabalho e ajudam a incluir uma cultura organizacional que estimule a criatividade (SCOTT; BRUCE, *apud* TIPU *et al.*, 2012). Bass (1990) afirma que o líder trabalha em seus colaboradores mais do que é proposto, elevando o nível de interesse e maturidade e influenciando ele a ir adiante de seus próprios interesses, o desenvolvendo mais intelectualmente e criativamente. Cita, ainda, que a trajetória para o sucesso é coletiva, envolve colegas, seguidores e clientes.

Konorti (2008) salienta que para ser um líder transformacional é necessário saber direcionar, planejar e delegar e não apenas ter capacidades básicas e cita, também, que ela é diferente dos outros estilos de liderança, pois se estende além de traços, comportamentos e características. Os liderados demonstram confiança, admiração, respeito e lealdade pelo seu líder, essa relação é analisada como mutua (MITTAL, 2015). Já os líderes, são conhecidos por terem efeito sobre os seus seguidores, passam confiança, lealdade, respeito e ficam motivados por fazer além do que se é esperado (BASS *apud* YUKL, 1997).

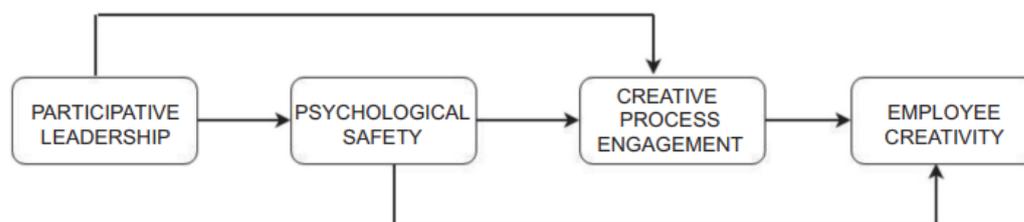
A era da liderança transformacional é a mais usada na atualidade e complexa, apesar de todos os estilos de liderança possuírem o seu lugar dentro das companhias (BASS, *apud* TEBEIAN, 2012). Essa liderança é um atributo positivo, tendo em vista os benefícios dela, como engajamento e confiança do liderado, ampliando os desempenhos e resultados (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

### **2.2.2. Liderança Participativa**

A liderança participativa é favorável para a organização e para o time, uma vez que os líderes fazem com que os colaboradores sintam que eles possuem influência na tomada de decisão, são encorajados, engajados, aumentam o seu desempenho e estão satisfeitos com o seu trabalho e com a companhia em que trabalham (CHAN, 2019). Esse estilo de liderança está diretamente associado ao aumento do envolvimento no processo criativo. O sucesso competitivo está ligado à criatividade por meio da criação de novas ideias (AMABILE, 2012). Esse estilo de liderança cria um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados, elevando o compromisso e a responsabilidade. É particularmente eficaz em contextos criativos e inovadores, onde a diversidade de ideias é crucial para soluções inovadoras (CHEN et al., 2020).

De acordo com Frazier et al., (2017), os mecanismos pelos quais a liderança participativa influencia a criatividade dos funcionários incluem, principalmente, a segurança psicológica e o envolvimento no processo criativo. A segurança psicológica é um estado no qual os funcionários se sentem seguros para expressar suas ideias sem medo de julgamento negativo ou retaliação. Quando os líderes adotam uma abordagem participativa, eles estão criando um ambiente no qual a segurança psicológica é promovida, pois os funcionários se sentem valorizados e respeitados. Isso é crucial para a criatividade, pois permite que os funcionários explorem novas ideias e tomem riscos criativos sem medo de falhar. A liderança participativa aumenta a criatividade do colaborador através de um ambiente seguro psicologicamente e do envolvimento no processo criativo, conforme a Figura 1.

Figura 1: Liderança participativa - Modelo conceitual



Fonte: CHEN et al. (2020, p.2.)

A inovação dos funcionários está ligada diretamente aos mecanismos motivacionais e psicológicos (LI et al., 2018; NEWMAN et al., 2018). A liderança participativa está relacionada à teoria da liderança distribuída, que defende a distribuição do poder e influência entre todos os membros da equipe, em vez de concentrá-los em uma só pessoa. Isso melhora a qualidade das decisões e promove um senso de propriedade, elevando a moral e a motivação dos funcionários (CHEN et al., 2020).

A liderança participativa é um elemento chave na criação de um ambiente de segurança psicológica. Líderes que adotam um estilo inclusivo demonstram que valorizam as opiniões de todos os membros da equipe, fortalecendo assim a sensação de segurança psicológica (CHEN et al., 2020). Ao convidar os funcionários a participar das decisões e mostrar que suas opiniões são importantes, os líderes ajudam a criar um ambiente propício à expressão de ideias, especialmente em contextos onde a inovação é crucial (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017).

Além disso, a liderança participativa é eficaz em promover um clima organizacional que valoriza a diversidade de pensamento e a experimentação. Em um ambiente participativo, os funcionários são encorajados a propor soluções novas e não convencionais para os problemas, sabendo que suas ideias serão ouvidas e consideradas. Isso não só estimula a criatividade, mas também aumenta a qualidade das inovações que surgem dentro da organização (CHEN et al., 2020). Amabile et al., (2004) relata que esse estilo de liderança é a “abordagem mais humanística da liderança”, envolvendo os colaboradores, proporcionando a segurança psicológica.

A relação entre a liderança participativa e a criatividade dos funcionários tem sido amplamente estudada e evidenciada na literatura organizacional. A liderança participativa cria um ambiente propício para a inovação, pois incentiva

os funcionários a pensar de forma criativa e a explorar novas ideias sem o medo de repreensão ou fracasso. Quando os líderes envolvem ativamente os funcionários no processo de tomada de decisão, eles estão essencialmente proporcionando um espaço para que a criatividade floresça. (CHEN et al., 2020). Além de se sentirem estimulados, apoiados e têm um maior senso de responsabilidade para oferecer soluções criativas (FATIMA et al., 2017). Isso ocorre porque os funcionários se sentem mais capacitados e responsáveis por suas contribuições, o que, por sua vez, aumenta sua motivação intrínseca para inovar, sem ser preocupar com risos interpessoais (LIANG et al., 2012).

### **2.2.3. Liderança Humilde**

A liderança humilde é um estilo de liderança que tem ganhado crescente atenção nos últimos anos devido aos seus impactos positivos em diversas dimensões organizacionais. Esse estilo de liderança se caracteriza por líderes que reconhecem suas limitações, influenciam na criatividade e resiliência do time, e estão abertos a *feedback* e novas ideias. Líderes humildes, ao admitirem suas falhas e valorizarem as contribuições dos outros, criam um ambiente onde os seguidores se sentem psicologicamente seguros para expressar novas ideias sem medo de repercussões negativas. Este ambiente de segurança psicológica é crucial para a criatividade, pois reduz a ansiedade e o medo do fracasso, incentivando os seguidores a tomar riscos e inovar (ZHOU E WU, 2018).

Líderes que demonstram humildade ajudam a criar um ambiente de trabalho que promove o crescimento e a adaptação dos empregados. Esse estilo de liderança está aberto a novas ideias, busca frequentemente *feedbacks* do time, valoriza os pontos fortes e contribuições dos seguidores, além de entender que errar e admitir o erro faz parte do processo. Um estudo mostrou que a liderança humilde ativa a resiliência dos funcionários através de mecanismos como o foco na promoção relacionada ao trabalho e a percepção de identidade interna. Esses mecanismos motivam os empregados a se engajarem em comportamentos resilientes, melhorando a capacidade da organização de lidar com desafios e adversidades (REGO et al., 2017).

Os estudos sobre liderança humilde têm implicações significativas para a eficácia organizacional, tanto para a teoria quanto para a prática. Teoricamente, eles expandem a compreensão de como a liderança pode influenciar positivamente diversas dimensões do comportamento dos seguidores. Praticamente, eles sugerem que organizações deveriam incentivar comportamentos de liderança humilde para melhorar a criatividade, segurança psicológica e resiliência dos funcionários. Por exemplo, programas de desenvolvimento de liderança que enfatizam a humildade podem ser implementados para cultivar esses comportamentos entre os líderes. Essa liderança é caracterizada por admitir limitações pessoais, elogiar publicamente, reconhecer os pontos fortes e possuir a mente aberta para possíveis ideias (OWENS et al., 2012).

A segurança psicológica é um mediador importante na relação entre liderança humilde e criatividade dos seguidores. Em um estudo publicado pela "Frontiers in Psychology", foi observado que a segurança psicológica criada por líderes humildes incentiva os seguidores a compartilharem conhecimento e se envolverem em comportamentos criativos, assim como a criação de um clima organizacional que encoraja os seguidores. Isso é especialmente importante em equipes onde o compartilhamento de conhecimento é necessário para a geração de novas ideias e inovação (QU et al., 2023). No entanto, o estudo também destacou que a mera presença de segurança psicológica não é suficiente; o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe é fundamental para maximizar a criatividade (WANG et al., 2018).

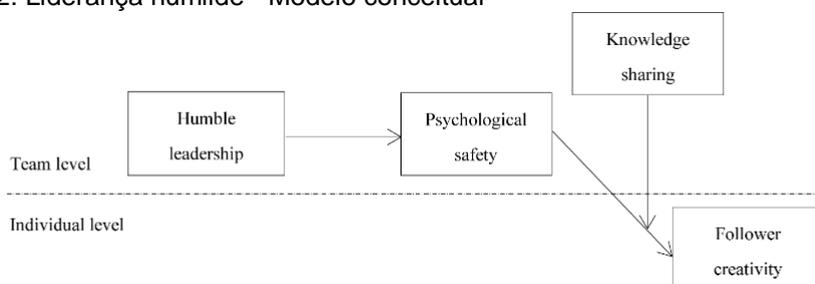
A segurança psicológica tem sido associada a uma série de resultados positivos, incluindo maior engajamento dos funcionários, melhor desempenho no trabalho e maior criatividade. Líderes que cultivam a segurança psicológica promovem um espaço onde os funcionários se sentem valorizados e encorajados a contribuir com suas melhores ideias e esforços, e ainda, aprender que podem assumir riscos interpessoais. Esse ambiente também reduz o estresse e a ansiedade, permitindo que os funcionários se concentrem em suas tarefas e colaborem de maneira mais eficaz (ELHADIDY E GAO, 2024).

Elhadidy e Gao (2024) afirmam que a segurança psicológica medeia a relação entre a liderança humilde e a improvisação no serviço, destacando a importância de um ambiente seguro para o desempenho criativo e inovador. A relação entre liderança humilde e segurança psicológica tem sido corroborada por

diversas pesquisas. Por exemplo, um estudo realizado por Islam Ali Elhadidy e Yongqiang Gao (2024) mostrou que a liderança humilde está positivamente relacionada à segurança psicológica, o que, por sua vez, leva a um aumento na criatividade e na improvisação dos funcionários no setor de hospitalidade. Outro estudo, conduzido por pesquisadores como Wang et al. (2018), também destacou a importância da segurança psicológica como mediador na relação entre liderança humilde e criatividade dos seguidores.

Na Figura 2, é descrito que em um nível de time, a liderança humilde, gera uma segurança psicológica, que leva a um compartilhamento de conhecimento que resulta na criatividade em um nível individual do colaborador.

Figura 2: Liderança humilde - Modelo conceitual



Fonte: WANG; LIU; ZHU (2018, p.3.)

#### 2.2.4. Liderança Servidora

A liderança servidora é um estilo de liderança que foca nos interesses dos subordinados ao invés de concentrar nos interesses dos concorrentes, colocando as necessidades dos seguidores acima das suas próprias e promovendo seu crescimento e bem-estar. Essa abordagem à liderança cria um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem apoiados e capacitados para enfrentar desafios e assumir riscos. De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos (COR) - (HALBESLEBEN et al., 2014), líderes servidores fornecem tanto recursos tangíveis quanto intangíveis aos seus funcionários, dando-lhes autonomia e poder de decisão, enfatizando seus benefícios, e promovendo seu crescimento e sucesso (VAN DIERENDONCK, 2011; LIDEN et al., 2015).

Líderes servidores são descritos como aqueles que dão liberdade aos seus subordinados para lidar com situações difíceis da maneira que acharem melhor. Isso é evidenciado pela escala de sete itens desenvolvida por Liden et al. (2015), que inclui afirmações como "Meu supervisor me dá liberdade para lidar com situações difíceis da maneira que eu achar melhor". Esses líderes não apenas fornecem apoio material e emocional (compaixão, persuasão, conscientização), mas também criam um ambiente onde os funcionários sentem que suas contribuições são valorizadas e que seu desenvolvimento é uma prioridade (LIDEN et al., 2015).

Pesquisas mostram que a liderança servidora está associada a aumentos na criatividade dos funcionários e no bem-estar geral. Por exemplo, Yoshida et al. (2014) argumentam que a liderança servidora estimula a criatividade dos funcionários através da identificação relacional, enquanto Liden et al. (2014) sustentam que, ao empoderar os seguidores e focar em seu crescimento e desenvolvimento, a liderança servidora pode promover sua criatividade. Além disso, Khan et al. (2020) encontraram que a liderança servidora leva à confiança, que por sua vez promove comportamentos inovadores no trabalho.

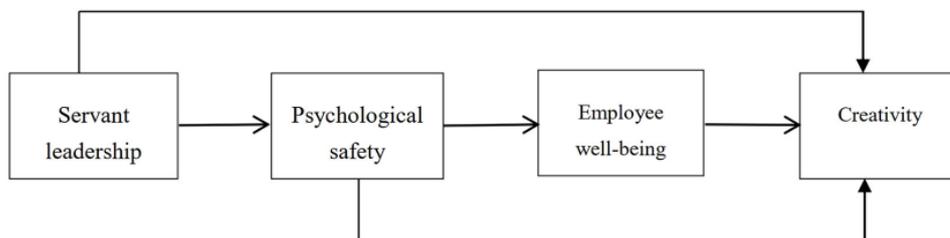
A segurança psicológica é um mediador crítico na relação entre liderança servidora e criatividade dos funcionários. Segundo a Teoria do Processamento de Informação Social (SIP), a liderança servidora pode criar um clima de segurança psicológica onde os funcionários se sentem seguros para expressar suas ideias e experimentar sem medo de repercussões negativas. Estudos como os de Carlson et al. (1988) e Sonnentag (2015) demonstram que emoções positivas e bem-estar no trabalho estão ligados a comportamentos criativos e de ajuda, fortalecendo a relação entre liderança servidora e resultados positivos para a organização.

A criatividade envolve altos níveis de desafios, incertezas e riscos. Novas ideias geradas pelos seguidores podem não ser necessariamente encorajadas ou aceitas por seus líderes (WANG; KANG; CHOI, 2022).

Wang et al. (2018) mostra que a segurança psicológica mediada pela liderança humilde resulta em um aumento da criatividade e inovação entre os seguidores. De forma semelhante, a liderança servidora também tem sido associada ao aumento da criatividade, conforme demonstrado por Yoshida et al. (2014) e Liden et al. (2014).

Na Figura 3, observa-se que a liderança servidora promove a segurança psicológica a qual, por sua vez, resulta em um estado emocional positivo do colaborador culminando em um aumento da criatividade.

Figura 3: Liderança servidora - Modelo conceitual



Fonte: WANG; KANG; CHOI (2022, p.4.)

### 2.3. Segurança Psicológica

Estudos sobre a Segurança Psicológica surgiram na década de 1960, mas somente na década de 1990 obtiveram maior relevância, quando o *Google* iniciou uma pesquisa, dentro de seu *campus*, para entender a diferença entre times medianos e de alta performance, e, até então, o conceito vem sendo estudado e ganhando força.

A segurança psicológica é um conceito fundamental no comportamento organizacional. Ela refere-se à percepção dos trabalhadores de que o ambiente de trabalho permite a tomada de riscos interpessoais, como expressar ideias, levantar dúvidas e compartilhar preocupações, sem temer repercussões negativas em termos de imagem, status ou carreira. Esse conceito é crucial para fomentar uma cultura organizacional que incentive a criatividade e a inovação. Quando a segurança psicológica é elevada, os colaboradores se sentem mais à vontade para compartilhar suas ideias, fazer perguntas e tentar novas abordagens, sabendo que suas contribuições serão valorizadas e não penalizadas (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017). Em um ambiente onde os funcionários se sentem psicologicamente seguros, eles estão mais propensos a tomar riscos criativos e a experimentar novas abordagens. A segurança psicológica reduz o medo de falhar, que é uma das principais barreiras à criatividade, permitindo que os funcionários explorem uma gama mais ampla de possibilidades e ideias (FRAZIER et al., 2017).

A segurança psicológica também desempenha um papel vital na criatividade dos funcionários. Em ambientes onde esse tipo de segurança é valorizado, os trabalhadores se sentem mais inclinados a se engajar em processos criativos, uma vez que sabem que podem explorar novas ideias sem receio de serem julgados ou sofrerem retaliação. Esse ambiente é essencial para a inovação, pois a criatividade frequentemente envolve a tomada de riscos e a experimentação com abordagens não convencionais (FRAZIER et al., 2017).

O conceito foi inicialmente introduzido por Kahn (1990), que destacou a importância de relacionamentos interpessoais de confiança e suporte no trabalho, sugerindo que a segurança psicológica é um pré-requisito para o engajamento pleno dos funcionários. Segundo ele, em ambientes onde os indivíduos se sentem psicologicamente seguros, eles estão mais dispostos a contribuir, experimentar e se envolver em processos de melhoria contínua. Em ambientes onde a segurança psicológica é alta, os funcionários são mais propensos a se envolver em comportamentos de aprendizagem e inovação. Isso ocorre porque eles se sentem seguros para expressar suas ideias, questionar práticas existentes e experimentar novas abordagens sem medo de serem punidos ou ridicularizados.

Pesquisas cada vez mais extensas, tanto no âmbito individual quanto em equipe, têm investigado como os comportamentos de liderança de apoio influenciam os resultados no trabalho por meio da segurança psicológica. A nível individual, alguns exemplos são o apoio, abertura de diálogos e confiabilidade vindos da liderança, e a nível de equipe, inclusão e coaching (BIENEFELD E GROTE, 2014). Nesses níveis, a segurança psicológica tem sido associada a melhores resultados de comunicação, como um aumento na revelação de erros, uma maior comunicação interpessoal e compartilhamento de informações (SIEMSEN et al., 2009). Quando um ambiente de trabalho encoraja a tomada de riscos, a experimentação e a expressão de ideias e preocupações, ele promove o aprendizado tanto individual quanto em equipe e (CARMELI et al., 2010). Ao demonstrar que é aceitável correr riscos, experimentar e compartilhar ideias e preocupações, um ambiente de trabalho psicologicamente seguro estimula o aprendizado individual e coletivo (CARMELI E GITTEL, 2009).

Dentro do cenário atual do ambiente corporativo, a segurança psicológica se tornou essencial, elevando os níveis no incentivo à inovação, engajamento e cultura participativa dos colaboradores. Ela se define por um conjunto de crenças

que se compartilha dentro de uma empresa para que os funcionários tenham um espaço seguro para trabalhar e falar o que pensam, sem medo de errar ou do que os outros colegas vão achar, dando a eles um ambiente seguro emocionalmente e psicologicamente, sem sofrerem retaliações (EDMONDSON, 2020).

No projeto realizado pelo *Google* em 2012, chamado *Aristóteles*, foi desenvolvida uma relação das cinco principais métricas para se ter uma equipe bem-sucedida: segurança psicológica, confiabilidade, clareza, significado e impacto; sendo a primeira a mais importante. O conceito ajuda a entender o motivo de colaboradores compartilharem conhecimento e informações (COLLINS; SMITH, 2006; SIEMSEN et al., 2009), opinião sobre como melhorar processos (DETERT; BURRIS, 2007, LIANG; FARH; FARH, 2012), além da iniciativa para desenvolver e aprimorar produtos (BAER; RESE, 2003).

Alguns elementos ajudam na aprendizagem em equipe e são reflexos da atitude do líder, que possuem um papel primordial. Edmondson, Bohnmer e Pisano (2001) os descrevem como: encorajar e estimular funcionários a falarem abertamente o que pensam sem medo de errar ou de falar algo que não se encaixa naquele momento, fortalecendo o conceito de segurança psicológica no ambiente de trabalho. É um aspecto de uma companhia que se dá pela compreensão dos colaboradores para assumir riscos interpessoais, como errar, conversar abertamente sem medo e pedir ajuda (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON; LEI, 2014). Schein e Bennis (1965) descrevem como a redução do risco interpessoal acompanhado da incerteza a mudanças. A busca para um resultado compartilhado se dá pelo fato das pessoas colaborarem para isso, levando em consideração os riscos interpessoais em uma organização (EDMONDSON, 2004).

Em um ambiente com segurança psicológica, expor as suas ideias e errar tem o seu incentivo. A ideia é que todos possam aprender e mudar de ideia ou opinião. Um ambiente onde as pessoas se sintam convidadas e encorajadas para falar o que acham traz diversos benefícios, entre eles um melhor desempenho, motivação, criatividade e inovação (EDMONDSON, 2017). A segurança psicológica se dá através de um *feedback* sincero, reconhecimento dos erros, além de aprender com os outros funcionários. “Segurança psicológica é a crença de que não se será punido ou humilhado por falar com ideias, perguntas, preocupações ou erros” (EDMONDSON, 2004, p.32).

Quando os seguidores recebem apoio do líder, eles tendem a responder com comportamentos de apoio, contribuindo para a criação de um ambiente psicologicamente seguro para o restante da equipe (SCHAUBROECK et al., 2011). O suporte adequado no ambiente de trabalho faz com que os colaboradores se sintam seguros para compartilhar ideias e conhecimentos, resultando em benefícios como: *feedback* construtivo e sugestões valiosas, o que, por sua vez, facilita o alcance de suas metas profissionais (HALBESLEBEN et al., 2014). Baer e Frese (2003) relatam que em uma organização com alto nível de segurança psicológica, a relação de inovação de processos e a lucratividade são mais claramente mais vantajosas.

O ambiente de trabalho passa a ser seguro para ocorrer riscos interpessoais, ou seja, os riscos são estimulados e vistos com um olhar positivo, levando em conta os seus benefícios. Ela está presente quando há uma troca de ideias relevantes, respeito e confiança entre os membros como foco em alcançar objetivos compartilhados e é essencial para a criação de talento e valor em uma companhia. Ela está presente em organizações que desejam fazer algo inovador ou desafiador. Os líderes devem motivar, inspirar, treinar, e fornecer *feedback* para induzir a uma experiência gratificante em um local bom para se trabalhar. É necessária uma cultura do ouvir, para que uma voz possa ser eficaz (EDMONDSON, 2020).

Em uma empresa psicologicamente segura, os colaboradores são mais propensos a correr riscos e expressar novas ideias porque a percepção de um clima seguro permite que superem a ansiedade e o medo do fracasso (FRAZIER et al., 2016). Em contraste, em um ambiente psicologicamente inseguro, eles são mais propensos a desenvolver uma orientação defensiva e são menos propensos a mostrar criatividade no trabalho (WEST E RICHTER, 2008). Em consonância para Wang, Liu e Zhu (2018), a segurança psicológica tem sido encontrada como positivamente influente na criatividade dos seguidores.

Poucas organizações entendem falhas como algo do processo e oferecem recompensas pelo aprendizado ao invés de punirem os membros. O líder ou gestor tem um papel fundamental nos esforços da equipe (EDMONDSON, 2011). O líder precisa saber tanto ouvir quanto falar. Ouvir novas ideias, e se entusiasmar, ao invés de fechar o campo ou desencorajar. Um líder não pode inibir as pessoas a

falarem o que observam, a fazerem questionamentos ou a mostrar que se preocupam com tal situação (EDMONDSON, 2017).

De acordo com Edmondson (2020), a segurança psicológica tem importância tanto para os funcionários da linha de frente como para os de alto escalão. Define-se por um clima em que as pessoas podem usar seus talentos, sentir vontade de expressar e compartilhar palpites sem constrangimento, sem serem humilhadas, culpadas ou ignoradas. É uma estratégia que promove aprendizado, inovação e comprometimentos dos funcionários. A sinceridade é esperada em locais com a segurança presente, as pessoas sabem que podem se expressar e comunicar sem se sentirem envergonhadas ou com temor, e aprendem com os diversos pontos de vista relatados.

Para alcançar um melhor desempenho na organização, Amabile, Fischer e Pillemer (2014) observaram que a ajuda mútua tem uma grande relevância. Falhas e imprevistos muitas vezes necessitam da ajuda de outra pessoa para serem resolvidos ou consertados. O ato de pedir ajuda deve ser estabelecido em uma cultura organizacional como fator para ser visto como algo normal. Tal fator pode ser promovido por líderes ou sênior, ou do alto escalão via uma comunicação aberta (MCKINSEY, 2021). Edmondson e Lei (2014) destacam alguns componentes da segurança psicológica, como: afetividade, confiança, respeito, cooperatividade e mutualidade.

Outro aspecto importante da segurança psicológica é a sua capacidade de reduzir o estresse e a ansiedade no local de trabalho. Em ambientes onde a segurança psicológica é baixa, os funcionários podem sentir-se pressionados a evitar erros e a seguir normas rígidas, o que pode sufocar a criatividade. Em contrapartida, em ambientes psicologicamente seguros, os trabalhadores se sentem mais relaxados e confiantes, o que facilita o surgimento de ideias criativas e a inovação (FRAZIER et al., 2017).

Indo além do incentivo a expor seus conhecimentos e ideias, é necessário se atentar no modo como o líder recebe isso. Muitas vezes, ele precisa ser respeitoso, agradecido, elogiar o esforço e oferecer propostas para seguir em frente (EDMONDSON, 2020). Líderes constroem esse ambiente preparando o terreno, solicitando a participação dos demais funcionários e respondendo produtivamente, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2: A caixa de ferramentas do líder para construir segurança psicológica

<b>Categoria</b>	<b>Preparar o Terreno</b>	<b>Solicitar a Participação</b>	<b>Responder Produtivamente</b>
<b>Tarefa da Liderança</b>	<b>Enquadrar o Trabalho</b>	<b>Demonstrar Humildade Situacional</b>	<b>Expressar Valorização</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer expectativas sobre falha, incerteza e interdependência para esclarecer a necessidade de voz</li> </ul> <p><b>Enfatizar Propósito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o que está em jogo, por que é importante e para quem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitar diferenças</li> </ul> <p><b>Questionamento na Prática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer boas perguntas.</li> <li>• Modelo de escuta intensa</li> </ul> <p><b>Estabelecer Estruturas e Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar fóruns para colaborações</li> <li>• Fornecer diretrizes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvir</li> <li>• Aceitar e agradecer</li> </ul> <p><b>Eliminar o estigma da falha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olhar para frente</li> <li>• Oferecer ajuda</li> <li>• Discutir, considerar e ter ideias sobre os próximos passos</li> </ul> <p><b>Sanções de violações claras</b></p>
<b>Realizações</b>	Expectativas e significado compartilhados	Confiar que a voz que é para discussão é Bem-vinda	Orientação em direção a aprendizado contínuo

Fonte: Edmondson (2020, p.224).

O terreno é preparado para que os funcionários se sintam à vontade para um ambiente mais honesto, desafiador, colaborativo e eficiente. Atualmente, mesmo com a presença dessa abordagem, há empresas que se enquadram na “zona de ansiedade”, do qual o colaborador possui um alto desempenho, porém uma segurança psicológica baixa, refletindo em medo de expor a ideia, e ainda uma qualidade de trabalho e segurança baixa no ambiente no trabalho. Possuir uma ideia e não poder expressá-la faz com que o indivíduo se sinta desencorajado, fracassado e fique insatisfeito com a sua posição no ambiente de trabalho. Na Figura 4, pode ser observada uma tabela que aponta o nível de segurança e conforto nas organizações através da concordância ou não de alguns fatores. A relação com a ausência da segurança é determinada pela letra (R) ao final (EDMONDSON, 2020).

Figura 4: Fatores entre empresas com a presença e ausência da segurança psicológica

1. Caso se cometa um erro nesta equipe, isso costuma ser usado contra você. (R)
2. Membros desta equipe são capazes de trazer à tona problemas e assuntos difíceis.
3. Pessoas nesta equipe algumas vezes rejeitam outras por serem diferentes. (R)
4. É seguro assumir riscos nesta equipe.
5. É difícil pedir ajuda para outras pessoas nesta equipe. (R)
6. Ninguém desta equipe agiria deliberadamente de forma a minar meus esforços.
7. Trabalhando com os membros desta equipe, minhas habilidades e talentos únicos são valorizados e utilizados.

Fonte: Edmondson (2020).

De acordo com Edmondson (2020), em um local de trabalho psicologicamente seguro, os colaboradores sabem que podem falhar e receber comentários positivos ou negativos sobre o seu desempenho. Essas pessoas não têm aversão ao medo interpessoal, elas aceitam os riscos e têm consciência de que possuem liberdade, confiança, respeito e autonomia. Companhias que aderem a esse modelo possuem um desempenho alavancado, elevando seus resultados, compreendendo que a falha e o risco são necessários para o processo criativo. “Em resumo, a segurança psicológica é uma fonte crucial para a criação de valor nas organizações operando em um ambiente complexo, variável” (EDMONDSON, 2020 p.18).

A alta performance está relacionada à tranquilidade de uma equipe em relatar erros, sem medos, entendendo que um erro leva à compreensão do que está errado, aprendendo e corrigindo, além de se sentirem confortáveis para arriscarem mais. Já uma equipe com dificuldade em relatar falhas e não concordar com seus superiores, por medo de demissão e quebra de confiança, acaba tendo um desempenho ruim acarretando prejuízos (EDMONDSON, 2020). Amabile (2017) cita que é necessário lidar com o erro, eles não apresentam decepção e, sim, uma oportunidade para aprender. Clark (2023, p.29) aponta quatro estágios para a evolução da segurança psicológica. São eles:

- Segurança da inclusão – senso de pertencimento ao grupo, incentivando a diversidade. O indivíduo se sente seguro e valorizado, e tem ciência de sua importância.

- Segurança do poder aprender – encorajar os colaboradores para aprender e crescer, através de *feedback* e erros. Até mesmo o líder assumindo a sua vulnerabilidade, dizendo que não sabe tal questão.
- Segurança para contribuir – demonstrar que o colaborador faz a diferença na equipe e no mundo, usufruindo de suas competências e habilidades para fazerem a sua contribuição em busca de um objetivo em comum.
- Segurança para questionar – encorajar o debate construtivo e divergências de pensamentos, assim como o respeito e a confiança, com o intuito de expor problemas e sugerir mudança sem ter medo do que vão pensar, desafiando o *status quo*.

Em companhias com ausência ou baixo nível de segurança psicológica, os membros preferem continuar em suas zonas de conforto, ficar calados ao falar algo que possa magoar o líder e perder seu emprego - é melhor estar seguro do que arrependido. Uma cultura perigosa é definida pelo medo que inibe aprendizado e cooperação, e o silêncio que é seguro e promove proteção (EDMONDSON, 2020).

Tendo em vista essa oposição do modelo tradicional com o atual, o Quadro 3, desenvolvido por Edmondson, descreve o quadro tradicional, onde falhas não são aceitáveis, e o modelo atual, no qual errar é um aprendizado, é reconhecido como ponto positivo na organização e como um degrau para o sucesso.

Quadro 3: Desestigmatizando a falha para a segurança psicológica

	<b>Quadro Tradicional</b>	<b>Desestigmatizando Reenquadrar</b>
<b>Conceito de Falha</b>	A falha não é aceitável	A falha é um subproduto natural da experimentação
<b>Crenças Sobre Desempenho Eficaz</b>	Pessoas com desempenho eficaz não falham	Pessoas com desempenho eficaz produzem, aprendem com as lições de falhas inteligentes e as compartilham.
<b>O Objetivo</b>	Prevenir a falha	Promover aprendizado rápido
<b>O Impacto do Quadro</b>	<i>Pessoas escondem falhas para protegerem a si mesmas</i>	<i>Discussão aberta, aprendizado rápido e inovação</i>

Fonte: Edmondson (2020, p.245).

Alguns estudos relatam fatores desfavoráveis para uma organização, que logicamente, não possuem segurança psicológica, como: metas intangíveis; gerentes com desempenho não satisfatório criticados e demitidos; envolvimento em práticas suspeitas e ilegais; comportamento antiético de supervisores; gestor

extremamente temperamental. Além de apresentar uma cultura do medo, e falta de transparência com a real situação do momento para não decepcionar o gerente, criando uma expectativa de sucesso que mais tarde se transformará em fracasso (EDMONDSON, 2020).

Segundo Edmondson (2020), para existir uma vantagem competitiva, algumas fontes vitais são conhecimento e inovação. O local de trabalho deve proporcionar aos colaboradores um ambiente saudável para que as pessoas compartilhem seus conhecimentos, preocupações, erros e ideias, mesmo que em estágios iniciais, tendo os líderes um papel importante ao estimulá-los, ajudando e criando um ambiente e times favoráveis a isso. A segurança veio também para favorecer a saúde mental aos colaboradores, ajudá-los a enfrentarem incertezas e a sua própria ansiedade e anseios. Quando uma empresa está com esse ideal alinhado, os funcionários têm mais probabilidade de falarem abertamente e exporem seus sentimentos.

Alguns elementos são destacados para explicar um bom desempenho organizacional: objetivos claros, amigos confiáveis, trabalho importante e relevância no trabalho executado. Ainda para estimular o crescimento da empresa, a inovação pode ser uma boa aliada, se presente a segurança psicológica para compensar ainda mais o investimento. Líderes que enfatizam para as pessoas que seu trabalho é importante para diversos *stakeholders* estimulam mais ainda os funcionários para passarem por momentos desafiadores, criativos e inovadores. Com o passar do tempo, os líderes estão reconhecendo os benefícios dessa segurança e entendendo que ela é uma fonte crucial de valor e, quando os colaboradores se sentem seguros, o conhecimento cresce exponencialmente. A promoção da segurança psicológica é bastante estudada e incentivada, mesmo em times remotos (como acontecem atualmente) pela importância na inovação, criatividade, motivação, aprendizado e saúde mental (EDMONDSON, 2020).

No entanto, a segurança psicológica não é isenta de desafios e possíveis efeitos negativos. Pearsall e Ellis (2011) argumentaram que altos níveis de segurança psicológica podem, em alguns casos, levar a comportamentos antiéticos, à medida que os membros da equipe se sentem excessivamente confortáveis para tomar decisões que beneficiem o grupo, mesmo que essas decisões sejam moralmente questionáveis. Portanto, é essencial equilibrar a

promoção da segurança psicológica com a manutenção de padrões éticos e comportamentais adequados.

Em conclusão, a segurança psicológica é um conceito multifacetado que desempenha um papel crucial na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, inovadores e eficazes. As contribuições de Kahn, Edmondson e outros estudiosos fornecem uma base sólida para entender e implementar a segurança psicológica nas organizações. Através de práticas de liderança inclusiva e suporte organizacional, é possível criar ambientes onde os funcionários se sintam seguros para se expressar, experimentar e colaborar, resultando em benefícios significativos tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

#### **2.4. Criatividade para Inovação**

A criatividade no contexto organizacional é definida como a capacidade de gerar ideias novas, originais e úteis que podem ser aplicadas para resolver problemas ou explorar oportunidades. A criatividade é frequentemente vista como o primeiro passo no processo de inovação, que envolve a implementação dessas ideias criativas em práticas, produtos ou processos que agreguem valor à organização. Ao cultivar a criatividade em todos os níveis, as empresas podem responder melhor às mudanças do mercado, inovar em seus produtos e serviços e manter uma vantagem competitiva (CHEN et al., 2020). O processo criativo vai além da geração de ideias, envolvendo a transformação dessas ideias em inovações impactantes. É cíclico, com inovações bem-sucedidas alimentando novos ciclos de criatividade. Combina liberdade criativa com rigor na implementação, permitindo que as organizações se adaptem e prosperem em um ambiente competitivo (HUGHES et al., 2018).

Esse fator é visto como o motor da inovação. Nos contextos organizacionais, a criatividade envolve a geração de ideias novas e úteis que podem resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Quando os colaboradores se sentem psicologicamente seguros, eles são mais propensos a envolver-se em processos criativos, compartilhando e desenvolvendo ideias sem receio de falhar (HUGHES et al., 2018). A inovação, portanto, é a aplicação prática da criatividade e é essencial para a competitividade e o sucesso a longo prazo das

organizações. Sem criatividade, as organizações correm o risco de estagnar e perder sua relevância no mercado (FRAZIER et al., 2017). É o resultado da aplicação bem-sucedida de ideias criativas em produtos, serviços, processos ou modelos de negócio. A inovação é essencial para a sustentabilidade e crescimento das organizações, permitindo que elas se adaptem às mudanças do mercado, atendam melhor às necessidades dos clientes e superem a concorrência (HUGHES et al., 2018).

No entanto, a criatividade não é um processo isolado; ela é influenciada por uma série de fatores internos e externos, incluindo a cultura organizacional, o estilo de liderança, a segurança psicológica e os recursos disponíveis para inovação. Esses fatores determinam não apenas a capacidade dos funcionários de gerar ideias criativas, mas também a disposição da organização de implementar essas ideias (NEWMAN; DONOHUE E EVA, 2017).

Dentre várias pesquisas vinculadas à criatividade, não há apenas um conceito universal para o conceito (XU; RICKARDS, 2007). Amabile (2007) descreve o termo como passo inicial para gerar inovações, importante para desenvolver e implantar novas ideias em uma companhia. É um processo por grupo ou individual com o intuito de desenvolver novas e valiosas ideias (XU; RICKARDS, 2007). Esse processo pode ser beneficiado pela paixão ou prazer, estando conectada à motivação para desenvolver determinada tarefa (AMABILE, 2007). Sepeckbacher (2017) compreende criatividade como fonte de vantagem competitiva. Edmonson (1999) cita a criatividade como: “Uma crença compartilhada entre os indivíduos sobre a segurança de assumir riscos interpessoais no local de trabalho”. Para que uma ideia criativa seja considerada valiosa, ela deve ser aplicável e ter o potencial de resolver problemas específicos ou melhorar uma área da organização de maneira prática e eficaz (CHEN et al., 2020).

Tal fator pode ser identificado como uma capacidade cognitiva relevante para a inovação, sendo o ponto de partida. Durante a sua prática, gera resultados inovadores (ROSING; FRESE; BAUSCJ, 2011; HON, 2012; SAROOGHI; LIBAERS; BURKEMPER, 2015). Para Amabile (1998), a criatividade pode interferir no modelo de negócio, melhorar um produto ou um novo processo, resultando em um diferencial competitivo. Para que alguma coisa seja entendida como criativa, deve ser considerada como inovadora em relação ao existente no

mercado, sendo aplicável e útil (AXTELL et al., 2000; SHALLEY; GILSON, 2004). A criatividade se sustenta por ideias originais que levam para a inovação, adaptação e crescimento da companhia (KACHELMEIER et al., 2008). Grabner (2014) cita o conceito como fonte de vantagem de competitiva através da criatividade de seus funcionários e times.

A geração de ideias é a primeira etapa do processo criativo e envolve a concepção de novas soluções para problemas ou a identificação de novas oportunidades. Essa etapa é muitas vezes caracterizada por um pensamento divergente, onde os funcionários exploram uma variedade de ideias e abordagens possíveis. O envolvimento dos funcionários é crucial nesta fase, pois aqueles que estão mais próximos dos problemas geralmente têm as melhores ideias sobre como resolvê-los (CHEN et al., 2020).

De acordo com Amabile (1999, p.116), a criatividade necessita de alguns fatores organizacionais para que ela consiga ser desenvolvida, como tempo e encorajamento – tempo, para que o funcionário não tenha pressa e prazos apertados, para melhorar as ideias, e encorajamento, para que haja uma livre troca de conhecimentos e ideias entre o time. É necessário que o colaborador se sinta livre e à vontade para expor as suas ideias, assumindo riscos interpessoais e, ainda, estimulando a capacidade de criar, inovar e pensar. A autora cita seis práticas gerenciais que impulsionam a criatividade para se chegar a processos e resultados inovadores, são elas:

- Desafio – combinação entre pessoas corretas e tarefas adequadas, buscando informações necessárias para fazer melhores conexões entre pessoas e funções.
- Liberdade – a chave da criatividade é dar autonomia durante o processo, permitindo ao funcionário estudar e executar pelo melhor caminho, sempre com objetivos determinados, claros e estagnados.
- Recursos – tempo e dinheiro adequados, visando estimular a criatividade para o projeto; sem definir prazos muito curtos ou falsos, para não haver um esgotamento e, sim, tempo adequado para criar e inovar, além de recursos (humanos ou financeiros) suficientes para impulsionar a criatividade, não esquecendo da importância de um espaço físico aberto e confortável.
- Características do trabalho em equipe – prestar atenção para o design dos times; montar equipes corretas, com diversidade de formação e de perspectivas, para haver um debate construtivo sobre as metas e caminhos para alcançá-las. Formar equipes homogêneas é a forma mais comum de matar a criatividade, pois a troca de informações é semelhante durante o processo, os pensamentos são muito parecidos e não possuem atritos. A autora cita também três características indispensáveis que líderes devem se atentar ao criar grupos: entusiasmo para se chegar ao objetivo, vontade de ajudar seus companheiros em dificuldades e reconhecer o conhecimento único que cada funcionário possui.
- Encorajamento de supervisores – precisam apoiar e reconhecer esforços inovadores, encorajar diálogos na equipe, receber ideias novas de mente aberta e

incentivar o colaborador mostrando o seu valor, demonstrando que ele é único e importante para a empresa.

- Suporte organizacional – a criatividade para ser impulsionada precisa ter o apoio não somente do gerente, mas de toda a organização, implantando sistemas e processos para demonstrar que os esforços criativos são uma prioridade importante. Reconhecer e recompensar tem o seu valor dentro da companhia. Cada vez que há a troca de conhecimentos e dados, mais os colaboradores se aprimoram.

A teoria componencial da criatividade foi desenvolvida em 1983, relatando o processo e os aspectos que influenciam seus resultados. Essa teoria possui quatro componentes, sendo três deles ligados diretamente ao indivíduo – expertise; habilidades criativas e motivação intrínseca – e, o último, ligado ao ambiente externo – ambiente social que ele trabalha (AMABILE, 1983).

Expertise é o que a pessoa sabe e pode fazer em sua função, incluindo o seu talento e conhecimento técnico e intelectual. É importante entender que cada um tem a sua personalidade, forma de pensamento e de trabalhar, para, assim, se sentir confortável quando precisar discordar ou complementar a ideia de outra pessoa.

Habilidade de pensar criativo determina o quão flexível são as pessoas ao se depararem e abordarem os problemas. A capacidade de colocar ideias antigas junto com novas. A forma de pensar e resolver problemas.

A motivação intrínseca é algo interno do colaborador, apontada como o fator primordial e essencial da criatividade. Se dá pela paixão, pelo desafio, interesse ou pelo desejo, seja de encontrar uma solução para determinada situação, um caminho/ solução de uma missão desafiadora, um objetivo complexo ou até por resultados aonde ninguém chegou. Já a motivação extrínseca está relacionada a algo externo, que vem de fora da pessoa, como recompensas financeiras ao bater metas ou entregar um projeto no prazo. É uma motivação que vem em troca de dinheiro, e muitas vezes passa uma sensação de subordinação e controle, que acabam não incentivando da forma correta. As pessoas se sentem mais motivadas pela satisfação, pelo interesse e desafio (motivação intrínseca) e não por pressões externas, como acontece na motivação extrínseca (AMABILE, 1999).

Outros fatores que afetam a criatividade incluem o suporte organizacional para a inovação, que pode se manifestar na forma de recursos dedicados, como tempo, financiamento e ferramentas tecnológicas. Quando as organizações fornecem os recursos necessários para a inovação, elas estão essencialmente

criando as condições para que a criatividade prospere. Além disso, a cultura organizacional que valoriza e recompensa a criatividade também desempenha um papel importante. Em culturas onde a inovação é reconhecida e celebrada, os funcionários são mais motivados a se engajar em processos criativos e a contribuir com ideias inovadoras (NEWMAN; DONOHUE E EVA, 2017).

A criatividade se origina no indivíduo, mas só se torna efetiva quando colocada em prática com outros colaboradores; é vista como um processo individual e grupal (BES; KOTLER, 2011). Ela deve ser influenciada por um estado de motivação intrínseca e não extrínseca – que pode inibir a criatividade e inovação, resultando em menores métricas (AMABILE; PILLEMER, 2012).

Xu e Rickards (2007) citam que a questão ambiental é essencial para estimular ou limitar as ações criativas, ou seja, o local que o colaborador está inserido possui influência direta. A criatividade não depende somente do talento inato do indivíduo, mas também da combinação de fatores, como o ambiental e educacional (MARIANO; MAYER, 2013). A criatividade envolve a geração de ideias que são ao mesmo tempo novas e úteis. Quando os funcionários se engajam em atividades criativas, eles propõem abordagens inéditas para resolver problemas ou melhorar as operações existentes. Essas ideias podem variar de pequenas melhorias incrementais a mudanças radicais que reconfiguram completamente a maneira como a empresa opera. A chave para a transformação dessas ideias em inovação reside na capacidade da organização de reconhecer o valor dessas contribuições e de criar um ambiente que favoreça sua implementação (HUGHES et al., 2018).

Alguns fatores exclusivos para a criatividade de acordo com Amabile (2007) são: habilidade, experiência e motivação. A criatividade sozinha não é suficiente para inovação, deve estar em conjunto com outros aspectos para acontecer, sendo a inovação originária de uma ideia criativa (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Para incentivar um pensamento criativo é necessário que a organização tenha um clima criativo implantando em sua cultura, facilitando a criação de novas ideias (LIBERATO et al., 2020).

Amabile (1982) compreende que há certa incompatibilidade entre controle e criatividade, quando se deseja influenciar o quesito criatividade na organização. Empresas que acreditam e focam na criatividade de seu time, devem fazer menor uso de controles gerenciais para monitorá-los e estimulá-los (GRABNER;

SPECKBACHER, 2016). O reconhecimento do colaborador deve estar na filosofia da criatividade, tendo em vista a valoração do capital humano, detentor de conhecimento e fonte de inovação, reconhecido como raro e intangível, colaborando para inovação e melhorias nos processos (STEWART, 2007).

Uma das maneiras mais eficazes pela qual a liderança pode facilitar a inovação é promovendo a segurança psicológica. Quando os líderes asseguram que os funcionários não serão punidos por sugerir ideias não convencionais ou por falhar em suas tentativas de inovação, eles criam um espaço onde a criatividade pode prosperar. Essa segurança permite que os colaboradores assumam riscos calculados, um componente essencial do processo de inovação, onde as ideias inovadoras geralmente surgem de tentativas e erros (CHEN et al., 2020).

É mais comum uma organização matar a criatividade do que incentivá-la, não fornecendo aos colaboradores um trabalho adequado e favorável. Podemos citar alguns exemplos, como: prazos apertados demais; informação incompleta e ausência de clareza para a execução de tarefas; falta de incentivo, suporte, recompensas e reconhecimento por parte dos gestores; e punições em falhas, mesmo quando ocorrem esforços e tempo dedicados ao projeto. Quando a criatividade é eliminada, a organização perde um aliado importante que é o surgimento de novas ideias, fazendo com que haja a ausência de energia e comprometimento por parte dos colaboradores que se sentem sufocados, frustrados e cansados emocionalmente, fisicamente e intelectualmente. Para que isso não ocorra, é necessário prestar bastante atenção em onde podem estar os ‘assassinos’ para assim mitigá-los, além de adotar novas práticas apoiando a criatividade. Dessa forma, é possível obter resultados verdadeiramente inovadores nos quais a criatividade não apenas sobrevive, mas sim prospere (AMABILE,1999).

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Abordagem da pesquisa**

A abordagem metodológica utilizada para a pesquisa foi a qualitativa, que visa a compreender uma situação social, evento, grupo ou interação específica (LOCKE; SPIRDUSO; SILVERMAN, 1987).

Esta abordagem utiliza o texto como material principal, analisando o modo de pensar e práticas do cotidiano dos participantes (FLICK, 2009) e apresentando dados baseados em texto e imagem, envolvendo comentários realizados pelo pesquisador com base em teorias e hipóteses que não são estabelecidas previamente (CRESWELL, 2021).

O presente estudo buscou explorar como a segurança psicológica impacta na criatividade do colaborador e, ainda, a relação desses fatores com o tipo de liderança, compreendendo como o estilo de liderança pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho seguro e favorável, com métricas dentro da realidade, elevando o desempenho pessoal e da equipe. Ao incluir os dois grupos de entrevistados - líderes e liderados - obtêm-se uma compreensão abrangente sobre o assunto, permitindo analisar as perspectivas e experiências de ambos os grupos, fornecendo uma visão mais completa das dinâmicas de liderança, desafios enfrentados e o impacto nas pessoas e nas organizações envolvidas.

#### **3.2. Coleta de dados e seleção dos sujeitos**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, orientadas por um roteiro semiestruturado (Apêndice I), na modalidade online, via plataforma Zoom, com dia e horário combinados previamente e o link enviado por e-mail para os participantes. As perguntas se basearam na literatura apresentada, buscando

responder questões relacionadas à liderança, segurança psicológica, criatividade e inovação no ambiente corporativo.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 23 de Dezembro de 2023 e 11 de Fevereiro de 2024, e o tempo médio de duração foi de 50 minutos. Foram entrevistados vinte profissionais brasileiros de empresas diferentes, sendo dez líderes e dez liderados. Os profissionais foram escolhidos para se obter uma visão equilibrada e sob diferentes perspectivas sobre o tema. Os líderes por fornecerem insights sobre o impacto de seus comportamentos na segurança psicológica e criatividade, e os liderados, por oferecerem uma visão de como essas dinâmicas efetivamente refletem em seu cotidiano. A seleção dos participantes foi realizada com base em critérios de acessibilidade e conveniência, conforme mostrado nos quadros 4 e 5.

Quadro 4: Perfil dos entrevistados líderes

LÍDER	IDADE	GÊNERO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TEMPO DE EXPERIÊNCIA	SEGMENTO	TAMANHO DA EMPRESA	TIPO DE CONTRATO TRABALHO	MODELO DE TRABALHO
L1	28	M	Administração	5 anos	Investimento	Médio	CLT	Híbrido
L2	23	M	Ciência de dados	3 anos	Tecnologia	Médio	CLT	Presencial
L3	62	F	Assistente social	27 anos	Investimento	Pequeno	CLT	Híbrido
L4	26	M	Engenharia da computação	4 anos	Tecnologia	Médio	CLT	Presencial
L5	27	F	Administração	5 anos	Tecnologia	Grande	CLT	Presencial
L6	33	F	Jornalismo	8 anos	Veículos de comunicação	Pequeno	MEI	Presencial
L7	30	M	Engenharia elétrica	7 anos	Energia	Grande	CLT	Híbrido
L8	37	M	Administração	12 anos	Transporte	Grande	CLT	Presencial
L9	36	F	Publicidade	14 anos	Marketing	Micro	MEI	Presencial
L10	25	M	Engenharia elétrica	3 anos	Tecnologia	Médio	CLT	Presencial

Fonte: Própria.

Quadro 5: Perfil dos entrevistados liderados

LIDERADO	IDADE	GÊNERO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	TEMPO DE EXPERIÊNCIA	SEGMENTO EMPRESA	TAMANHO DA EMPRESA	TIPO DE CONTRATO TRABALHO	MODELO DE TRABALHO
L11	26	M	Publicidade	4 anos	Investimento	Médio	CLT	Presencial
L12	27	M	Administração	3 anos	Investimento	Médio	CLT	Presencial
L13	28	F	Direito	5 anos	Banco	Grande	CLT	Presencial
L14	34	F	Ciências Contábeis	10 anos	Investimento	Médio	CLT	Presencial
L15	37	F	Administração	15 anos	Shopping Center	Grande	CLT	Híbrido
L16	42	F	Biologia	9 anos	Investimento	Pequeno	CLT	Híbrido
L17	29	M	Administração	7 anos	Energia	Médio	CLT	Presencial
L18	25	F	Direito	3 anos	Investimento	Pequeno	CLT	Híbrido
L19	35	F	Engenharia civil	9 anos	Consultoria	Médio	CLT	Híbrido
L20	45	M	Engenharia da computação	19 anos	Investimento	Médio	CLT	Presencial

Fonte: Própria.

O roteiro da entrevista foi estruturado em três partes:

I - Pequena introdução sobre o objetivo do tema a ser abordado (busca da segurança psicológica e criatividade/ inovação nas companhias, tendo em vista os estilos de liderança), autorização para gravação e a informação de que ela seria totalmente anônima.

II – Perguntas introdutórias, contendo informações demográficas para entender o perfil do respondente, e perguntas pontuais, como qual é o entendimento sobre liderança, entendimento sobre segurança psicológica e características marcantes do líder, para compreender o significado das perguntas de acordo com o entendimento de cada respondente.

III – Perguntas intermediárias, para obter informações mais detalhadas e profundas sobre experiências vividas, rotina de trabalho, relação com equipe, desempenho e novas ideias.

IV – Perguntas acessórias, caso fossem necessárias, como, exemplos, por quê e de que forma, para obter informações adicionais sobre a pergunta.

O critério utilizado para a seleção foi que a pessoa estivesse trabalhando, possuísse o perfil de líder ou liderado, não tendo importância o setor da empresa e não havendo qualquer tipo de relação entre o líder e o liderado. A seleção dos entrevistados foi feita de forma aleatória, via indicações e círculos de amizade.

### **3.3. Tratamento e análise dos dados**

A análise de conteúdo é compreendida por um conjunto de técnicas que possui o intuito de descrever o conteúdo da mensagem, seja por transcrições de entrevistas ou documentos (BARDIN, 1977). De acordo com Moraes (1999), ela não é somente uma simples técnica de análise de dados, ela é utilizada para interpretar e descrever um conteúdo que possui um importante papel para as investigações de pesquisa sob a percepção que o pesquisador possui sobre os dados. A técnica apresentada exige muita dedicação, paciência e leva bastante tempo para ser realizada. É necessário disciplina e rigor (FREITA; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

Os dados desta análise foram coletados de forma bruta, possuindo sentido somente após serem trabalhados com alguma técnica de análise. Bardin (2011) cita algumas fases fundamentais para analisar um conteúdo.

A análise de conteúdo dessa pesquisa se deu através de algumas etapas. Na primeira fase, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e separadas de acordo com o perfil de líder ou liderado. Posteriormente, os dados brutos foram organizados e agrupados em tabelas de acordo com os temas e exemplos dos respondentes. A fase seguinte, consistiu na interpretação de dados e investigação de resultados. Esta fase se deu através da releitura do referencial teórico e a compreensão dos dados coletados nas entrevistas, a fim de compreender os pontos mais marcantes e que mais chamaram atenção, para assim, identificar os elementos que fizeram parte da análise de resultados.

### **3.4. Limitações do método**

O trabalho pode apresentar alguma limitação, tendo em vista os respondentes com idades próximas. Sentiu-se falta de entrevistados mais velhos e com maior experiência e, ainda, maior diversidade nos segmentos da empresa.

Outro aspecto que pode ser caracterizado como uma limitação deste estudo é a única fonte de dados ser a entrevista. Para um estudo posterior, seria interessante fazer a triangulação de dados, como análises de documentos, observação ou outras formas de coleta de dados. De acordo com Creswell (2000), os pesquisadores

qualitativos devem coletar múltiplos tipos de dados, como observação de campo e documentos e não se basearem somente em uma fonte de coleta de dados.

#### **4. Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo está organizado de acordo com categorias de análise que possuem relevância no impacto da segurança psicológica em uma companhia, catalisando ou diluindo a criatividade para a inovação, considerando a influência dos estilos de liderança existentes.

A criação destas categorias foi baseada na revisão da literatura e nas falas dos entrevistados, sendo segregados em dois assuntos: a segurança psicológica e a criatividade para inovação, ambos focando nos estilos de liderança.

As duas categorias ligadas à segurança psicológica são os suportes e os impedimentos. Quando suportada, os entrevistados relatam fatores e ações existentes nas empresas que contribuem para um local de trabalho agradável e um bom relacionamento do funcionário com a equipe. Quando impedida, relatam a desmotivação e a falta de diálogo. Com o entendimento dessas categorias, que ajudam a compreender os anseios e medos dos entrevistados, é possível determinar a postura da empresa que eles pertencem.

Também há duas categorias relacionadas à criatividade para inovação: os impulsionadores e as barreiras. Os impulsionadores refletem os parâmetros adotados nas companhias para que elas consigam se destacar no mercado, estimulando e aceitando a criação de novas ideias, gerando vantagem competitiva e apresentando bons resultados. Por outro lado, as barreiras demonstram a falta de incentivo e a ausência de estímulo à criatividade aos colaboradores. Essas categorias estão ligadas ao nível de criatividade e inovação das empresas, interferindo na qualidade, melhorias, bem como na falta de inovação dos produtos e serviços, gerando uma desvantagem competitiva.

#### 4.1. Suporte à segurança psicológica

Em virtude de o termo segurança psicológica estar ganhando importância a cada dia que passa, Edmondson (2021) reconhece que um ambiente seguro psicologicamente se dá por meio da liberdade dos funcionários em falarem tudo o que pensam, se comunicar e se expressar livremente, sem medo de retaliações ou se sentirem envergonhados. Para se obter um bom desempenho, é necessário ter espaço aberto para conversa, colegas confiáveis e entender a relevância da tarefa a ser realizada. Um *feedback* sincero, reconhecimento, motivação e criatividade são reflexos de uma organização que se preocupa com o bem-estar do colaborador e de um local agradável para se trabalhar, gerando assim, vontade em compartilhar conhecimento e preocupações entre os colegas de trabalho. Líderes servidores são descritos como aqueles que dão liberdade aos seus colaboradores resolver as situações do jeito que acharem mais racional (LIDEN et al., 2015).

Diante dessa ambiência, os entrevistados entendem a segurança psicológica como um ambiente satisfatório para se trabalhar, com liberdade, autonomia e uma boa relação entre os pares e as equipes, conforme os relatos abaixo:

A minha relação com a minha líder é muito satisfatória. Ela é uma das maiores incentivadoras que eu já tive. Ela se importa com cada pessoa do time, buscando entender os pontos fracos e fortes de cada um. Temos metas para serem atingidas o tempo todo, mas ela faz tudo ficar leve, com o seu bom humor e empatia. Me sinto muito à vontade para fazer as coisas da forma que entendo que é melhor, o importante é alcançar as metas, inclusive, o bônus tem ligação com a porcentagem de metas batidas, além de reconhecimento e destaque podendo levar a promoção e/ ou bonificação. Nossos feedbacks são claros e sempre com pontos a melhorar. – L15.

Nota-se que o entrevistado L15 possui uma relação satisfatória e de admiração pela sua líder, que possui características de uma liderança servidora. Segundo ele, sua líder se importa com os quesitos interpessoais e proporciona autonomia e liberdade para o alcance dos objetivos.

Erros e imprevistos, na maioria das vezes, precisam da ajuda de outra pessoa para resolver ou consertar. Na presente categoria de análise, erros são vistos como aprendizados e são tolerados pelos líderes (AMABILE, FISCHER; PILLEMER, 2014). Líderes humildes aceitam as falhas porque entendem que elas são componentes de um ambiente seguro psicologicamente, levando a segurança e criatividade (ZHOU E WU, 2018). Os trechos abaixo tratam dessa questão:

Tenho o costume de fazer feedbacks semanais de resultados onde avalio, junto com o time, o que está dando certo e o que está ruim e o que pode melhorar, quais os novos caminhos que devemos traçar para melhorar. Costumo avaliar a frequência e grau dos erros que aparecem, busco sempre ter uma conversa no particular para entender o que aconteceu, e deixo claro que errar é normal, faz parte do aprendizado, mas juntos podemos fazer melhor e poupar certos erros de acontecerem. - L1.

De acordo com a fala de L1, ele entende que a falha é uma parte natural dos processos, mas que é preciso compreender a falha aprender com ela.

A minha líder é referência para mim. Ela é bastante humana, tem uma preocupação com a nossa vida pessoal, nos dá liberdade para sermos nós mesmos, está sempre disponível para ouvir e é super aberta a novas ideias. Podemos escolher o meio para se alcançar os objetivos e caso apareçam dúvidas, ela está sempre disponível. Ela proporciona um ambiente agradável e seguro, no qual as falhas são bem aceitas e às vezes, estudadas com mais profundidade dependendo do contexto e frequência que aconteçam. - L16.

O entrevistado L16 indica que a sua líder aceita as falhas e está disposta a entender o que levou ao erro: se foi falta de comunicação, falta no entendimento ou se realmente o colaborador errou por outro fator, assim como a quantidade de vezes que aparecem, se é algo pontual ou do cotidiano.

Amabile, Fischer e Pillemer (2014) entendem que a ajuda coletiva tem grande relevância para uma equipe engajada. Segundo os autores, a troca de informação e até de ajuda corrobora para um trabalho mais completo e diferente.

Um tipo de liderança é identificado nessas características: o líder participativo, que envolve a equipe para a tomada de decisão, possui um bom relacionamento e estimula a participação dos colaboradores (CHAN, 2019). O compartilhamento de conhecimento é fundamental para a troca de ideias (WANG et al., 2018).

Uma característica marcante em mim é ser bastante comunicativa. Através de diálogo, individual e coletivo, consigo entender o perfil do liderado e posicionar ele na melhor posição para se trabalhar melhor naquele projeto. Os objetivos são claros, com prazos longos, sempre debatidos em reuniões antes do início dos projetos. Eles possuem autonomia e liberdade para escolher a forma de executá-los e podem a qualquer momento, solicitar um encontro com parte do time para possíveis dúvidas ou mudanças de estratégias. Para mim, a equipe é uma engrenagem; se uma pessoa estiver fora dela, ela não vai funcionar. Busco ser justo, transparente e leve, entendo que a maioria das pessoas passa mais tempo no trabalho do que em casa, então um ambiente que traz calma, torna tudo mais agradável. - L7.

Compreende-se que o entrevistado L7, um líder humilde, busca por uma equipe unida, na qual todos se ajudam, se comunicam, sugerem ideias e fazem parte de todas as etapas até se chegar ao objetivo comum para todos. Ele compreende que um ambiente seguro psicologicamente é importante para o desempenho e para tornar o dia a dia mais agradável.

Mais um estilo de liderança se destaca: o líder transformacional. Para Warrick (2011), o líder transformacional foca no reconhecimento, engajamento, motivação, estímulo e apoio. A relação entre líder x liderado demonstra respeito, confiança e lealdade pelo seu líder (MITTAL, 2015), conforme a fala abaixo:

Deixo o meu time bem aberto para alcançar os objetivos utilizando a estratégia que acham melhor. Fico à disposição para me procurarem sempre que precisarem, seja para debater sobre o assunto ou tirar dúvida. Gosto de incentivar o aprendizado, seja através de palestras, cursos ou treinamentos. Costumo ter reuniões quinzenais com cada colaborador, onde faço uma pequena avaliação sobre a performance e discutimos junto se a estratégia utilizada está satisfatória ou se é preciso reformulá-la. Gosto de reconhecer os funcionários, seja por projetos ou por tarefas pontuais através de almoços, happy hour, presentes, medalhas e pontuação para o bônus anual. Sou uma líder bem aberta para ouvi-los, mesmo que seja algo da vida pessoal. Tenho bastante empatia e o meu raciocínio é que o colaborador só vai estar bem e feliz com o trabalho se ele estiver bem com ele mesmo, então a saúde e bem-estar vêm em primeiro lugar. - L6.

O respondente L6 apresenta um comportamento de um líder transformacional pelo fato de incentivar e estar sempre disponível para ouvir o colaborador, dar-lhe apoio sempre que necessário e por dispor de mecanismos de reconhecimento ao time.

Em suma, a segurança psicológica não é apenas um quesito de bem-estar do colaborador, mas também um fator essencial para o desempenho e produtividade. É importante ter uma cultura da qual pode-se falar abertamente, compartilhar ideias e aprender com os erros sem receios de punições ou constrangimentos.

Líderes transformacionais e servidores valorizam a livre expressão de opiniões, a participação do time na tomada de decisão e o reconhecimento do esforço individual. Um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo pode ser compreendido pela aceitação de possíveis erros, troca de informações e relações amigáveis entre os membros da companhia.

Portanto, investir na promoção da segurança psicológica deve ser uma prioridade para os líderes e gestores, pois isso não apenas fortalece o vínculo entre os membros da equipe, mas também impulsiona a inovação, a criatividade e o

desempenho coletivo, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da organização no longo prazo.

#### **4.2. Impedimentos à segurança psicológica**

Esta categoria de análise geralmente traz prejuízos à empresa pelo fato de que o colaborador apresenta um desempenho alterado e ruim, sentindo-se desmotivado e inseguro. Um mau desempenho pode ser explicado pela ausência da segurança psicológica que pode ser entendida por fatores como metas inatingíveis, prazos apertados, controle demasiado, falhas entendidas como inaceitáveis e falta de recursos e objetivos transparentes (EDMONDSON, 2020). Siemsen et al., (2009), entende que as falhas são aceitáveis e necessárias para se ter um ambiente aberto, com livre expressão de ideias e pensamentos. Alguns respondentes relatam abaixo uma parte de suas rotinas:

Eu não tinha nenhum direcionamento de como atingir os objetivos, e nem claramente quais eram eles – eu basicamente dava o meu jeito de tentar compreender e fazer, quanto menos eu falava com o meu líder, melhor – a única coisa definida eram os prazos, que eram sempre apertados. Eu precisei responder a auditoria do banco controlador através de uma planilha no Excel que era em inglês e chinês e tive que achar um jeito de fazer. Na minha cabeça, eu precisava desenvolver um racional que fosse coerente e defender ele. Ele não gostava de falhas e acabava sempre justificando com algo que ele sabia da minha vida pessoal, ‘pra variar a sua vida pessoal influenciando no seu trabalho, essa sua incapacidade de lidar com algo que te mandam fazer’, virou uma relação muito tóxica. O ambiente era inseguro e eu não tinha motivação nenhuma. Pra você ter ideia, podíamos fazer *home office* às sextas-feiras, ele colocava todo mundo em uma ligação de 15h até 18h só para monitorar a gente, se estávamos realmente presentes e trabalhando. Ele era bastante inseguro e micro gerenciador. O meu bônus era bom perto daquele lugar, mas não era nada perto do que eu merecia. O feedback e notas que ele me dava não eram justos. – L 13.

O respondente L13 depõe que não existiam objetivos exatos, eram fornecidos de forma obscura e sem ajuda para a sua execução – ele como colaborador precisava compreender sozinho e realizar da forma que melhor entendia e defendê-la. Cita ainda uma postura antiética do seu líder ao levar coisas da vida pessoal do liderado para o trabalho e usar como artifício quando algo saía do controle - um líder extremamente controlador que causava um péssimo clima em sua equipe.

Eu tenho um embate com a minha líder. Ela é bastante centralizadora e não dá autonomia para a gente. Tudo ela questiona e quer fazer parte, mesmo onde não é chamada, como por exemplo em como eu faço a gestão da minha equipe – ela havia criado um hábito de

informar no grupo quando chega, sai pra almoço, vai embora, etc, e eu disse para minha equipe que não precisavam fazer isso, que eu confiava neles, e mesmo assim, ela veio falar que era necessário e queria que eles também fizessem isso. Ela não lida bem com erros, acaba sempre guardando e lembrando em situações futuras. Algumas cobranças são feitas na frente de outras pessoas, o que para mim, é desnecessário e deveriam ser no individual. Quando ela tem as metas bem definidas, ela me repassa com detalhes; quando não, me repassa de forma bagunçada e largada. Quanto ao meio, ela diz que eu posso definir como quero fazer, mas quando começo e não está do agrado dela, sou podado e preciso refazer. - L20.

Para o respondente L20, a postura de sua líder era bastante desagradável, causando falta de autonomia e intervindo em times que não eram dela, diretamente. Monitorando o colaborador durante o seu expediente, trazendo ausência de liberdade.

Para Edmondson (2020), poucas organizações entendem as falhas como algo do processo. É importante o líder saber ouvir e falar de forma clara, para não desencorajar o time. Possuir uma ideia e não poder expressá-la acaba desencorajando e desmotivando o colaborador. Essa insatisfação está expressa nas respostas dos entrevistados a seguir:

Não lido bem com falhas, nem minhas e nem de nenhum colaborador. Apesar de saber que falhas acontecem e estão aí para melhorar e aprender o certo, tenho dificuldade em aceitar na prática. Para mim, se você é pago para fazer um trabalho, você precisa entregar ele da melhor forma e sem erros. Eu não consigo agir naturalmente, fico séria e explico qual foi o erro, como refazer e deixo claro que não pode acontecer novamente. - L3.

Percebe-se que o respondente L3 não proporciona um ambiente satisfatório para o seu time – o ato de errar é visto com bastante rigidez, com uma reação séria e sem espaço para tal.

Outro aspecto que nos ajuda a entender os impedimentos à segurança psicológica podem ser compreendidos por líderes transacionais. Os líderes transacionais de acordo com Jung e Avolio (1999) são aqueles que possuem uma forte relação entre o desempenho e recompensa. Bergamini (1994) explica que o liderado está amarrado ao líder e possui severas limitações.

A falta de comunicação do líder para o meu time torna tudo complicado. Os objetivos, prazos curtos e como fazê-los já vêm prontos dele, não temos interferência nenhuma. O foco dele é nas entregas, que não podem estar erradas e precisam estar prontas antes do prazo determinado. Na maior parte que sou chamado para ter feedbacks e eles são negativos, - muitas vezes sem haver necessidade - com palavras duras e de uma forma que me sinto péssimo e com medo de errar. Meu bônus é 2 vezes ao ano, que estão atrelados diretamente ao meu desempenho, feedbacks e notas dadas para cada objetivo que concluo. Meu líder é autoritário e micro gerencia tudo, absolutamente tudo. Já tentei conversar, apontar alguns pontos que eu pensava que podiam melhorar na nossa relação, mas nada mudou. - L17.

O colaborador L17 compreende que as tarefas na empresa estão ligadas diretamente ao bônus que recebe e que o foco é atingir os objetivos de uma maneira rápida e pontual para se obter um bônus relativamente adequado, o que parece injusto para o liderado. Ele se sente desmotivado pelo fato de mesmo ao fazer tudo certo conforme solicitado pelo seu líder, o feedback é ruim e o bônus razoável – segundo o entrevistado, deveria ser mais alto.

Os líderes autocráticos aparecem nesse elemento e se caracterizam por um comportamento de controle (HOOGH et al., 2015). Esse estilo de liderança aparece nas entrevistas, conforme podem ser identificados abaixo:

Gosto de pensar que proporciono um ambiente agradável, mas sendo sincero, reconheço que são momentos e momentos. Me considero bem rígido e gosto das tarefas para ontem e do meu jeito, por causa disso, acabo colocando prazos curtos e apertados nas entregas para que eu tenha tempo de revisar. Não sou muito tolerante a erros, a maior parte das vezes é falta de atenção e concentração. - L10.

Nota-se que o L10 se considera concentrador, rigoroso e crítico, concedendo prazos apertados com revisões frequentes para ter certeza de que tudo saiu como o planejado e no tempo que foi solicitado a ele.

Diante dos relatos acima, é evidente que a falta de segurança psicológica em uma empresa pode acarretar em vários prejuízos. A falta de autonomia e micro gerenciamento minam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Líderes autoritários e transacionais podem tornar um ambiente de trabalho tóxico e desencorajador.

É de extrema importância que os líderes compreendam e internalizem a importância de uma empresa psicologicamente segura, promovendo clareza, apoio mútuo e comunicação aberta. O aprendizado com os erros, metas claras e possíveis de executar e um ambiente colaborativo são fundamentais para a satisfação e bem-estar dos colaboradores. Investir na construção de um ambiente de trabalho seguro psicologicamente não apenas beneficia os colaboradores individualmente, mas também contribui para o crescimento e sucesso da empresa como um todo, promovendo a inovação, a produtividade e a retenção de talentos.

### **4.3. Impulsionadores da criatividade para inovação**

A criatividade gera uma fonte de vantagem competitiva por meio da melhoria de produtos existentes ou criação de novos processos. A inovação tem origem de uma ideia criativa (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Amabile (2007) cita o termo como passo inicial para desenvolver e implantar novas ideias. Para Chen et al., (2020) a criatividade é vista como o primeiro passo para a inovação. Sem criatividade, as empresas podem enfrentar o risco de se tornarem obsoletas e perderem sua posição competitiva. A capacidade de se adaptar e inovar é crucial para manter a competitividade e assegurar uma presença forte (FRAZIER et al., 2017).

Tempo e encorajamento são fatores cruciais para a estimulação da criatividade. Alguns impulsionadores da criatividade para inovação são recursos necessários disponíveis, liberdade em executar o objetivo e o trabalho em equipe (AMABILE, 1999).

Para maximizar a criatividade e inovação é de extrema importância possuir um ambiente do qual os colaboradores possam interagir livremente, compartilhando os seus conhecimentos, além de sentirem valorizados e encorajados (WANG et al., 2018).

Organizações que possuem uma cultura criativa apoiada e estimulada dentre os diversos níveis hierárquicos facilitam a criação de novas ideias (LIBERATO et al., 2020). O envolvimento dos funcionários é fundamental pois seus conhecimentos práticos podem levar a soluções mais eficazes e inovadoras. Incentivar a participação ativa desses colaboradores fortalece a resolução de problemas e melhora a satisfação no trabalho (CHEN et al., 2020). Nos trechos relatados abaixo, é possível identificar um ambiente leve e colaboradores felizes no trabalho que realizam.

Na organização, eles são bastante abertos a ideias novas, estão sempre ouvindo e anotando. Se as ideias são boas, e são fáceis de colocar em prática, muitas vezes eles acatam até na hora. Passamos por auditoria e tinha um ponto que eu discordava, expliquei o motivo da discordância e como eu solucionaria para o meu chefe, e ele concordou em devolver a discordância. Mesmo assim, o auditor não aceitou e eu fiquei pensando em outra estratégia de argumentação que o meu chefe achou excelente, concordou e me convidou a participar da reunião e expor a estratégia para o auditor, que no fim, foi acatada. - L18.

Compreende-se que o respondente L18 possui espaço para dialogar e expor suas ideias abertamente com o seu chefe e parceiros, obtendo crédito e reconhecimento.

A cultura da empresa é muito focada nisso. As pessoas que tiveram mais destaques foram as que tiveram novas ideias. Existia um processo que era bagunçado, não tinham as etapas bem definidas e cada um fazia da sua forma, não havia um padrão. Eu desenhei o processo detalhadamente, apresentei ele para o meu líder, e em poucas semanas ele foi implementado. O que era problema passou a ser solução. A minha chefe é bastante profissional. Ela abraça, dá liberdade, incentiva e se for para aprimorar o trabalho, ela sempre compreende e apoia. Teve uma pessoa da equipe que saiu e o trabalho dela ficou abandonado e prejudicou algumas etapas do meu trabalho. Eu fiquei com vontade de dar prosseguimento no trabalho desse colega que saiu e me organizei para pegar a parte dele. Quando fui falar com ela, ela gostou da iniciativa, me incentivou e deu super certo, o que estava parado começou a andar novamente e eu tive reflexo disso no meu bônus semestral L – 12.

No trecho acima, identificamos que a empresa em que o entrevistado L12 trabalha tem um grande incentivo a ideias novas, das quais não demoram para serem aprovadas e implementadas, com influência de líderes servidores e humildes.

Eu incentivo bastante eles a pensarem fora da caixa. Gosto de ouvir problemas do pessoal que está lidando diretamente com os clientes, pois são eles que sabem exatamente a dor do cliente. Os colaboradores que seguem fazendo a mesma coisa e não propõem mudanças ou melhorias nas áreas, com esses sim tem alguma coisa de errado. Um exemplo que veio deles, e melhorou o nosso serviço, foi a transição da folha de pagamento manual para um sistema que gera tudo sozinho. Essa mudança demorou bastante para acontecer porque foi difícil aceitar e chegar nessa maturidade. Outro exemplo que otimizou o tempo foi a automatização de um e-mail com as renovações dos clientes direto para os vendedores, o que antes era manual e estava com outro setor. Eu digo que aqui na empresa não existe projeto de inovação, porque inovação não dá para chamar de projeto - é uma coisa do dia a dia. Eu costumo parabenizar ideias e não pessoas. - L4.

Identifica-se que o L4 compreende que é natural um ambiente promover ideias inovadoras, elas precisam fazer parte do processo. Esse ponto de vista é alinhado com a cultura da empresa, que possui fome em conhecimento e ideias inovadoras para estarem em destaque no mercado.

Dentre algumas práticas gerenciais que impulsionam a criatividade, Amabile (1999) cita o suporte organizacional, que se baseia no apoio não só do líder, mas da própria organização também, que podem ser exemplificados através de programas que estimulam a criatividade e reconhecimento dos colaboradores; e o encorajamento dos supervisores, que se dá pelo encorajamento aos colaboradores e o recebimento de ideias novas com uma mente aberta.

Sou fã da inovação. A empresa que trabalho tem um programa de inovação através de parceria com institutos e visitas em área de tecnologia. Na minha equipe, constantemente alguém traz alguma ideia nova e avaliamos para saber se vale a pena a inscrição no programa. Uma das ideias que tivemos recentemente está concorrendo a um prêmio dentre as 10 melhores da empresa. A ideia é criativa, inovadora, com foco na prevenção de acidentes e redução de custo. Ela se dá através da implementação de laser nas plataformas demarcando a área de risco entre o vão e a plataforma, soando um alarme quando o cliente ultrapassar, visando à sua segurança. A minha provocação é que o time a todo momento faça diferente. - L9.

A fala do L9 demonstra o quanto o princípio da empresa caminha junto com o colaborador. Um espaço onde todos podem expor suas opiniões e receber estímulos da empresa leva o funcionário a não parar de pensar, crescer e querer atingir o maior nível possível de destaque.

No meu ponto de vista, é importante que o funcionário traga ideias novas, isso faz com que ele não pare de pensar. O segmento da empresa busca sempre novas tendências e novas tecnologias. É preciso estar sempre atento para acompanhar o mercado e não ficar para trás. Eu e algumas pessoas da minha equipe ganhamos um prêmio da empresa com o projeto que desenvolvemos do descarte correto de peças obsoletas ou inutilizadas, e com o valor arrecadado dessas peças, a empresa construiu horas e plantações de árvores nos locais onde possuem usinas. - L8.

Nota-se que o relato do L8 tem como base uma organização com valores claros e foco nos processos inovadores, entendendo que eles os levam para uma vantagem competitiva diante das existentes no mercado, maior desempenho e motivação dos colaboradores e somam para um mundo mais limpo e sustentável.

Um fator essencial para a criatividade é a motivação intrínseca. Amabile (1999) a compreende através do desafio de encontrar uma solução para uma determinada dor e da paixão que um funcionário possui ao pertencer àquela organização, aquele time e exercer o papel que faz. Nos trechos, a seguir, podemos reconhecer esse ânimo nas falas dos respondentes.

Todas as semanas, temos uma reunião com a equipe e alguns membros da diretoria, da qual podemos apresentar novas ideias e todos podem debatê-las, trazendo sugestões ou críticas. Eu percebi que a demanda que eu precisava fazer que vinha de outro setor, chegava com falhas e inacabadas, atrasando e atrapalhando o meu trabalho. Apresentei nessa reunião a melhoria que as demandas teriam se eu fizesse o processo por inteiro, sem depender de outro setor, e depois de muito questionada, ela foi aprovada. Vejo que a empresa está cada vez mais aberta a ouvir os colaboradores e fazer pequenas mudanças. Eu me sinto apaixonada pelo que eu faço, e depois de passar por diversas áreas, descobri nessa empresa algo que realmente sou apaixonada em fazer e achei o meu lugar no mundo.- L14.

A fala de L14 ilustra que a empresa possui uma comunicação vertical, da qual não diferencia os colaboradores por níveis hierárquicos e, com isso, traz um

clima de igualdade e leveza, gerando comprometimento e motivação. A liderada se diz ser apaixonada pelo trabalho que realiza e implementa esse sentimento na sua rotina profissional.

Criatividade é muito importante. Você está lidando com um cenário que resolve uma dor. Dar ideia é muito fácil. Eu gosto de exemplos práticos, assim a pessoa consegue visualizar exatamente o que ela quer, testar e trazer para analisarmos se será importante. Deram ideia de uma nova funcionalidade para a plataforma que parecia ser muito útil, mas quando ela foi testada, não fazia sentido, poucas pessoas a utilizavam. Me sinto totalmente apaixonado pelo que faço, criar e desenvolver um produto que não existe no mercado e resolve uma dor é bem legal, ainda mais quando vem o feedback do cliente. Trabalhar com pessoas apaixonadas estimula mais ainda, todos vibram. - L2.

Compreende-se que o L12 se sente entusiasmado e realizado ao resolver uma dor que ainda não existe solução. Gosta de novas ideias, desde que sejam úteis e tangíveis.

Em síntese, a criatividade é um catalisador fundamental para a inovação. Através dela é possível desenhar e debater novas ideias para se chegar à inovação e a um diferencial competitivo e o engajamento e satisfação dos colaboradores.

Soluções inovadoras e suporte organizacional são a alma para fazer o negócio caminhar em uma boa direção. Empresas estão buscando cada vez mais implementar e valorizar a cultura da criatividade e inovação do qual líderes e suas equipes são incentivados e encorajados a lançarem melhorias ou novos produtos. Colaboradores que se sentem desafiados e apaixonados pelo que fazem são mais propensos a gerar ideias inovadoras e se empenhar na busca por soluções eficazes. Essa paixão pelo trabalho e pelo processo criativo cria um ambiente estimulante e colaborativo, onde todos se sentem parte de algo maior e são incentivados a contribuir para o sucesso da organização.

#### **4.4. Barreiras da criatividade para inovação**

As barreiras são um ponto negativo quando se fala em criatividade para a inovação. Xu e Rickard (2007) revelam que o ambiente em que a pessoa trabalha é essencial para estimular ou limitar a criatividade. Nos relatos a seguir, identificamos que os entrevistados não possuíam nenhum tipo de liberdade relacionado a novas ideias e um espaço para debater diversos assuntos.

Todos dizem que existe sim um espaço aberto para diálogo, mas eu, particularmente, acredito que não. Das vezes que tentei expor alguma ideia, e não foram poucas, a minha líder não levava adiante - parecia que ela mesmo filtrava, e se ela não gostava ou não era do agrado dela naquele momento, não servia. Ela sempre bloqueava e dizia que aquilo não era prioridade no momento e que eu estava perdendo o foco. Entendo que na organização em que trabalho, inovar gera medo e eles não estão dispostos a enfrentar isso. Posso dar um exemplo: quando a empresa precisava migrar uma conta interna de uma forma que seria muito trabalhosa, eu falei que não era a melhor forma e apresentei uma alternativa que iria automatizar o processo. Porém, eles não aceitaram e no final, gastaram mais tempo e dinheiro. – L20.

Entende-se que a organização que o entrevistado L20 trabalha não estimula a criação de novas ideias e a justifica por motivos insignificantes, que acarretam em recursos gastos a mais e tarefas mais trabalhosas, envolvendo mais pessoas do que o necessário.

O meu tempo era muito contado para as minhas tarefas diárias, tudo era mal planejado. Quando tínhamos algo mais difícil para fazer, fazíamos sem perguntar nada pra ele [líder]. Se deu certo, deu, e se não deu, ele pedia para refazer, mas sem nos ajudar. A equipe precisava dar um jeito sozinha. A sorte é que nos ajudávamos ao máximo para não refazer as demandas. Além disso, meu líder me perguntava uma coisa e não me deixava responder, ele mesmo respondia. Também havia bastante distinção das hierarquias, de acordo com o cargo de cada um. Ele falava, ajudava e agia de uma maneira diferente. – L19.

Compreende-se que o entrevistado L19 não tinha um espaço para falar e muito menos para ser ouvido. Os objetivos chegavam bagunçados e não possuíam instrução e nem ajuda de como realizá-los.

Eu tenho o costume de ouvir todas as ideias que são faladas, não deixo uma passar para trás. Eu acolho todas elas, busco estudar e entender um pouco mais para então levar adiante. (...) Desde que não seja a parte de informática, eu coloco a maioria para frente. Mas quando aparece algo relacionado à informática, eu até tremo, não domino essa parte e é uma grande dificuldade para mim. Levo muito tempo para aceitar essas mudanças. Há meses atrás, tivemos a migração de um sistema para outro e passei noites em claro aprendendo e anotando todas as informações. - L3.

O respondente L3 se mostra aberto a novas ideias até certo ponto. Quando é algo que não é de seu conhecimento, ele prefere recusar do que pedir ajudar para compreender e aprender. A tecnologia é um aliado dos dias atuais e sem ela, muitas empresas não estão indo para frente.

Amabile (1982) ressalta que há certa incompatibilidade entre controle e criatividade, empresas com foco na criatividade devem fazer menos uso do micro gerenciamento. Ela cita que é mais comum uma empresa matar a criatividade do que incentivá-la, através de prazos fora da realidade, informações incompletas e bagunçadas. Quando suprimimos a criatividade, restringimos o surgimento de

novas ideias, o que leva à diminuição da energia e da motivação. Isso resulta em colaboradores exaustos e desmotivados.

Minha líder não diz não, diz que vai pensar, mas nunca aceita e passa para frente as ideias que eu sugiro. Fico bastante desmotivado e comecei a não perder tempo dando novas ideias. Um exemplo foi a elaboração dos processos adotados para os brindes: escolha do brinde, compra e envio, que chegaram prontos, mal planejados e bagunçados por ela, e eu avisei, e tentei dar uma outra opção. Ela não me ouviu, acabou dando errado e ela colocou a culpa do processo todo na menina da equipe que saiu. - L 11.

Observa-se que o respondente L11 desistiu de dar novas soluções pelo fato de sua líder sempre ser reativa e negativa, e quando algo não sai como o planejado, a líder não assume a própria responsabilidade, responsabilizando outra pessoa.

Tudo precisava ser do jeito dele, os processos já vinham prontos e nada podia sair diferente do *script*. Eu dei ideia várias vezes e ele nunca aceitava. Ele dizia que tínhamos um espaço aberto para falar o que pensávamos e expor nossas ideias, mas eu sabia que não tinha. Toda vez que eu começava a falar alguma coisa que poderia melhorar ou mudar, ele falava que eu era ambiciosa antes mesmo de ouvir tudo. - L 13.

Nota-se que o entrevistado L13 era atacado por seu líder nas diversas vezes que tentou sugerir algo. Nada poderia ser diferente das suas instruções, o que gera desinteresse e cansaço em ficar lutando contra.

Podemos identificar a presença de um líder autocrático, que se exemplifica quando o liderado possui pouco ou nenhum espaço para criatividade e através de um líder que visa somente resultados (MATOS, 2012).

Existe limitação quando se fala em liberdade para a criatividade sim. Temos meios e processos bem detalhados a serem seguidos e é difícil sair dessa linha, não conseguimos fugir muito. O foco na empresa é sempre por um resultado maior e melhor do que os anos anteriores, não importa os esforços que o time precise fazer. - L5.

Entende-se que o entrevistado L5 possui um diálogo de um líder autocrático, do qual os resultados da empresa estão em primeiro lugar, não importando os empenhos necessários a se fazerem, não podendo levar nada mais em consideração.

Em resumo, as barreiras à criatividade representam um desafio significativo que dependem da liderança e da organização. As barreiras são expressas através de um líder autocrático que detém poder e controle, pela falta de incentivo ou rejeição à expressão de ideias, com foco somente no resultado e lucro

sem se preocupar com o conforto e satisfação dos colaboradores, objetivos desordenados ou processos rígidos que afetam o desenvolvimento do colaborador.

Além disso, a resistência a mudanças, processos fechados e pré-estabelecidos e resultados imediatos afetam na melhoria, criação e inovação de produtos/ serviços existentes ou futuros. Pode-se concluir que lugares onde a criatividade é sufocada acabam ficando para trás e proporcionam ambientes pesados, com colaboradores insatisfeitos, inseguros e desmotivados.

Os quadros 6 e 7, destacarão os principais temas e comportamentos identificados nas experiências dos entrevistados, descritos neste capítulo.

Quadro 6: Segurança Psicológica e comportamentos relatados pelos entrevistados

Suporte à segurança psicológica	Impedimentos à segurança psicológica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livre expressão</li> <li>• Habilidade de escuta</li> <li>• Feedback honesto</li> <li>• Cuidado com equipe</li> <li>• Identificação de habilidades</li> <li>• Erros como aprendizado</li> <li>• Autonomia e liberdade</li> <li>• Estímulo ao aprendizado</li> <li>• Reconhecimento de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente inseguro</li> <li>• Intolerância a falhas</li> <li>• Microgerenciamento</li> <li>• Centralização excessiva</li> <li>• Falta de autonomia</li> <li>• Autoritarismo</li> <li>• Comunicação deficiente</li> <li>• Desmotivação dos funcionários</li> <li>• Postura antiética de líderes</li> </ul>

Fonte: Própria.

Quadro 7: Criatividade para inovação e comportamentos relatados pelos entrevistados

Impulsionadores da criatividade para inovação	Barreiras da criatividade para inovação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura a ideias novas</li> <li>• Escuta ativa</li> <li>• Incentivo constante</li> <li>• Compreensão e apoio</li> <li>• Reconhecimento de ideias</li> <li>• Estímulo à inovação</li> <li>• Foco na inovação</li> <li>• Transparência nos processos</li> <li>• Foco na inovação</li> <li>• Paixão pelo trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloqueio de ideias</li> <li>• Ausência de estímulo à criatividade</li> <li>• Planejamento deficiente das tarefas</li> <li>• Falta de espaço para comunicação</li> <li>• Desmotivação</li> <li>• Liderança reativa</li> </ul>

Fonte: Própria.

#### 4.5. Discussão

A criação de uma cultura organizacional que valoriza e promove a segurança psicológica e a criatividade é essencial para manter colaboradores realizados, motivados, satisfeitos, impulsionar a inovação e manter a empresa como referência no mercado. Ao investir no desenvolvimento de práticas e ambientes seguros que estimulem a criatividade e motivem os colaboradores, as empresas podem colher os frutos de uma cultura de inovação contínua, resultando em produtos e serviços diferenciados e um ambiente de trabalho inspirador e gratificante.

A partir dos resultados encontrados, observamos a presença de alguns estilos de liderança presentes no dia a dia, sejam eles benéficos ou não. Os líderes autocráticos e transacionais são vistos como desaceleradores do processo criativo e causam insegurança psicológica no ambiente de trabalho. Já os líderes democráticos, transformacionais, humildes e servidores favorecem para a geração de novas ideias e um clima alegre, trazendo segurança psicológica. Os líderes possuem um papel crucial para a cultura e andamento de uma organização: servem de exemplo, estabelecem normas, definem prioridades, reconhecem os colaboradores, realizam *feedback* com frequência, desenvolvem talentos, possuem

bastante peso na tomada de decisão e norteiam a direção que a sua área vai seguir, influenciando na empresa como um todo, principalmente nos resultados.

Compreendendo os elementos sobre segurança psicológica, identifica-se que eles ainda não são abrangidos e inseridos em todas as organizações. Algumas organizações não promovem um espaço adequado para o trabalhador desenvolver certas *skills* que podem ser fundamentais. Em um ambiente seguro psicologicamente, todos podem expressar livremente suas opiniões e ideias, sem medo de julgamentos, e podem se sentir à vontade para compartilhar conhecimento, informação, além de saberem da importância do trabalho em equipe. As pessoas estão mais propensas a contribuir com ideias criativas e inovadoras, pois não estão preocupadas com possíveis consequências negativas.

Foi possível observar, também, a partir das entrevistas realizadas, que o estímulo à criatividade para inovação ainda é escasso e com pouco incentivo em algumas companhias. Alguns exemplos são prazos fora realidade, punições ao errar, objetivos obscuros e incompletos, micro gerenciamento, controle sobre tudo e todos, distante relacionamento entre o líder e o time, falta de estímulo do gestor e ambiente fechado do qual o colaborador não pode se expressar. A criatividade tem suas raízes nas experiências individuais dos membros da equipe, mas sua verdadeira eficácia só é alcançada quando compartilhada e praticada em conjunto, sendo importante as interações e dinâmicas entre os membros da organização. Quando a criatividade é reprimida, bloqueamos a geração de novas ideias, resultando em funcionários desmotivados, cansados e desanimados.

Uma cultura organizacional que valoriza a segurança psicológica e a criatividade não apenas mantém os colaboradores satisfeitos e motivados, mas também impulsiona a inovação e mantém a empresa relevante no mercado. Colaboradores engajados e criativos são mais propensos a desenvolver produtos e serviços diferenciados que atendam às necessidades dos clientes que superem a concorrência. Sendo assim, os líderes desempenham um papel crucial na cultura organizacional porque têm influência sobre o comportamento, os valores, as normas e as decisões dentro da organização. Ao priorizarem a segurança psicológica e a criatividade para inovação, os líderes podem contribuir significativamente para uma cultura organizacional mais saudável e inovadora, atingindo bons resultados.

## 5. Conclusão

Resgatando os objetivos da pesquisa – como o estilo de liderança pode influenciar na construção de um ambiente seguro psicologicamente e, conseqüentemente, na capacidade criativa dos colaboradores de uma organização – é possível concluir que um colaborador que possui um líder que o estimula e o encoraja, e ainda, uma organização segura psicologicamente que proporciona um ambiente agradável, preocupada com o bem-estar do colaborador e incentiva a geração e desenvolvimento de novas ideias, acarreta em um funcionário feliz, motivado, estimulado e determinado.

Um ambiente seguro psicologicamente possui um espaço aberto para diálogos, estimulando a criatividade sem retaliações ou punições. Outros fatores essenciais são a liberdade e a autonomia. Um líder transformacional, participativo, humilde e servidor que envolve a equipe na tomada de decisões, se dispõe a ouvir o time, possui um bom relacionamento com os liderados, reconhece os funcionários através de prêmios, elogios e *feedbacks* transparentes e corroborando para um ambiente propício ao bem-estar. Esses são os elementos principais que fazem com que os colaboradores elevem o seu nível de produtividade e desempenho e queiram compartilhar conhecimento e preocupações com o seu time, sentindo-se realizados ao fazerem parte da empresa.

Já para estimular a capacidade criativa, outros elementos são fundamentais, como o tempo delimitado para a execução da tarefa e o encorajamento por parte do líder e da empresa, provendo todas as ferramentas adequadas, incentivando os processos criativos e implementando-os como forma de incentivo à inovação. Além disso, os desafios são aliados a esse elemento – resolver a dor de algo que ainda carece de solução é extremamente desafiador e revigorante.

Quando a cultura organizacional é fomentada e alinhada com a criatividade e inovação, torna-se mais eficaz o alcance dos resultados. Exemplo

disso são as empresas que adotam programas de incentivo à inovação com direito a prêmios, financeiros ou não, e reconhecimento por toda a empresa.

Nas entrevistas, era esperado que surgissem preocupações sobre a falta de um ambiente seguro para os colaboradores e a falta de estímulo à criatividade e inovação. No entanto, os resultados foram surpreendentes, mostrando um número significativo de respostas negativas. De acordo com a literatura revisada, que inclui vários planos de ação, comportamentos e estratégias, fica claro que as organizações ainda precisam implementar treinamentos para melhorar sua relação com os colaboradores. Isso inclui o fato de como agem, se comunicam e pensam, visando trazer benefícios, como um maior senso de pertencimento e aumento da vontade dos colaboradores para permanecerem na empresa.

Muitos entrevistados destacaram a falta de apoio e estímulo por parte da liderança e da empresa em si, assim como a ausência de canais abertos e incentivos para a livre expressão e ideias inovadoras. Além disso, foi notável o número de relatos sobre um clima de insegurança e medo, onde os funcionários se sentem intimidados em arriscar novas abordagens por medo de retaliação. Líderes descritos como fechados, rudes, centralizadores e autocráticos foram mencionados em muitas das respostas dos liderados, o que desencoraja a expressão de pensamentos e ideias, prejudicando assim a criatividade e o desenvolvimento de novas ideias.

A percepção generalizada de um ambiente hostil à inovação tem um impacto direto na produtividade e na satisfação dos funcionários, contribuindo para altos índices de rotatividade, desmotivação e insatisfação. A ausência de um suporte adequado e de uma cultura que valorize a experimentação e o erro como parte do processo de aprendizagem inibe significativamente o potencial criativo da organização. Esses fatores evidenciam a importância na necessidade de uma reestruturação no modelo de gestão e na criação de políticas que promovam um ambiente de trabalho mais acolhedor, seguro e propício ao desenvolvimento de novas ideias e bem-estar dos funcionários.

Para futuras pesquisas, é relevante considerar as novas tendências, em especial o advento da inteligência artificial, que, através da análise de um grande número de dados, pode vislumbrar diversas perspectivas como: (i) Análise de dados de engajamento e *feedback*; (ii) Análise da carga de trabalho evitando estresse e *burnout*; (iii) Automatização de tarefas repetitivas e de baixa relevância;

(iv) Análise de comunicações internas; e (v) Estímulo à diversidade, inclusão e colaboração criativa.

Outro encaminhamento relevante seria um desdobramento deste estudo incluindo a relação dos temas abordados aqui com a saúde mental dos colaboradores – assunto que ganha relevância a cada dia, à medida em que as pessoas vêm adoecendo cada vez mais em decorrência de ambientes de trabalho não saudáveis.

Este estudo trouxe aprendizados valiosos para a autora. Já dizia um famoso ditado: “a necessidade é a mãe de todas as invenções”. Assim começou minha jornada nesta dissertação. Ao perceber, em meu ciclo de amizades, a dor e reclamações que meus colegas sentiam ao lidar com seus pares, equipes e a companhia em que trabalhavam, comecei a me questionar sobre as reais motivações e implicações dessas relações. A influência do estilo liderança era clara. Além disso, foi necessário identificar outros fatores que os levavam a se sentirem de tal maneira.

Através de uma conversa com a minha orientadora, recebi algumas referências da literatura que me deram um norte a seguir para delimitar melhor o meu campo de pesquisa. Desta forma, foi possível construir os temas a serem abordados.

A caminhada parecia mais simples do que foi. Meu conhecimento prévio a respeito do assunto adquirido durante a minha formação e carreira me ajudaram a enfrentar o processo de forma mais amena. Ao longo da jornada adquiri muitos conhecimentos e ensinamentos novos. As entrevistas realizadas me fizeram ter uma percepção alinhada com o referencial teórico, trazendo dados mais consistentes.

Os resultados obtidos me ajudaram a trazer luz ao motivo pelo qual os meus colegas tinham tais reclamações e insatisfações. Ainda, através das entrevistas, reconheci que essa dor não era apenas deles, era de outras pessoas também. Com esse entendimento, foi possível perceber no início das entrevistas quais seriam os motivadores ou implicações dos relatos que viriam a seguir, mesmo que o contexto fosse totalmente diferente em cada entrevistado.

No final do destino, percebi que esta pesquisa se tornou uma grande aliada para a minha carreira como líder, e ainda para ajudar outros profissionais a evoluírem usando a metodologia abordada e as conclusões obtidas neste estudo.

## 6.

### Referências Bibliográficas

ABELHA, D. M., CARNEIRO, P. C. D. C., & CAVAZOTTE, F. D. S. C. N. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais**, 2018.

AMABILE, T. M. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. **Journal of Personality and Social Psychology**, 43(5), 997-1013, 1982.

\_\_\_\_\_. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. **Journal of personality and social psychology**, 45(2), 1983.

\_\_\_\_\_. **Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do**, 1997.

\_\_\_\_\_. How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**. 76-87, 1998.

AMABILE, T. M., SCHATZEL, E. A., MONETA, G. B., & KRAMER, S. J. Leader Behavior and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. **The Leadership Quarterly**, 15, 5-32, 2004.

AMABILE, T. M., & PILLEMER, J. Perspectives on the social psychology of creativity. **The Journal of Creative Behavior**, 46(1), 3-15, 2012.

ANDERSON, N., POTOCHNIK, K., ZHOU, J. **Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework**. *J.Manage.* 40, 1297–1333, 2014.

\_\_\_\_\_. **Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review and prospective commentary**, 2014.

AVOLIO, B. J., & BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The leadership quarterly**, 6(2), 199-218. doi: 10.1016/1048-9843(95)90035-7, 1995.

AXTELL, C. M., HOLMAN, D. J., UNSWORTH, K. L., WALL, T. D., WATERSON, P. E., & HARRINGTON, E. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73(3), 265-285, 2000.

BAER, M.; FRESE, M. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **J. Organ. Behav.**, v. 24, n.1, p.45–68, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, A. T. D. V. **Liderança transformacional na escola: Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento.** Departamento de Ciências e Educação, Universidade de Aveiro, Lisboa, Portugal, 2009.

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations.* New York; **Free Press**, 1985.

\_\_\_\_\_. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, 18(3), 19-31, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **The implications of transational and transformational leadership for individual, team and organizational development.** Research in Organizational Change and Development. Greenwich, 1990.

\_\_\_\_\_. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

BENTO, A. M. V. **Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira.** In J. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BES, F. T., KOTLER, P. **A bíblia da inovação. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** São Paulo: Leya, 2011.

BIENFELD, N., GROTE, G. **Individual level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 23, 930-945, 2014.

BLAKE, R.; MOUTON, J.S. **The managerial grid: The key to leadership excellence.** Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964.

\_\_\_\_\_. **O grid gerencial.** São Paulo: Pioneira, 1978.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper, 1978.

CARMELI, A., REITER-PALMON, R., ZIV, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. **Creativity Research Journal**, 22, 250-260, 2010.

CARVALHO NETO, A. LIMA, G. S. Uma leitura da evolução das teorias sobre Liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. In: **EnGPR**, 3, 2011, João Pessoa, 2011.

CHAN, S. C. Participative leadership and job satisfaction: the mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work.

**Leadership Organization Development Journal**, Vol. 40 No. 3, pp. 319-333, 2019.

CHEN, C., LIAO, J., WEN, P. **Why is formal mentoring important? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context.** *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25, 1112-1130, 2014.

CHEN, L., WADEI, K.A., BAI, S. LIU, J. **Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement.** *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 6, pp. 741-759, 2020.

CHOI, S., TRAN, T., KANG, S. Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person- job fit. **Journal of Happiness Studies**, 18, 1877 - 1901, 2017 .

CLARK, T. R. **“The 4 Stages of Psychological Safety y: Defining the Path to Inclusion and Innovation”**, 2023.

COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Acad. Manag. J.**, v. 49, n.3, p.544–560, 2006.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** 5 ed. – Porto Alegre: Penso, 2021.

CUNHA, P. M.; CABRAL-CARDOSO, C.; CUNHA C. R., REGO A. **“Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** Lisboa: Editora RH; 6ª Edição, 2007.

DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage, 2005.

DEPERT J. R., BURRIS, E. R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? **Acad. Manag. J.**, v.50, n.4, p.869–84, ago 2007.

DULUC, A. **“Liderança e Confiança”**; Gráfica Manuel Barbosa e Filhos; Lisboa Editora, 2000.

EDMONDSON, A. C. **“A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento”**, 2020.

EDMONDSON, A. C., BOHMER, R. M., PISANO, G. P. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. **Administrative Science Quarterly**, 46(4), 685–716, 2001.

EDMONDSON, A. C.; DEPERT, J. R. Implicit Voice Theories: Taken-for-granted rules of Self-censorship at Work. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 461-488, Jun. 2011.

EDMONDSON, A. C., LEI, Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, 23–43, 2014.

ELHADIDY, I. A.; GAO, Y. How does humble leadership stimulate employees' service improvisation in hospitality? A social information processing perspective. **Kybernetes**, 2024.

FATIMA, T., MAJEED, M., SAEED, I. **Does participative leadership promote innovative work behavior: the moderated mediation model**. *Business and Economic Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 141-158, 2017.

FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, A. M. O., PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, 157-166, 2013.

FRAZIER, M., FAINSHMIDT, S., KLINGER, R., PEZESHKAN, A. and VRAVECHA, V. **Psychological safety: a meta-analytic review and extension**. *Personnel Psychology*, Vol. 70, pp. 113-165, 2017.

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr., MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRABNER, I. Incentive system design in creativity-dependent firms. **The Accounting Review**, 89(5), 1729-1750, 2014.

GRABNER, I., SPECKBACHER, G. The cost of creativity: A control perspective. **Accounting, Organizations and Society**, 48, 31-42, 2016.

GUIMARÃES, G. **Liderança positiva: "Para atingir Resultados Excepcionais"**. São Paulo: Évora, 2012.

HALBESLEBEN, J. R. B., NEVEU, J. P., PASUTIAN-UNDERDAHL, S. C., WESTMAN, M. Understanding the role of resources in conservation of resources theory. **Journal of Management**, 40, 1334-1364, 2014.

HAYS, R. "Leadership"; **The Clinical Teacher**, 9(5), 345-347, 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K., H. **Psicologia para Administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1974.

HOLLAND, P., PYMAN, A., COOPER, B. K., TEICHER, J. **Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice**. *Human Resource Management*, 50, 95-111, 2011.

HOOGH, A., GREER, L., HARTOG, D. Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. **The Leadership Quarterly**, 26 (5), 687 - 701, 2015.

HUGHES, D.J., LEE, A., TIAN, A. W., NEWMAN, A., LEGOOD. **A. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations**. *The Leadership Quarterly*, 2018.

JOGULU, U. D. "Culturally-linked leadership styles"; **Leadership and Organization Development Journal**; 31(8); 705-719, 2010.

JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J. Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. **The Academy of Management journal**. v. 42, n. 2, 208-218, 1999.

KACHELMEIER, S. J., REICHERT, B. E., WILLIAMSON, M. G. Measuring and motivating quantity, creativity, or both. **Journal of Accounting Research**, 46(2), 341-373, 2008.

KHAN, A. A., et al. How servant leadership triggers innovative work behavior: Exploring the sequential mediating mechanism. **Personnel Review**, v. 49, n. 4, p. 869-888, 2020.

KINCHESKI, F.; MARTINS, P. B. **Análise dos estilos de Liderança**: um estudo comparativo entre BRDE e DIMED. Trabalho Conclusão de Curso. UFSC, 1995.

KIRKPATRICK, S. A., LOCKE, E. A. "**Leadership: Do traits matter?**" ;The Executive, 1991.

KONORTI, E. "The 3D Transformational Leadership Model"; **The Journal of American Academy of Business**; 14(1); 10-20, 2008.

KOTLER, J. P. "What Leaders Really Do"; **Harvard Business Review**, 79(11); 85-96, 2001.

KOUZES, J.; POSNER, B.. **O desafio da liderança**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração princípios e tendências**: Liderança e cultura organizacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LI, G., LIU, H., LUO, Y. Directive versus participative leadership: dispositional antecedents and team consequences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 91, pp. 645-664, 2018.

LIANG, J., FARH, C. I. C., FARH, J. **Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination**. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, pp. 71-92, 2012.

LIBERATO, M., BATISTA, N., SILVA, C., ABUD, A. HOLANADA, F. Criatividade e Inovação no Setor de Turismo: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias**. 10 (3), 5517-5526, 2020.

LIDEN, R.C., et al. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 254-269, 2015.

LOCKE, L. F., SPIRDUSO, W. W., SILVERMAN, S. J. **Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals**. 2nd ed. Sage Publications, Inc, 1987.

LUO, Y. et al. Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MARIANO, S.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MATOS, P. G. **Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho Estudos de Caso Exploratórios**. Castelo Branco. Portugal, 2012.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCNAMARA, C. Organizational Excellence. **Business and Economic Review**, 43(4), 19, 1997.

MCKINSEY. **Psychological safety and the critical role of leadership development**. 2021.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: conceitos e aplicação**. Trad. Hopp, I. M. São Paulo. Harbra, 1998.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós modernidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,; o comportamento humano no trabalho"; **McGraw-Hill**; São Paulo, 2010.

NEMBHARD, I. M., EDMONSON, A. C. **Psychological Safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation**. K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.). The Oxford handbook of positive organizational scholarship. Oxford: Oxford University Press, 2011.

NEWMAN, A., DONOHUE, R., EVA, N. **Psychological safety: A systematic review of the literature**. Human Resource Management Review, 2017.

NEWSTROM, W. J. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**, 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016.

OWENS, B. P.; HEKMAN, D. R. Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 787-818, 2012.

QU, Y. et al. Modesty brings gains: linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. **Educational Studies**, 2023.

REGO, A. et al. Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. **Frontiers in Psychology**, 2017.

RIBEIRO, M., SANTOS, S. L., MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em enfermagem. Escola Anna Nery. **Revista de Enfermagem**. 10(1), 109-115, 2006.

RIBEIRO, M. I. B., BENTO, A. V. **As dimensões e práticas de liderança dos professores alunos luso-brasileiros do ensino superior**: Um estudo comparativo. Actas do I Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação, Elvas, Portugal, Cáceres, Mérida, Espanha, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P., MOREIRA C. K. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSING, K., FRESE, M., BAUSCH, A. Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. **The Leadership Quarterly**. 22(5), 956 – 974, 2011.

SCHAUBROECK, J., LAM, S. S. K., & PENG, A. C. Y. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. **Journal of Applied Psychology**, 96, 863-871, 2011.

SCHEIN, E. H.; BENNIS, W. **Personal and organizational change through group methods**. New York: Wiley & Son, 1965.

SIEMSEN, E., ROTH, A. V., BALASUBRAMANIAN, S., ANAND, G. **The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing**. Manufacturing and Service Operations Management, 11, 429-447, 2009.

SILVA, L. H., GHEDINE, T., PEREIRA, C. M. D., TUTIDA, A. Y. Leadership studies in brazilian events: the walked paths. **Revista Capital Científico**. 19 (4), 7 - 25, 2021.

SPECKBACHER, G. Creativity research in management accounting: A commentary. **Journal of Management Accounting Research**, 29(3), 49-54, 2017.

STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, p. 35-71, 1948.

TEBEIAN, A. E. (2012). **The impact of motivation through leadership on group performance**, 2012.

THORNELLY, N., LEES, D. **Leadership: the art of motivation**. Londres: Random House, 1994.

TIPU, S.; RYAN, J., FANTASY, K. "Transformational Leadership in Pakistan: An Examination of the Relationship of Transformational Leadership to Organizational Culture and Innovation Propensity"; **Journal of Management and Organization**, 18(4); 461–480, 2012.

VAN DIERENDONCK, D. Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

WANG, et al. Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. **Frontiers in Psychology**, 2018.

WANG, W.; KANG, S.; CHOI, S. Servant leadership and creativity: a study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 12, p. 807070, 2022.

WARRICK, D. D. "The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development"; **Journal of Leadership; Accountability and Ethics; Management Comparat International**, 2011.

WILSEY, M. D. "Leadership and human motivation in the workplace, **Quality Progres**"; 28(11); 85-85, 1995.

WOFFORD, J. C.; et al. A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. **Leadership Quarterly**, v.9, n.1, p55, 1998.

WU, F. "The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan"; **The Journal of American Academy of Business**; Vol. 14 (2); 75-82, 2009.

XU, F.; RICKARDS, T. Creative management: a predicted development from research into creativity and management. **Creative Management**, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

YEH, H., HONG, D. "The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance"; **The Journal of Human Resource and Adult Learning**; 8(2); 50-59, 2012.

YOSHIDA, D. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of LMX. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 3, p. 276-292, 2014.

YUKL, G. A. **Liderança Carismática e Transformacional**. In: BERGAMINI, C.; CODA, R.. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Atlas 1997.

\_\_\_\_\_. **Leadership in Organizations**. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013.

ZHOU, F; WU, Y. J. How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n. 3, p. 375-387, 2018.

## **7. Apêndice I**

### **Roteiro Semi-estruturado**

(Entrevista para o líder)

Boa tarde!

Você autoriza a gravação da entrevista para possíveis buscas de informações futuramente? Estou entrevistando diversos líderes e liderados de diferentes segmentos com o intuito de entender a influência dos estilos na liderança na busca pela segurança psicológica em uma organização. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculado ao Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC RJ.

#### **Perguntas Introdutórias:**

- 1) Poderia me informar sua idade, gênero, formação, tempo de experiência e em qual segmento da empresa você trabalha?
- 2) Para você, o que é liderança?
- 3) Para você, o que é segurança psicológica?
- 4) Quais são as suas características mais marcantes como líder?

#### **Perguntas Intermediárias:**

- 5) Para você, a liderança pode ser aprendida e desenvolvida?
- 6) Como você comunica os objetivos para a sua equipe?
- 7) Você possui mecanismos de recompensa por tarefas bem realizadas no seu estilo de liderança? Para você é mais importante os objetivos das empresa ou a satisfação do colaborador? (exemplo)
- 8) Caso haja falhas na execução de alguma tarefa, como você age com o colaborador?

- 9) Você considera que seus liderados são apaixonados pelo que fazem? Há um espaço aberto para diálogo e liberdade para a criatividade? (exemplo)
- 10) Como você lida com o surgimento de novas ideias vindas da sua equipe? (exemplo)
- 11) Você se preocupa com um ambiente de trabalho agradável e com o bem-estar dos funcionários tanto com você quanto entre eles?

**Perguntas Acessórias:**

- a. Você poderia me dar um exemplo?
- b. De que forma?
- c. O que você faz para isso?
- d. Como você faz isso?
- e. Por quê?

(Entrevista para o liderado)

Boa tarde!

Você autoriza a gravação da entrevista para possíveis buscas de informações futuramente? Estou entrevistando diversos líderes e liderados de diferentes segmentos com o intuito de entender a influência dos estilos na liderança na busca pela segurança psicológica em uma organização. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculado ao Mestrado em Administração da Pontifícia Unidade Católica do Rio de Janeiro – PUC RJ.

**Perguntas Introdutórias:**

- 1) Poderia me informar sua idade, gênero, formação, tempo de experiência e em qual segmento da empresa você trabalha?
- 2) Para você, o que é liderança?
- 3) Para você, o que é segurança psicológica?
- 4) Quais são as suas características mais marcantes no seu líder?

**Perguntas Intermediárias:**

- 5) Para você, a liderança pode ser aprendida e desenvolvida?
- 6) Como o seu líder comunica os objetivos para a sua equipe?
- 7) O seu chefe possui mecanismos de recompensa por tarefas bem realizadas? Para ele é mais importante os objetivos das empresa ou a satisfação do colaborador? (exemplo)
- 8) Caso haja falhas na execução de alguma tarefa, como seu gestor age com você?
- 9) Você se considera apaixonado pelo que faz? Há um espaço aberto para diálogo e liberdade para a criatividade? (exemplo)
- 10) Como o seu gerente lida com o surgimento de novas ideias vindas da sua equipe? (exemplo)
- 11) Você percebe uma preocupação para um ambiente de trabalho agradável e com o bem-estar do time ?

**Perguntas Acessórias:**

- a. Você poderia me dar um exemplo?
- b. De que forma?
- c. O que você faz para isso?
- d. Como você faz isso?
- e. Por quê?