

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança
Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Andreia Filipa Cruz dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Carla Filipa Gomes da Costa, Professora Auxiliar
Convidada, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Setembro, 2017

Agradecimentos

A realização desta dissertação marca o fim de uma importante etapa da minha vida, e embora se trate de um processo um pouco solitário, para mim teria sido impossível levá-lo a bom porto sem o contributo de várias pessoas. Como tal, gostaria de expressar agradecimento:

À minha família, em especial aos meus pais que foram o motor que impulsionou e proporcionou a realização deste sonho. Um grande obrigada pela oportunidade que me foi dada, pela responsabilidade confiada e pelo amor com que me brindam todos os dias.

Ao meu irmão pelo olhar e busca de exemplo que me motiva a querer ser e fazer mais.

Ao Bruno por todo o apoio nas longas e difíceis horas, por nunca deixar de acreditar em mim e por toda a força e incentivo que me dá.

Às minhas *wonder woman*, Sara e Nádia por serem mulheres incrivelmente inspiradoras e grandes amigas.

Aos meus irmãos escutas por todos os ensinamentos.

A todos os amigos e conhecidos que colaboraram difundindo o estudo.

E finalmente, à Professora Doutora Carla Gomes da Costa, pelo acompanhamento, conselhos, partilha de conhecimentos e por ser uma referência enquanto pessoa e profissional.

Resumo

A criatividade desempenha um papel importante nas organizações, e os líderes procuram formas de facilitá-la e encorajá-la junto dos seus colaboradores. A literatura tem-se debruçado, maioritariamente, na criatividade enquanto resultado, descurando o processo criativo e o envolvimento no mesmo. Contudo, revela-se importante compreender o envolvimento no processo criativo (EPC) dos colaboradores, para se promover a criatividade e assim garantir a subsistência das organizações. Perante a importância que o EPC representa nas organizações, esta dissertação pretende mostrar a influência de alguns fatores individuais (orientação para a aprendizagem, autoeficácia criativa e identificação relacional) e contextuais (liderança transformacional e clima de segurança psicológica) no mesmo. O modelo de investigação foi testado a partir de uma amostra de 316 colaboradores entre os 19 e os 64 anos, de diversos setores de atividade, em Portugal.

Os resultados obtidos confirmam a maioria das hipóteses do estudo, refutando apenas uma. Confirmou-se a existência de uma relação significativa entre a liderança transformacional e o EPC, e entre a orientação para a aprendizagem (OA) e o EPC. Além disso, conclui-se que a autoeficácia criativa e o clima de segurança psicológica medeiam a relação entre liderança transformacional-EPC, e a relação entre OA-EPC é mediada pela autoeficácia criativa. Por outro lado, não se confirmou que a identificação relacional seja mediadora da relação entre liderança transformacional-EPC.

Palavras-chave: criatividade; envolvimento no processo criativo; liderança transformacional; orientação para a aprendizagem

Classificação de acordo com as categorias definidas pelo Journal of Economics Literature (JEL Classification Systems): Labor Management (M54); Dissertations (Y40).

Abstract

Creativity plays an important role in organizations, and leaders want to know how to facilitate and encourage it in their employees. The literature has mostly focused on creativity as a result, neglecting the creative process engagement. However it is important to understand the creative process engagement (EPC) of the collaborators, to promote creativity and thus ensure the subsistence of organizations. Given the importance of the EPC in organizations, this dissertation intends to show the influence of some individual factors (learning goal orientation, creative self-efficacy and relational identification) and contextual factors (transformational leadership and psychological safety climate) in the EPC. The research model was tested on a sample of 316 workers with ages between 19 and 64 from different activity sectors in Portugal.

The results confirm most of the hypotheses of the study, refuting only one. It was confirmed that there is a significant relationship between transformational leadership and EPC, and between learning goal orientation (OA) and EPC. Moreover, it is concluded that creative self-efficacy and psychological safety climate mediate transformational leadership-EPC relationship, and the OA-EPC relationship is mediated by creative self-efficacy. On the other hand, it was not confirmed that relational identification mediates the transformational leadership-EPC relationship.

Keywords: creativity; creative process engagement; transformational leadership; learning goal orientation

Dissertation' classification, according to the categories defined by the Journal of Economics Literature (JEL Classification Systems): Labor Management (M54); Dissertations (Y40).

Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Introdução.....	VII
Capítulo I: Enquadramento Teórico	9
1.1 Criatividade e Envolvimento no Processo Criativo.....	9
1.2 Orientação para a aprendizagem e o EPC	12
1.3 Liderança Transformacional e o EPC.....	14
1.4 O papel mediador da autoeficácia criativa na relação orientação para a aprendizagem-EPC	16
1.5 O papel mediador da autoeficácia criativa na relação liderança transformacional- EPC.....	17
1.6 O papel mediador da identificação relacional na relação liderança transformacional- EPC.....	18
1.7 O papel mediador do clima de segurança psicológica na relação liderança transformacional-EPC	20
1.8 Modelo de Investigação.....	23
Capítulo II: Método.....	24
2.1 Procedimento	24
2.2 Amostra	24
2.3 Instrumentos	25
2.4 Resultados.....	27
Capítulo III: Discussão de Resultados	34
3.1 Implicações teóricas	34
3.2 Implicações práticas	36
3.3 Limitações e Pesquisas Futuras	38
Capítulo IV: Conclusão.....	39

Referências	40
Anexo A – Escalas	45
Anexo B – Questionário	48
Anexo C – Catálogo Nacional de Qualificações	52

Índice de Figuras

Figura I - Modelo de Investigação.	23
Figura II - Modelo representativo da mediação da Autoeficácia criativa nas relações Liderança Transformacional-EPC e OA-EPC, e da mediação da Identificação Relacional e Clima de Segurança Psicológica na relação Liderança Transformacional-EPC.....	33

Índice de Tabelas

Tabela I - Estatística Descritiva e Correlações.....	27
Tabela II - Regressão linear múltipla para explicar H1 e H3.....	28
Tabela III - Regressão linear múltipla para explicar H2 e H4.	30
Tabela IV - Regressão linear múltipla para explicar H5.	31
Tabela V - Regressão linear múltipla para explicar H6.	32

Lista de Abreviações

EPC – Envolvimento no Processo Criativo

OR – Orientação para os Resultados

OA – Orientação para a Aprendizagem

ODE – Orientação para o Evitamento

ODA – Orientação para a Aproximação

Introdução

O mundo atual caracterizado pela globalização, competitividade, rápida mudança e constantes inovações, exige que as organizações se adaptem rapidamente de forma a sobreviverem (Jaiswal & Dhar, 2015). A criatividade é considerada um fator essencial para a adequação ao meio volátil em que as organizações se encontram (Amabile *et al.*, 1996; Shin & Zhou, 2003; Shalley, Zhou & Oldham, 2004) e conseqüentemente para que a competitividade se mantenha (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005; Shalley & Gilson, 2004; Jaiswal & Dhar, 2015). Dado o papel que a criatividade assume na adaptação das organizações ao mercado de trabalho, os líderes pretendem saber como facilitar e promover a criatividade dos colaboradores (Shalley, Zhou & Oldham, 2004).

A maioria dos teóricos aborda a criatividade enquanto resultado (e.g. Shin & Zhou, 2003; Amabile *et al.*, 2005; Gong, Huang & Farh, 2009; Wang, Tsai & Tsai, 2014; Jaiswal & Dhar, 2015). Porém, revela-se importante compreender o processo criativo que resulta no produto criativo, pois os indivíduos podem não ser espontaneamente criativos, mas podem adotar determinados comportamentos que os direcionem nesse sentido (To, Fisher & Ashkanasy, 2015). Além disso, quanto mais os indivíduos se envolverem no processo criativo (EPC), mais provavelmente obterão resultados criativos (Zhang & Bartol, 2010a). Neste sentido, dada a importância que o EPC assume no âmbito das organizações, esta investigação procura contribuir para o seu entendimento.

Atendendo à importância da criatividade nas organizações e partindo da Perspetiva Interacionista da criatividade (Woodman & Schoenfeldt, 1990) esta investigação tem o intuito não só de aprofundar os conhecimentos sobre o EPC, como também de analisar alguns fatores individuais (orientação para a aprendizagem, autoeficácia criativa e identificação relacional) e contextuais (liderança transformacional e clima de segurança psicológica) que podem influenciar o EPC dos indivíduos.

Colocando-se assim as seguintes questões de partida:

Questão 1: Qual o impacto da liderança transformacional e da orientação para a aprendizagem no EPC dos colaboradores?

Questão 2: Serão os fatores autoeficácia criativa, identificação relacional e clima de segurança psicológica críticos na relação das variáveis preditoras e o EPC dos colaboradores?

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Estruturado em quatro partes, o presente estudo engloba, numa primeira fase, um capítulo de enquadramento teórico sobre a temática em estudo, o segundo capítulo inclui o estudo empírico e apresentação do método e procedimento utilizados, o terceiro ponto é referente à análise de dados obtidos e o último prende-se com a discussão dos mesmos e suas conclusões. A revisão bibliográfica permitiu um confronto entre os diversos aspetos teóricos relacionados com o EPC e as restantes variáveis em estudo e a investigação empírica, possibilitando a realização da análise do modelo proposto, com o objetivo de responder às perguntas de partida.

É pretendido que o presente estudo contribua para a compreensão da criatividade e, em particular, o EPC, de forma a transmitir a clara mensagem da importância que este fator tem, na atualidade, para a sobrevivência das organizações. Esta dissertação pretende enfatizar a importância das organizações, seus administradores e profissionais de recursos humanos investirem nos seus colaboradores e no seu potencial criativo e assim ganharem vantagem competitiva.

Capítulo I: Enquadramento Teórico

1.1 Criatividade e Envolvimento no Processo Criativo

Dado o contexto de constante mudança e competição em que as organizações se encontram atualmente é imprescindível uma rápida adaptação para que estas sobrevivam (Jaiswal & Dhar, 2015; Song *et al.*, 2015; Zhou & Hoever, 2014). Segundo Hennessey & Amabile (2010), a criatividade é um dos fatores-chave que impulsionam a civilização para o desenvolvimento e evolução, tornando o estudo da mesma essencial. A criatividade é reconhecida como um fator crítico através do qual as organizações e os seus membros podem criar valor para os seus múltiplos *stakeholders* (George & Zhou, 2001), sendo considerada enquanto condição fundamental para a adequação às exigências do contexto complexo e volátil em que se encontram (Amabile *et al.*, 1996; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Shin & Zhou, 2003). Neste sentido, é consensual que a criatividade é necessária para que a competitividade organizacional se mantenha (Amabile *et al.*, 2005; Jaiswal & Dhar, 2015; Shalley & Gilson, 2004).

Por criatividade entende-se, a produção de ideias ou soluções novas e úteis (Amabile *et al.*, 2005; Amabile *et al.*, 1996). Para que uma ideia seja considerada nova tem de ser única em relação a outras já disponíveis na organização e será considerada útil se tiver o potencial de trazer valor à organização, quer a curto ou a longo prazo (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). As novas ideias, produtos e serviços tornaram-se fonte de competitividade, vantagem e oportunidades de negócio (Jaiswal & Dhar, 2015). Deste modo, os indivíduos que geram ideias novas e úteis para produtos, serviços, métodos ou processos de trabalho fornecem às suas organizações matéria-prima importante para o seu desenvolvimento (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

A maioria dos estudos realizados sobre criatividade concebe a mesma como resultado (e.g. Amabile *et al.*, 2005; Gong, Huang & Farh, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Shin & Zhou, 2003; Wang, Tsai & Tsai, 2014). Contudo, os processos criativos também são importantes, uma vez que são considerados as primeiras etapas ou pré-condições necessárias para obter resultados criativos ou até inovações (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Os estudiosos da criatividade (e.g. Amabile, 1988; Mumford, 2000; Shalley, Zhou & Oldham, 2004) enfatizam a importância da compreensão do processo criativo, bem como os atos que contribuem para o desenvolvimento de eventuais ideias novas e úteis, uma vez que, os indivíduos podem não ser capazes de ser criativos de forma espontânea, mas podem optar por adotar mais ou menos

comportamentos que conduzem a eventuais resultados criativos (To, Fisher & Ashkanasy, 2015). Para além disso, quanto mais se envolverem no processo criativo, mais provavelmente irão obter resultados criativos (Zhang & Bartol, 2010a). Neste sentido, dada a importância que a criatividade assume nas organizações quer ao nível dos resultados quer no que diz respeito ao processo que conduz ao resultado criativo, revela-se importante estudar o envolvimento no processo criativo (EPC) (Gilson & Shalley, 2004). Segundo Zhang e Bartol (2010a, 2010b), o EPC é definido como a medida em que os colaboradores se envolvem na identificação de problemas, na procura de informações e nas atividades de geração de ideias ou soluções. O EPC está conceptualmente relacionado com a criatividade, podendo ser entendidos como duas fases interrelacionadas (Zhang & Bartol, 2010a; Zhang & Bartol, 2010b). Como precursor da criatividade, o EPC enfatiza o caminho rumo à possível produção de resultados criativos, centrando-se no envolvimento do indivíduo no processo criativo, sendo a criatividade os resultados desse processo, ou seja, as ideias úteis e novas que ajudam a melhorar os produtos, serviços, processos ou métodos que facultam novas formas de execução das tarefas e resolução de problemas no trabalho (Zhang & Bartol, 2010a; Zhang & Bartol, 2010b).

Amabile (1988) e Woodman, Sawyer & Griffin (1993) definiram diferentes modelos para o entendimento da criatividade, que têm sido as grandes orientações metodológicas para o seu estudo. Amabile (1988) desenvolveu o Modelo Componencial da Criatividade, e mais tarde reforçado por Amabile & Pratt (2016), que assenta na premissa de que existem três componentes essenciais à criatividade individual: (1) capacidades relevantes para o domínio específico do conhecimento (*domain-relevant skills*), isto é, especialização num ou em vários domínios relevantes, incluindo conhecimentos fatuais, competências técnicas e talentos ou aptidões especiais; (2) capacidades relevantes para a criatividade (*creativity-relevant skills*), ou seja, processos cognitivos e características de personalidade conducentes ao pensamento criativo, como por exemplo, orientação para o risco, deter ou não competências sociais e diversidade de experiências; e (3) motivação intrínseca para as tarefas (*intrinsic task motivation*), mais especificamente, a motivação em envolver-se nas atividades por interesse, satisfação ou por desafio pessoal. A motivação intrínseca, segundo Amabile (1988) é um dos componentes mais importantes pois uma elevada motivação pode compensar a ausência de capacidades relevantes para o domínio específico do conhecimento e de capacidades relevantes para a criatividade, e é esta componente que determina se as restantes se vão comprometer em função da criatividade (Amabile, 1988). Para além disso, enquanto as capacidades relevantes para o domínio e as de capacidades relevantes para a criatividade podem determinar o que o

indivíduo é capaz de fazer, a motivação intrínseca determina o que o indivíduo realmente irá fazer (Amabile, 1988). Contudo, nenhuma componente é suficiente só por si, ou seja todas as componentes são necessárias para o processo criativo (Amabile, 1988). Por outro lado, Woodman & Schoenfeldt (1990) desenvolveram a Perspetiva Interacionista da Criatividade, em que parte do pressuposto que a criatividade é resultado do comportamento do indivíduo associado ao contexto em que este está inserido, isto é, o contexto facilita ou inibe a criatividade. Portanto, este modelo propõe que a criatividade individual é produto de fatores individuais, tais como, condições antecedentes (explicações ou metodologias existentes), fatores cognitivos, personalidade, fatores motivacionais e o conhecimento, e fatores sociais e de contexto, pois o grupo em que se dá a criatividade individual influencia-a diretamente e esta contribui para a criatividade do grupo em que se insere (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Woodman & Schoenfeldt, 1990).

Alguns autores adotam uma abordagem centrada no indivíduo, como por exemplo, Tierney & Farmer 2002, 2011 investigam a autoeficácia criativa e Zhang & Bartol, 2010a; Zhang & Bartol, 2010b estudam o envolvimento no processo criativo. No entanto, atendendo à importância que os aspetos contextuais têm assumido nas organizações, isto é, questões relacionadas com a tarefa, o contexto físico, o contexto social, as equipas e os líderes, tem emergido a necessidade de se estudar a criatividade enquanto resultado de influências individuais e contextuais (Zhou & Hoever, 2014). Assumindo que gerir a criatividade dos colaboradores não exige apenas a identificação dos fatores individuais, mas também a compreensão de como o contexto influencia a criatividade destes (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Zhou & Hoever, 2014; Zhou & Pan, 2015), tanto pesquisas anteriores como mais recentes (e.g. George & Zhou, 2001; Hennessey & Amabile, 2010; Zhou & Hoever, 2014) afirmam a importância em adotar uma perspetiva interacional. Esta perspetiva parte do pressuposto que é essencial estudar, simultaneamente, fatores individuais e situacionais para melhor compreender como é que estes se comportam na presença uns dos outros e em que medida vão impulsionar ou inibir a criatividade dos indivíduos (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Woodman & Schoenfeldt, 1990). De acordo com Hennessey & Amabile (2010), somente observando através de diversas perspetivas (individual e contextual) seremos capazes de estudar a criatividade dos indivíduos. Finalmente, devido às crescentes pressões sobre as organizações para melhorarem continuamente, inovarem e adaptarem-se às mudanças, os processos criativos são cada vez mais considerados como uma componente crítica para o sucesso organizacional (Gilson & Shalley, 2004). Partindo da Perspetiva Interacionista da criatividade, assume-se que esta é influenciada

tanto por fatores inerentes a um indivíduo como por fatores associados ao contexto em que este está inserido, logo torna-se necessária a compreensão de ambos os fatores para uma melhor e mais completa análise da criatividade (Zhou & Hoever, 2014). Neste sentido, o objetivo do presente estudo é contribuir para o entendimento da influência de fatores individuais e contextuais no envolvimento no processo criativo.

1.2 Orientação para a aprendizagem e o EPC

A orientação para os resultados (OR) afeta a maneira como os indivíduos abordam, interpretam e respondem aos seus sucessos (Song *et al.*, 2015). A OR reflete tanto a crença no autodesenvolvimento, como a maneira como esta crença leva os indivíduos a interpretar e comprometerem-se com o contexto onde estão inseridos (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009). VandeWalle (1997) definiu duas dimensões da OR: *learning goal orientation* (orientação para a aprendizagem) e *performance goal orientation* (orientação para o desempenho). A primeira dimensão é caracterizada pelo desejo de desenvolver o “eu” obtendo novas competências ou melhorando as já adquiridas e dominando novas situações (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009; VandeWalle, 1997). Deste modo, a orientação para a aprendizagem (OA) cultiva o interesse pela atividade em si, o que aumenta a probabilidade do indivíduo se esforçar ao máximo para a concretização da mesma, inclusive na ausência de incentivos externos (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009). Por outro lado, a orientação para o desempenho (OD) é centrada na demonstração de competências aos outros (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009; VandeWalle, 1997). Elliot & Harackiewicz (1996) dividiram a OD em duas categorias: *approach performance orientation* (orientação para a aproximação), em que os indivíduos veem a persecução dos objetivos como um desafio e procuram obter apreciações positivas; e *avoid performance orientation* (orientação para o evitamento), em que os indivíduos olham para a concretização de objetivos como uma ameaça, e têm como principal objetivo evitar a incompetência e as apreciações negativas.

De acordo com VandeWalle, Cron & Jr. (2001) a OR está relacionada com o desempenho dos colaboradores e essa relação é mediada pelo esforço, autoeficácia e grau de dificuldade dos objetivos. A OA revela uma relação positiva com esses mediadores, uma vez que os colaboradores com OA têm maior probabilidade de se esforçarem e estabelecerem objetivos diferentes, assim como revelam elevada autoeficácia (VandeWalle, Cron & Jr., 2001). Por outro lado, no que concerne aos colaboradores com orientação para o evitamento (ODE), o seu desempenho não está significativamente relacionado à autoeficácia e ao nível de dificuldade dos objetivos, e em relação aos colaboradores com orientação para a aproximação (ODA) não

foi encontrada nenhuma relação direta com a criatividade (VandeWalle, Cron & Jr., 2001). Neste sentido, os indivíduos com OA são mais propensos a ser proactivos, desenvolver competências para a realização de tarefas muito exigentes, ter capacidade de adaptação a novos contextos, receber e processar o *feedback* obtido, e estar abertos a novas ideias (Borlongan-Conway, Silva & Tokunaga, 2010). Adicionalmente, Hirst, Knippenberg & Zhou (2009), demonstraram que indivíduos com elevada OA apresentam níveis elevados de motivação intrínseca e, que por sua vez, conduz a uma maior proatividade e envolvimento nas tarefas. Este envolvimento e compromisso em relação às tarefas desencadeia interesse e vontade de compreender melhor e mais aprofundadamente tudo o que concerne as mesmas e, conseqüentemente, conduz à produção de resultados criativos (Janssen & Yperen, 2004).

Os indivíduos que revelam OA enfrentam desafios, não têm medo de falhar e estão abertos a novas ideias, isto é, adotam comportamentos que se assemelham ao desempenho criativo (Borlongan-Conway, Silva & Tokunaga, 2010). Portanto, a OA pode melhorar o desenvolvimento de competências promotoras de criatividade (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009; Huang & Luthans, 2015). Em contrapartida, indivíduos com ODA são mais propensos a desistir, uma vez que eles se percebem a si mesmos como tendo uma baixa capacidade, o que os limita a situações em que o sucesso é garantido, afastando-os da criatividade (Borlongan-Conway, Silva & Tokunaga, 2010). Os colaboradores que adotam ODE não podem explorar situações e produzir ideias criativas se houver a possibilidade de receber *feedback* negativo, o que também os leva ao distanciamento em relação à criatividade (Borlongan-Conway, Silva & Tokunaga, 2010).

A OA é particularmente importante no que concerne à criatividade, primeiramente, porque a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências conduz a resultados criativos (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009), isto é, o foco na aprendizagem implica interesse na tarefa em questão - motivação intrínseca - que por sua vez, conduz a um maior envolvimento na mesma (Lee & Yang, 2015) e, conseqüentemente pode levar à produção de criatividade (Janssen & Yperen, 2004). Em segundo lugar, indivíduos orientados para a aprendizagem tendem a preferir tarefas desafiantes, que envolvem risco, incerteza e procuram adotar novas abordagens (VandeWalle, 1997; Hirst *et al.*, 2011), logo, tendem a envolverem-se em atividades criativas (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009). Finalmente, perante a adversidade, indivíduos com OA são mais propícios a desenvolver competências que os permitam resolver os problemas com que se deparam (VandeWalle, Cron & Jr., 2001), e para resolver esses obstáculos, é requerida a adoção de respostas criativas (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009).

Atendendo a que a OA é considerada um preditor da criatividade (e.g. Gong, Huang & Farh, 2009; Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009; Huang & Luthans, 2015), ao contrário da ODA e ODE, que se afastam da criatividade (Borlongan-Conway, Silva & Tokunaga, 2010), e que o objetivo central deste estudo é evidenciar como é que as organizações podem contribuir para o aumento desta potenciando o EPC, propõe-se a análise desta variável em detrimento dos outros tipos de OR. Deste modo, na presente investigação é privilegiado o entendimento da relação entre OA e o EPC dos colaboradores.

Hipótese 1: A OA dos colaboradores está positivamente relacionada com o seu EPC.

1.3 Liderança Transformacional e o EPC

Nas organizações contemporâneas caracterizadas pelo intenso ritmo de trabalho, a maioria dos projetos são realizados por equipas de profissionais que se esforçam para ser produtivos e criativos no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos ou formas de fazer negócios (Amabile *et al.*, 2004). De todas as forças que interferem na experiência diária dos indivíduos nas organizações, uma das mais relevantes é a liderança, ou seja, os “líderes locais” que dirigem e avaliam o seu trabalho, facilitam ou impedem o acesso a recursos e informações, e influenciam o envolvimento nas tarefas ou o relacionamento com outros indivíduos (Amabile *et al.*, 2004).

A liderança tem sido considerada um fator-chave para facilitar e motivar os colaboradores a participarem de forma criativa (Jaiswal & Dhar, 2015; Mumford *et al.*, 2002; Shalley & Gilson, 2004; Wang, Tsai & Tsai, 2014). No atual contexto de adaptação à mudança, os líderes devem motivar os seus colaboradores a pensar e agir criativamente, seja no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e sistemas de trabalho ou na resolução de problemas (Qu, Janssen & Shi, 2015; Shalley & Gilson, 2004). Assim, para que a criatividade ocorra nas organizações, os líderes precisam de apoiá-la e promovê-la, pois são eles que têm maior conhecimento sobre o trabalho que deve ser criativo e, simultaneamente, têm uma grande influência sobre o contexto onde ocorre a criatividade (Zhang & Bartol, 2010a).

Estudos recentes (e.g. Ghafoor *et al.*, 2011; Herrmann & Felfe, 2013; Qu, Janssen & Shi, 2015; Zhou & Pan, 2015) têm demonstrado que a liderança transformacional é um forte preditor da criatividade dos colaboradores. Segundo Bass (1990), a liderança transformacional ocorre quando os líderes elevam os interesses dos seus colaboradores, geram consciência e

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

aceitação dos propósitos e de missão da organização, e quando influenciam os seus colaboradores a olharem para além do seu próprio interesse, conduzindo os seus esforços para o bem da organização como um todo. Os líderes transformacionais são caracterizados por terem uma visão inspiracional, exercerem uma influência idealizada/carismática e fomentarem a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass, 1990; Shin & Zhou, 2003; Wang, Tsai & Tsai, 2014). Através do carisma, o líder inspira admiração, respeito e lealdade, e enfatiza a importância de ter um sentido coletivo de missão; pela consideração individualizada, o líder constrói um relacionamento um-para-um com os liderados, compreendendo e considerando as suas necessidades, habilidades e ambições; com a motivação inspiradora, o líder demonstra uma visão emocionante do futuro, mostra aos liderados como alcançar os objetivos, e expressa a sua crença de que eles podem fazê-lo; e através da estimulação intelectual, o líder amplia e eleva os interesses dos colaboradores (Bass, 1990).

Os comportamentos do líder transformacional combinam com os determinantes da criatividade no local de trabalho, alguns dos quais são visão, apoio à inovação, autonomia, encorajamento, reconhecimento e desafio (Elkins & Keller, 2003). Mais especificamente, a estimulação intelectual pode promover a criatividade encorajando os colaboradores a questionarem os pressupostos críticos existentes e a olharem para os problemas e situações de maneira diferente; da mesma forma, quando os líderes revelam consideração individualizada, demonstram empatia, apoio e interesse pelas preocupações e desenvolvimento de cada colaborador, o que gera abertura a novas sugestões e abordagens (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003). Através da motivação inspiradora ou visão inspiracional, o líder transformacional usa símbolos e apelos emocionais para encorajar os colaboradores a pensar de novas maneiras, ir além das práticas padronizadas e pensar e agir de forma criativa sem medo de represálias (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003). Enquanto *role model* carismático (influência idealizada/carismática), os líderes estimulam os seguidores a realizarem-se além das expectativas e exercem um esforço extra para gerar soluções criativas para os problemas emergentes nas suas tarefas (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003). Além disso, os líderes transformacionais reforçam o autoconceito criativo dos seus colaboradores (Wang & Zhu, 2010), o que os leva a tornarem-se mais confiantes para testar novas abordagens e apresentar ideias criativas (Henker, Sonnentag & Unger, 2015).

Neste sentido, o presente estudo assenta na premissa de que os líderes transformacionais são um dos principais impulsionadores da criatividade dos colaboradores, devido à grande influência que exercem nos resultados das organizações, isto é, na eficiência, eficácia, desempenho, sucesso, sobrevivência e sustentabilidade dos mesmos (Jyoti & Dev, 2015).

Atendendo ao presente contexto de mudança que se vivencia nas organizações, ao papel que a criatividade desempenha no mesmo, e a importância que o EPC e a liderança transformacional assumem na obtenção de resultados criativos, o presente estudo propõe que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o EPC dos colaboradores.

Hipótese 2: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o EPC por parte dos colaboradores.

1.4 O papel mediador da autoeficácia criativa na relação orientação para a aprendizagem-EPC

A teoria cognitiva social de Bandura (1986) indica que os indivíduos são motivados pela percepção que têm da sua capacidade para realizar determinadas tarefas com sucesso. Esta noção de capacidade para a realização da tarefa, confiança e expectativa sobre os resultados obtidos são afetados pela autoeficácia, pois indivíduos com elevados níveis de autoeficácia sentem-se mais confiantes, estabelecem objetivos mais altos e esforçam-se para os superar (Hsu, Hou & Fan, 2011). Segundo Bandura (1986), a autoeficácia representa a crença de um indivíduo nas suas capacidades para realizar com êxito uma tarefa específica ou um conjunto de tarefas. Autoeficácia também pode ser descrita como a confiança que os colaboradores têm em ser bem-sucedidos e o valor que atribuem aos possíveis resultados (Givens, 2008). Outro tema que tem emergido em diferentes estudos é a autoeficácia criativa (e.g. Ghafoor *et al.*, 2011; Gong, Huang & Farh, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Wang, Tsai & Tsai, 2014). A autoeficácia criativa foi definida como a crença de um indivíduo sobre a sua capacidade de produzir resultados criativos (Tierney & Farmer, 2002). Estudos anteriores (e.g. Gong, Huang & Farh, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Wang, Tsai & Tsai, 2014), demonstram que a autoeficácia criativa desempenha um papel de grande importância no aumento da criatividade dos colaboradores, sendo um desencadeador desta, pelo fato de tornar os colaboradores confiantes nas suas capacidades para criar e inovar (Ghafoor, Qureshi, Azeemi & Hijazi, 2011).

Segundo Gong, Huang & Farh (2009) a orientação para a aprendizagem (OA) dos colaboradores é favorável à formação e manutenção da autoeficácia criativa dos mesmos. Em primeiro lugar, a OA baseia-se na construção de capacidades, isto é, a ideia de que as

capacidades são maleáveis e essa construção gera crenças de eficácia. Em segundo lugar, a OA conduz ao foco no desenvolvimento de competências, ou seja, colaboradores com OA são suscetíveis de acumular experiências de sucesso ao longo do tempo, e com este repertório de capacidades e experiências, esses colaboradores devem ser mais eficientes quando se trata de produzir resultados criativos (Gong, Huang & Farh, 2009). Não obstante, em situações de insucesso, o fato de terem uma OA ajuda a manter a autoeficácia criativa, uma vez que, estes não consideram que se trate de um problema ao nível das capacidades, mas sim ao nível de fatores como estratégias ineficazes ou esforços insuficientes, logo são mais propensos a manter a autoeficácia criativa (Gong, Huang & Farh, 2009). Finalmente, o foco na melhoria de competências característico dos indivíduos que revelam OA é indispensável para a adoção de práticas criativas, pois como estes colaboradores estão focados no aperfeiçoamento em vez da aprovação externa, demonstram ser capazes de manter crenças de autoeficácia ao longo do processo criativo (Gong, Huang & Farh, 2009).

Nos seus estudos, Ghafoor *et al.*, (2011) e Gong, Huang & Farh (2009) desmonstraram a importância do papel mediador da autoeficácia criativa na previsão da criatividade dos colaboradores. E, segundo Gong, Huang & Farh (2009), a autoeficácia criativa dos indivíduos será maior se tiverem elevada OA. Partindo da premissa de que a autoeficácia criativa medeia a relação entre a OA e a criatividade (Ghafoor *et al.*, 2011; Gong, Huang & Farh, 2009), e atendendo a que um dos pressupostos deste estudo é compreender a influência de vários fatores no EPC, é proposto que a autoeficácia criativa medeia a relação entre a OA e o EPC.

Hipótese 3: A autoeficácia criativa medeia a relação entre a orientação para a aprendizagem e o EPC dos colaboradores.

1.5 O papel mediador da autoeficácia criativa na relação liderança transformacional-EPC

No contexto altamente competitivo em que as organizações se encontram atualmente, os líderes deparam-se com inúmeros desafios, tais como, encontrar múltiplas maneiras de motivar os seus liderados e desenvolver as suas capacidades criativas para que estes mantenham um elevado desempenho ao longo do tempo (Mittal & Dhar, 2015). Tierney & Farmer (2004) defendem também que para manter o crescimento contínuo das organizações, estas necessitam de apoiar a criatividade dos colaboradores, através do desenvolvimento da autoeficácia criativa destes. Segundo Mittal & Dhar (2015), é de extrema importância que os colaboradores tenham elevado nível de autoeficácia criativa para que possam apresentar resultados criativos.

Vários autores (e.g. Jaiswal & Dhar, 2015; Mumford *et al.*, 2002; Shalley & Gilson, 2004; Wang, Tsai & Tsai, 2014) demonstraram que a criatividade dos colaboradores pode ser aumentada quando se está perante um líder transformacional, uma vez que, têm a capacidade de motivar os colaboradores a criarem novas soluções para solucionar os problemas e encorajam os liderados a ir além do esperado (Bass, 1990). Segundo Gong, Huang & Farh (2009) e Mittal & Dhar (2015), os líderes transformacionais são mais empáticos, preocupados, apoiam os seus colaboradores, demonstram respeito e consideração. Estes líderes delegam responsabilidades aos colaboradores, o que potencia a autonomia e o pensamento crítico destes (Bass, 1985) e conduz a que se vejam como capazes de produzir resultados criativos (Gong, Huang & Farh, 2009). Deste modo, a literatura sugere que a liderança transformacional promove o desenvolvimento dos níveis de confiança e consequentemente a autoeficácia criativa dos colaboradores (Gong, Huang & Farh, 2009; Mittal & Dhar, 2015). Por esta razão, a autoeficácia criativa pode ser aumentada através da liderança transformacional (Ghafoor *et al.*, 2011; Gong, Huang & Farh, 2009; Wang, Tsai & Tsai, 2014). Neste sentido, o presente estudo propõe que a autoeficácia criativa medeia a relação entre a liderança transformacional e o EPC.

Hipótese 4: A autoeficácia criativa medeia a relação entre a liderança transformacional e o EPC dos colaboradores.

1.6 O papel mediador da identificação relacional na relação liderança transformacional-EPC

Os líderes exercem uma profunda influência sobre os liderados através da atribuição de tarefas, supervisão e *feedback* sobre o seu desempenho (Sluss & Ashforth, 2008). Para além disso, ao contrário dos liderados, os líderes têm o poder de controlar e influenciar recursos organizacionais tais como informações, recompensas, benefícios e oportunidades de carreira que são altamente importantes para os colaboradores (Fiske, 1993). Dada esta assimetria de poder, os colaboradores tendem a dirigir a sua atenção para os seus líderes de forma a conseguirem prever o seu próprio destino (Fiske, 1993).

Segundo a teoria do nível relacional do “eu” de Sluss e Ashforth (2007), existe uma distinção entre os termos identidade relacional e identificação relacional, isto é, a identidade relacional refere-se ao conhecimento do seu papel na relação líder-liderado e quais as responsabilidades subjacentes ao mesmo (Sluss & Ashforth, 2007); por outro lado, a

identificação relacional traduz-se na medida em que um indivíduo se define em termos do papel que exerce na relação líder-liderado (Sluss & Ashforth, 2007). No que diz respeito à identidade relacional responde-se à questão “qual é a natureza da nossa relação?”, e no que respeita à identificação relacional responde-se a “quanto desta identidade que assumo na relação é que me define?” (Sluss & Ashforth, 2007). Assim, embora um indivíduo possa entender claramente o que significa ser um colaborador em relação ao seu líder (alta identidade relacional), este pode resistir a interiorizar essa identidade relacional como parte do seu “eu” (baixa identificação relacional) (Sluss & Ashforth, 2007). Deste modo, a identificação relacional do colaborador é elevada quando a relação com o seu líder é atrativa, e maior é a probabilidade do colaborador interiorizar o papel que assume nesta relação como parte de si mesmo (Sluss & Ashforth, 2007).

Segundo Qu, Janssen & Shi (2015), a liderança transformacional pode melhorar a identificação relacional do liderado com o líder, no sentido em que, ao fornecer motivação inspiradora nas suas interações, o líder apresenta uma visão do futuro que é desejável e define objetivos e expectativas relacionados à tarefa para que fique claro como é que estes podem ser alcançados. Adicionalmente, o líder transformacional é um *role model* (influência idealizada) para os seus colaboradores, demonstrando o esforço necessário para a obtenção dos objetivos desejados, fazendo sacrifícios para o benefício dos mesmos e revelando uma conduta ética e moral (Qu, Janssen & Shi, 2015). Da mesma forma, ao mostrar uma consideração individualizada, o líder transformacional trata os liderados individualmente e diferentemente com base nos seus talentos e conhecimento, preocupa-se com as necessidades individuais de cada um e atua como mentor para estimular seu crescimento pessoal (Shin & Zhou, 2003). Finalmente, ao proporcionar estimulação intelectual, o líder induz o pensamento crítico e novas formas de olhar para os problemas, promovendo a criação de soluções para a resolução dos mesmos (Bass, 1990), o que faz com que o liderado assuma um papel influente na relação com o seu líder e, conseqüentemente, o encoraja a incluir essa relação no seu autoconceito (Qu, Janssen & Shi, 2015). Portanto, um líder transformacional não só fornece aos seguidores uma percepção clara da importância da sua relação de papéis, mas também consegue tornar esta relação atraente e desejável para o colaborador, conectando-o com os seus ideais e as suas necessidades pessoais (Bass, 1990), ou seja, o líder transformacional torna a relação de papéis menos incerta e mais atraente para os seus colaboradores, gerando assim elevada identificação relacional com o líder (Qu, Janssen & Shi, 2015).

De acordo com a teoria da identificação relacional (Sluss & Ashforth, 2007) a medida em que os liderados se definem através do papel que assumem na relação com o seu líder influencia a sua motivação e, conseqüentemente, o seu desempenho. Líderes que se identificam

fortemente com o grupo e sua missão são mais propensos a envolverem-se em atos que levam à identificação do liderado, e conseqüentemente ao sucesso deste (Knippenberg *et al.*, 2005). Pode assumir-se que a identificação relacional com o líder transformacional está positivamente ligada ao desempenho criativo do liderado, ou seja, a identificação relacional com o líder transformacional pode implicar que o “eu” do liderado seja expandido para incluir expectativas de criatividade que se prendem com esse relacionamento de papéis, e essa autoexpansão é suscetível de impulsionar a sua criatividade (Sluss & Ashforth, 2007).

Hipótese 5: A identificação relacional medeia a relação entre a liderança transformacional e o EPC dos colaboradores.

1.7 O papel mediador do clima de segurança psicológica na relação liderança transformacional-EPC

Num mundo em permanente mudança, a redução da incerteza e risco interpessoal assumem grande importância na gestão das organizações, logo torna-se essencial estudar o clima de segurança psicológica percebido pelos colaboradores (Chen *et al.*, 2015). De acordo com Bradley *et al.*, (2012), o clima de segurança psicológica é uma variável de nível grupal que descreve até que ponto os membros de um grupo partilham a crença de que é seguro adotar comportamentos de risco, como por exemplo, questionar as práticas existentes sem receio de represálias ou conseqüências negativas. Por esta razão, fazendo parte do mesmo sistema social os membros do grupo desenvolvem percepções idênticas sobre a sua experiência compartilhada, levando a uma crença também compartilhada (Zhou & Pan, 2015).

Segundo a perspectiva do processo de informação social de Salancik & Pfeffer (1978), o contexto social dos colaboradores é importante para se compreender os comportamentos apropriados a adotar no local de trabalho (Zhou & Pan, 2015). Um grupo que seja percebido como sendo seguro para a adesão a novas ideias e tolerante face ao erro, pode potenciar o EPC dos colaboradores (Zhou & Pan, 2015). Neste sentido, ao experienciarem um clima de segurança psicológica os colaboradores são mais propensos a envolver-se em atividades criativas (Zhou & Pan, 2015).

Para além de poder influenciar as atitudes dos liderados ao nível individual, a liderança transformacional pode influenciar o desempenho dos colaboradores a nível contextual, transformando o clima de segurança psicológica (Liao & Chuang, 2007). Estudos realizados sobre esta temática (e.g. Liao & Chuang, 2007; Zhou & Pan, 2015) destacaram o papel do líder na modelação e criação deste processo e inclusive definem os líderes enquanto “engenheiros

climáticos”, pois o fato de estes estarem sempre disponíveis e acessíveis a todos os membros da equipa, acentua a percepção de segurança psicológica por parte dos seus liderados. Portanto, os líderes transformacionais podem ser poderosos agentes na transformação do clima de segurança psicológica, através de determinados comportamentos, como por exemplo, através da sua visão para os objetivos, mostrando entusiasmo e otimismo na persecução dos resultados, sendo um modelo carismático para os seus liderados, incentivando novas formas de realizar as tarefas e alcançar os objetivos, reconhecendo as necessidades e contributos de cada colaborador, comunicando de forma clara as políticas, práticas e procedimentos organizacionais aos funcionários de forma a garantir a qualidade do trabalho, ou seja, gerando um clima de segurança psicológica positivo (Liao & Chuang, 2007; Zhou & Pan, 2015).

A liderança transformacional pode estar positivamente relacionada com a percepção do clima de segurança psicológica (Liao & Chuang, 2007; Zhou & Pan, 2015). Vemos que através da influência idealizada e da motivação inspiradora, os líderes transformacionais promovem o apoio mútuo e a confiança entre os seus colaboradores, enfatizando os objetivos partilhados (Zhou & Pan, 2015). À medida que os membros do mesmo grupo estão expostos à mesma influência da liderança, provavelmente terão percepções convergentes de que as relações cooperativas e não competitivas são a norma entre os membros do grupo (Zhou & Pan, 2015). Consequentemente, os liderados acreditam que os seus colegas irão apoiar-se e ajudar-se mutuamente quando necessário, gerando assim, um elevado nível de segurança psicológica (Zhou & Pan, 2015). Da mesma forma, através da estimulação intelectual, os líderes transformacionais formam normas comportamentais que permitem que novas ideias e maneiras de fazer as coisas sejam aceites e encorajadas no grupo, conduzindo ao aumento da segurança psicológica entre os seus membros (Zhou & Pan, 2015). Sujeitos à mesma fonte de influência e estando sujeito a uma consideração individualizada pelos líderes transformacionais, os membros do grupo aprenderão a respeitar as diferenças e necessidades individuais de cada um (Zhou & Pan, 2015). Consequentemente, os indivíduos tornar-se-ão mais tolerantes e abertos às diferenças existentes entre os membros do grupo, contribuindo para um contexto de trabalho caracterizado por baixos níveis de risco em relação à autoexpressão e à tomada de iniciativas (Zhou & Pan, 2015). Neste sentido, os líderes transformacionais fomentam um contexto em que os membros do grupo se respeitam e valorizam, o que conduz a um elevado clima de segurança psicológica (Zhou & Pan, 2015).

Um contexto de trabalho psicologicamente seguro promove a tolerância de opiniões diferentes, a aceitação de erros e o apoio e ajuda entre colegas (Zhou & Pan, 2015). Os

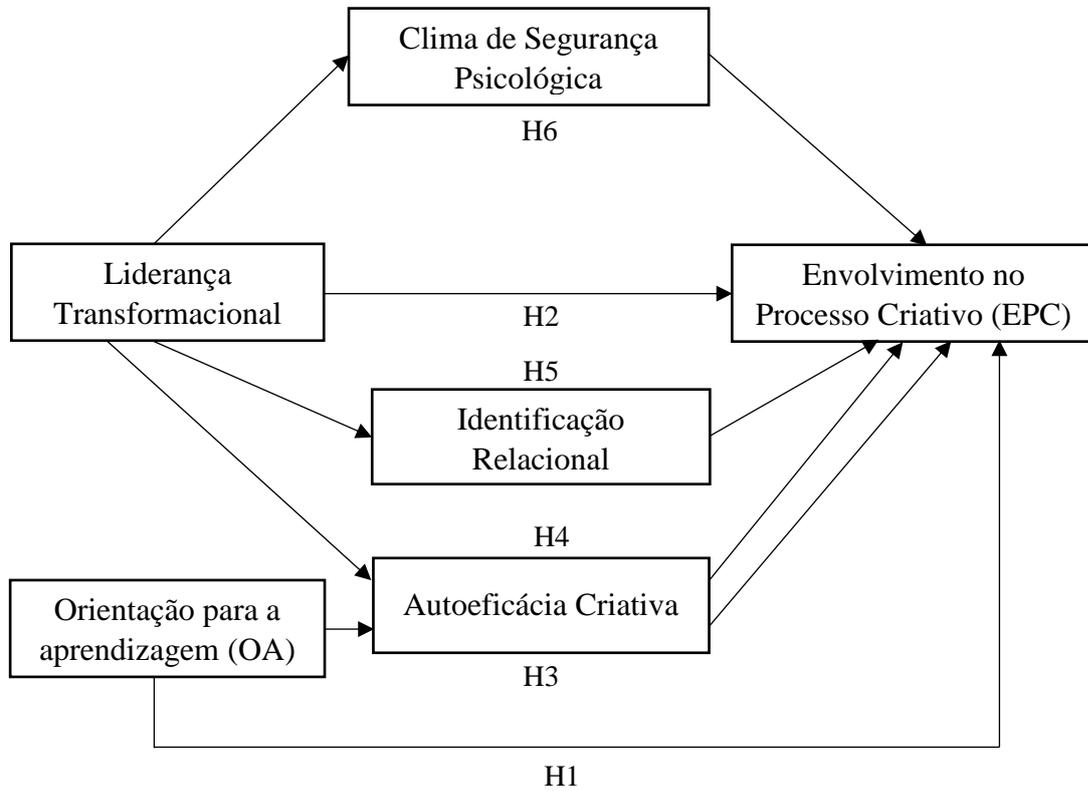
processos criativos estão repletos de riscos e obstáculos, portanto, é usual que as novas ideias sejam percebidas como ameaçadoras, levando à resistência por parte dos colegas (Zhou & Pan, 2015). Num contexto psicologicamente seguro, os indivíduos devem ser capazes de trabalhar sem medo de consequências negativas para a sua imagem, *status* ou carreira, ou seja, os colaboradores devem expressar-se, tomar iniciativas, discutir problemas e apresentar novas ideias sem receios (Zhou & Pan, 2015). Neste tipo de contexto, os colaboradores são mais propensos a serem carregados de energias positivas e a tornarem-se física, cognitiva e emocionalmente envolvidos, o que os conduzirá ao EPC (Zhou & Pan, 2015).

Neste sentido, pode afirmar-se que os líderes transformacionais promovem a percepção de clima de segurança psicológica através da instituição de objetivos e normas comportamentais partilhados pelos membros do grupo (Zhou & Pan, 2015). Por sua vez, o clima de segurança psicológica permite que os colaboradores se expressem e se envolvam profundamente no trabalho (Zhou & Pan, 2015); as novas ideias e perspectivas não são só permitidas, como também encorajadas pelos líderes transformacionais (Bradley *et al.*, 2012). Consequentemente, os colaboradores tornam-se mais propensos a tomar iniciativas e empenhar-se na identificação de problemas, na procura de informação e na geração de ideias e atividades criativas (Zhou & Pan, 2015).

Hipótese 6: O clima de segurança psicológica medeia a relação entre a liderança transformacional e o EPC dos colaboradores.

1.8 Modelo de Investigação

Figura I - Modelo de Investigação



Capítulo II: Método

2.1 Procedimento

A investigação foi realizada através da aplicação de um questionário elaborado no Qualtrics, uma ferramenta *online*. A forma de envio do questionário seguiu dois procedimentos: envio de *email* para algumas empresas, pelo que nem todas aderiram como era esperado, isto é, por motivos de confidencialidade não facultaram os *emails* institucionais dos colaboradores e preferiram responder através de um *link* geral, tornando-se impossível distinguir as empresas. Posto isto, optou-se pela divulgação de um *link* por *email* e pelas redes sociais (Linkedin e Facebook). O tratamento dos dados foi realizado com recurso ao *software* IMB SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 22, de modo a analisar o modelo acima apresentado.

2.2 Amostra

O presente estudo apresenta uma amostra por conveniência constituída por 316 participantes, que se encontram a trabalhar em diversos setores de atividade em Portugal, entre os quais 199 pertencem ao sexo feminino (63%) e 117 são do sexo masculino (37%), com idades compreendidas entre os 19 e os 64 anos ($M = 36.18$; $DP = 11.43$).

No que diz respeito às habilitações literárias, 68% dos participantes têm formação superior, 30.1% frequentaram até ao ensino secundário e apenas 1.9% têm o ensino básico. Quando questionados acerca do setor de atividade¹, 29.7% pertence aos Serviços às Empresas, 11.1% ao Comércio e Marketing, 10.8% aos Transportes e Logística, 9.2% à Saúde e Serviços à Comunidade, 8.5% às Indústrias Químicas, Cerâmica, Vidro e Outras, 7.3% à Educação, 7.3% à Informática, Eletrónica e Telecomunicações, 4.4% ao Turismo e Lazer, 3.5% à Metalurgia e Metalomecânica, 2.5% à Energia e Ambiente, 1.9% à Cultura, Património e Produção de Conteúdos, 1.6% à Construção Civil e Urbanismo, 0.9% às Forças Armadas, 0.9% aos Serviços Pessoais e 0.3% à Moda.

Relativamente à antiguidade na organização, 23.1% dos participantes refere estar há menos de um ano e 76.3% há um ou mais anos. Entre os inquiridos que estão há um ano ou mais na organização registou-se um intervalo de 1 a 40 anos de antiguidade ($M = 11.81$; $DP = 10.09$).

¹ Os setores de atividade tiveram por base o Catálogo Nacional de Qualificações, remetido em anexo. Contudo, dada a ausência de uma categoria que abranja os profissionais das Forças de Armadas e os da área de Educação, houve necessidade de acrescentar estas duas.

2.3 Instrumentos

Orientação para a Aprendizagem: O instrumento de avaliação adotado para medir a Orientação para a Aprendizagem foi a escala desenvolvida por VandeWalle, Cron & Slocum (2001). Uma vez que não existe uma versão adaptada à população portuguesa desta variável, teve de recorrer-se ao método de tradução-retradução (Brislin, 1980). Primeiramente, a escala foi traduzida para português por um aluno de doutoramento. De seguida, a versão traduzida para português foi retraduzida para inglês e validada por outro aluno de doutoramento. E, numa última fase, testou-se a versão portuguesa através da aplicação de um pequeno questionário a um pequeno grupo de indivíduos que não pertence à amostra final, de forma a apurar se os itens estavam compreensíveis e se a interpretação dos mesmos era semelhante à dos itens originais. Concluiu-se que a tradução era perceptível e procedeu-se à implementação desta medida no questionário final. Esta escala serve para medir o nível de orientação para a aprendizagem dos colaboradores e é formada por 4 itens que foram avaliados através de uma escala Likert de 7 pontos em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Discordo Moderadamente”, 4 “Não concordo nem discordo”, 5 “Concordo Moderadamente”, 6 “Concordo” e 7 “Concordo Totalmente”. Exemplos de questões são “Prefiro tarefas desafiadoras e difíceis em que possa aprender muito” e “Gosto verdadeiramente de aprender pelo simples gosto de aprender”. O valor da consistência interna desta variável é 0.79.

Liderança Transformacional - Para recolha de dados relativos a esta variável utilizou-se uma adaptação do Questionário Multifatorial de Liderança (QML) de Bass (1985) na versão portuguesa de Heitor (1996). Esta medida serve para avaliar a perceção dos colaboradores sobre os seus líderes e é constituída por 20 itens que correspondem a 4 dimensões em que o modelo se baseia: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. O questionário apresenta-se seguindo uma escala tipo Likert, podendo cada item ser avaliado num intervalo de 1 a 5 em que 1 representa “Nunca”, 2 “Raramente”, 3 “Algumas vezes”, 4 “Muitas vezes” e 5 “Sempre”. Exemplos de questões são “Reexamina situações críticas questionando se são apropriadas” e “Partilha as suas crenças e valores mais importantes”. O valor da consistência interna desta variável é 0.96.

Clima de Segurança Psicológica - Para avaliar esta variável recorreu-se à escala de *Psychological Safety* desenvolvida por Edmondson (1999) e traduzida por D’Oliveira (2011).

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

A escala é composta por 7 itens e foi avaliada segundo uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Não concordo nem discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”. Exemplos de questões são “Se cometo um erro na minha equipa, isso é tido contra mim” e “Os membros da minha equipa são capazes discutir problemas e assuntos difíceis”. Estes itens apresentam uma consistência interna de 0.76.

Autoeficácia Criativa: Esta variável foi medida através do instrumento de Tierney e Farmer (2002). Não existindo uma versão portuguesa desta variável e à semelhança do que foi descrito acima, recorreu-se ao método de tradução-retradução de Brislin (1980), com auxílio de alguns alunos de doutoramento que procederam à tradução e validação da escala, e posteriormente, testado por uma pequena amostra. A escala é formada por 4 itens e foi avaliada segundo uma escala Likert de 7 pontos, em que 1 representa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Discordo Moderadamente”, 4 “Não concordo nem discordo”, 5 “Concordo Moderadamente”, 6 “Concordo” e 7 “Concordo Totalmente”. Exemplos de questões são “Tenho confiança que consigo resolver problemas de forma criativa” e “Sinto que sou bom/boa a gerar novas ideias”. Estes itens apresentam uma consistência interna de 0.63.

Identificação Relacional: O instrumento de medida selecionado para avaliar a Identificação Relacional foi a escala de Sluss *et al.*, (2012). À semelhança das medidas OA e autoeficácia criativa, dada a inexistência da versão portuguesa desta variável teve de se recorrer, uma vez mais, ao método tradução-retradução de Brislin (1980). As respostas aos itens são dadas com base numa escala de Likert de 7 pontos, em que 1 representa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Discordo Moderadamente”, 4 “Não concordo nem discordo”, 5 “Concordo Moderadamente”, 6 “Concordo” e 7 “Concordo Totalmente”. Exemplos de questões são “A relação com a minha chefia direta é uma parte importante de quem sou no trabalho” e “Se alguém criticasse a minha relação com a minha chefia direta, eu sentiria como um insulto pessoal”. A consistência interna destes itens é de 0.76.

Envolvimento no Processo Criativo: O instrumento de avaliação adotado para medir o Envolvimento no Processo Criativo foi a escala desenvolvida por Zhang & Bartol (2010a, 2010b), e traduzida por Costa (2015). Esta escala é constituída por 11 itens e é avaliada através de uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Nunca”, 2 “Raramente”, 3 “Ocasionalmente”, 4 “Frequentemente” e 5 “Muito Frequentemente”. Exemplos dos itens são

“Despendi bastante tempo a tentar compreender a natureza de um problema” e “Pensei no problema sob múltiplas perspetivas”. O valor da consistência interna desta variável é de 0.89.

2.4 Resultados

Na tabela I pode observar-se que as variáveis que apresentam correlações mais elevadas são a Autoeficácia Criativa e a Orientação para a Aprendizagem ($r = 0.56$; $p < 0.00$) e a Liderança Transformacional e a Identificação Relacional ($r = 0.49$; $p < 0.00$) e as variáveis que registam correlações mais baixas são a Autoeficácia Criativa e a Identificação Relacional ($r = 0.14$; $p < 0.01$) e o Clima de Segurança Psicológica e a Autoeficácia Criativa ($r = 0.15$; $p < 0.01$).

Tabela I - Estatística Descritiva e Correlações

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Identificação Relacional	4.84	1.19	(0.76)					
2. Orientação para a Aprendizagem	6.12	0.75	0.28**	(0.79)				
3. Autoeficácia Criativa	5.69	0.70	0.14*	0.56**	(0.63)			
4. Liderança Transformacional	3.51	0.78	0.49**	0.28**	0.27**	(0.96)		
5. Clima de Segurança Psicológica	3.16	0.37	0.19**	0.16**	0.15**	0.40**	(0.80)	
6. Envolvimento no Processo Criativo	3.70	0.56	0.19**	0.40**	0.30**	0.26**	0.20**	(0.89)

Notas: O valor da Consistência interna (Alfa de Cronbach) é apresentado a negrito e itálico entre parênteses.

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$.

A presente investigação assenta na premissa de que a OA e o EPC se relacionam positivamente, assim como, a liderança transformacional e o EPC. E, tendo em conta a revisão de literatura elaborada, pressupõe-se que a autoeficácia criativa medeia ambas as relações e a identificação relacional e o clima de segurança psicológica medeiam a relação liderança transformacional-EPC. De forma a aferir as hipóteses deste estudo, e seguindo o método de Baron e Kenny (1986) foram realizadas múltiplas regressões lineares. Este método é composto

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

por três passos: Primeiramente, deve regredir-se a variável dependente (EPC) na variável independente (OA e liderança transformacional, individualmente), de forma a confirmar que a variável independente é um preditor significativo da variável dependente. O segundo passo consiste em regredir a variável mediadora (autoeficácia criativa, identificação relacional e clima de segurança psicológico, individualmente) na variável independente (OA e liderança transformacional, individualmente), com o objetivo de averiguar se a variável independente é preditora da variável mediadora. No terceiro passo, é regredida a variável dependente (EPC) na variável independente e na mediadora. Por fim, recorreu-se ao modelo 4 do macro PROCESS para a IBM SPSS, para se verificar as mediações acima mencionadas (Hayes, 2013).

Tabela II - Regressão linear múltipla para explicar H1 e H3.

VD: EPC	Beta	Beta P	T	Sig
Modelo 1				
(Constante)	1.86		7.81	.000
Orientação aprendizagem	.30	.40	7.81	.000
R² Ajust. =.160				
F = 60.96				
Sig. =.000				
VD: AC				
Modelo 2				
(Constante)	2.46		9.06	.000
Orientação aprendizagem	.53	.56	12.01	.000
R² Ajust. =.313				
F = 144.33				
Sig. =.000				
VD:EPC				
Modelo 3				
(Constante)	2.35		9.61	.000
Autoeficácia criativa	.24	.30	5.54	.000
R² Ajust. =.086				
F = 30.66				
Sig. =.000				
VD: EPC				
Modelo 4				
(Constante)	1.65		6.21	.000
Orientação aprendizagem	.26	.34	5.53	.000
Autoeficácia criativa	.08	.11	1.69	.092
R² Ajust. =.170				
F = 32.09				
Sig. =.000				

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Como se pode observar na Tabela II, os resultados indicam que a OA dos colaboradores está positivamente relacionada com o seu EPC ($\beta = 0.30$, $t(316) = 7.81$, $p = 0.000$), logo H1 é confirmada.

Igualmente se pode verificar que a variável OA tem uma relação significativa com a variável autoeficácia criativa ($\beta = 0.53$, $t(316) = 12.01$, $p = 0.000$), estando assim o segundo pressuposto verificado. Conclui-se também que a autoeficácia criativa é um preditor do EPC ($\beta = 0.08$, $t(316) = 1.69$, $p = 0.092$), e a OA estabelece uma relação significativa e positiva com o EPC na presença da autoeficácia criativa ($\beta = 0.26$, $t(316) = 5.53$, $p = 0.000$).

A diferença na relação entre a OA e o EPC perante a autoeficácia criativa ($\beta = 0.30$; $\beta = 0.26$), ainda que se verifique um efeito menor, a OA continua a ter impacto no EPC ($p < 0.1$) e está-se na presença de uma mediação parcial, ou seja, a variável mediadora (autoeficácia criativa) medeia algumas, mas não todas as relações, pode afirmar-se que é apenas significativa em algumas relações, o que implica que haja relação direta entre as variáveis dependente (EPC) e independente (OA). Através do teste de Sobel determina-se a redução do efeito da variável independente, depois de incluir a variável mediadora, isto é, confirma-se o efeito indireto da OA (Sobel $Z = 1.70$, $p < 0.1$). Neste sentido, confirma-se a H3.

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Tabela III - Regressão linear múltipla para explicar H2 e H4.

VD: EPC	Beta	Beta P	T	Sig
Modelo 1				
(Constante)	3.04		21.84	.000
Liderança transformacional	.19	.26	4.84	.000
R² Ajust. =.066				
F = 23.39				
Sig. =.000				
VD: AC				
Modelo 2				
(Constante)	4.85		27.65	.000
Liderança transformacional	.24	.27	4.88	.000
R² Ajust. =.068				
F = 23.84				
Sig. =.000				
VD:EPC				
Modelo 3				
(Constante)	2.35		9.61	.000
Autoeficácia criativa	.24	.30	5.54	.000
R² Ajust. =.086				
F = 30.66				
Sig. =.000				
VD: EPC				
Modelo 4				
(Constante)	2.10		8.36	.000
Liderança transformacional	.14	.20	3.61	.000
Autoeficácia criativa	.20	.25	4.48	.000
R² Ajust. =.120				
F = 22.44				
Sig. =.000				

Através da análise da Tabela III, conclui-se que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o EPC dos colaboradores ($\beta = 0.19$, $t(316) = 4.84$, $p = 0.000$), logo H2 é confirmada.

A liderança transformacional apresenta uma relação significativa com a variável autoeficácia criativa ($\beta = 0.24$, $t(316) = 4.88$, $p = 0.000$). Observando o modelo 3, conclui-se que a liderança transformacional relaciona-se significativamente o EPC dos colaboradores perante a autoeficácia criativa ($\beta = 0.14$, $t(316) = 3.61$, $p = 0.00$). Embora se registre uma redução do efeito da liderança transformacional no EPC, na presença da autoeficácia criativa ($\beta = 0.19$; $\beta = 0.14$), a liderança transformacional continua a ter influência sobre o mesmo ($p < 0.00$), logo confirma-se a existência de uma mediação parcial. Através do teste de Sobel confirma-se o efeito indireto da liderança transformacional (Sobel $Z = 3.26$, $p < 0.00$). Desta forma, confirma-se H4.

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Tabela IV - Regressão linear múltipla para explicar H5.

<u>VD: EPC</u>	Beta	Beta P	T	Sig
Modelo 1				
(Constante)	3.04		21.84	.000
Liderança transformacional	.19	.26	4.84	.000
R² Ajust. =.069				
F = 23.39				
Sig. =.000				
<u>VD: IR</u>				
Modelo 2				
(Constante)	2.24		8.36	.000
Liderança transformacional	.74	.49	9.97	.000
R² Ajust. =.238				
F = 99.40				
Sig. =.000				
<u>VD:EPC</u>				
Modelo 3				
(Constante)	3.28		25.22	.000
Identificação relacional	.09	.19	3.33	.001
R² Ajust. =.031				
F = 11.09				
Sig. =.001				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 4				
(Constante)	2.96		19.26	.000
Liderança Transformacional	.16	.23	3.63	.000
Identificação relacional	.03	.07	1.17	.242
R² Ajust. =.07				
F = 12.40				
Sig. =.000				

Como se pode verificar na Tabela IV, a liderança transformacional apresenta uma relação significativa com a identificação relacional ($\beta = 0.74$, $t(316) = 9.97$, $p = 0.00$).

Analisando o modelo 4, conclui-se que a identificação relacional não estabelece uma relação significativa com o EPC, ou seja, não é um preditor do EPC ($\beta = 0.03$, $t(316) = 1.17$, $p = 0.242$), logo H5 não se confirma.

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Tabela V - Regressão linear múltipla para explicar H6.

<u>VD: EPC</u>	Beta	Beta P	T	Sig
Modelo 1				
(Constante)	3.04		21.84	.000
Liderança transformacional	.19	.26	4.84	.000
R² Ajust. =.069				
F = 23.39				
Sig. =.000				
<u>VD: CSP</u>				
Modelo 2				
(Constante)	2.50		15.48	.000
Liderança transformacional	.34	.39	7.49	.000
R² Ajust. =.149				
F = 56.12				
Sig. =.000				
<u>VD:EPC</u>				
Modelo 3				
(Constante)	3.10		18.19	.000
Clima de segurança psicológica	.16	.20	3.57	.000
R² Ajust. =.036				
F = 12.71				
Sig. =.000				
<u>VD: EPC</u>				
Modelo 4				
(Constante)	2.81		15.27	.000
Liderança Transformacional	.16	.22	3.73	.000
Clima de segurança psicológica	.09	.11	1.90	.059
R² Ajust. =.07				
F = 13.59				
Sig. =.000				

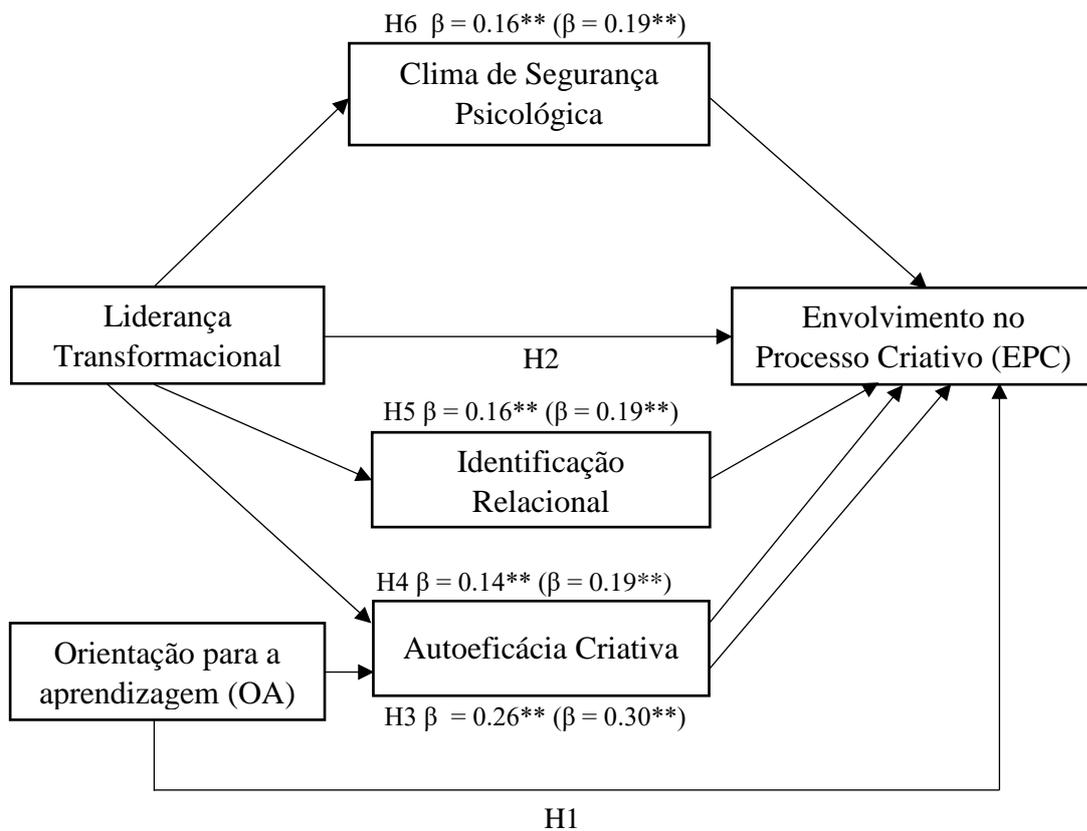
Os resultados apresentados na Tabela V demonstram que a liderança transformacional apresenta uma relação significativa com o clima de segurança psicológica ($\beta = 0.34$, $t(316) = 7.49$, $p = 0.00$). O modelo 3 acima representado, mostra que o clima de segurança psicológica é um preditor do EPC ($\beta = 0.09$, $t(316) = 1.90$, $p = 0.59$), e a liderança transformacional tem uma relação significativa com o EPC na presença do clima de segurança psicológica ($\beta = 0.16$, $t(316) = 3.73$, $p = 0.00$).

Ainda que se registre uma diferença na relação entre a liderança transformacional e o EPC perante o clima de segurança psicológica ($\beta = 0.19$; $\beta = 0.16$), a liderança transformacional continua a ter impacto no mesmo ($p < 0.1$) e está-se na presença de uma mediação parcial. Recorrendo ao teste de Sobel determina-se a redução do efeito da variável independente, depois

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

de incluir a variável mediadora, isto é, confirma-se o efeito indireto da liderança transformacional (Sobel $Z = 1.82, p < 0.05$). Neste sentido, confirma-se H6.

Figura II - Modelo representativo da mediação da Autoeficácia criativa nas relações Liderança Transformacional-EPC e OA-EPC, e da mediação da Identificação Relacional e Clima de Segurança Psicológica na relação Liderança Transformacional-EPC



Nota: N = 316

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Capítulo III: Discussão de Resultados

A criatividade tem sido objeto de estudo há várias décadas (e.g. Amabile, 1988; Amabile *et al.*, 1996; George & Zhou, 2001; Shin & Zhou, 2003; Jaiswal & Dhar, 2015). A literatura sugere que a liderança transformacional (e.g. Ghafoor *et al.*, 2011; Herrmann & Felfe, 2013; Qu, Janssen & Shi, 2015; Zhou & Pan, 2015) e a OA (e.g. Hirst, Knippenberg, & Zhou, 2009; Huang & Luthans, 2015; Janssen & Yperen, 2004) são determinantes da criatividade.

Alguns teóricos da criatividade privilegiaram o estudo da relação entre a mesma e a liderança transformacional ou a OA, através de fatores individuais (e.g. Tierney & Farmer 2002, 2011; Zhang & Bartol, 2010a; Zhang & Bartol, 2010b) não atribuindo igual relevância a fatores contextuais. Contudo, atendendo à importância que os aspetos contextuais têm assumido no entendimento desta temática e partindo de uma Perspetiva Interacionista, o presente estudo debruçou-se na compreensão da influência de fatores individuais (autoeficácia criativa, identificação relacional) e contextuais (clima de segurança psicológica).

Para além disso, a criatividade tem sido amplamente estudada enquanto resultado (e.g. Amabile *et al.*, 2005; Gong, Huang & Farh, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Shin & Zhou, 2003; Wang, Tsai & Tsai, 2014). No entanto, é imprescindível compreender o processo que conduz aos resultados criativos, assim como o envolvimento dos indivíduos neste processo (EPC) (Gilson & Shalley, 2004). Uma vez que o EPC é considerado precursor da criatividade (Zhang & Bartol, 2010a; Zhang & Bartol, 2010b), é esperado que os resultados sejam semelhantes aos que a literatura aponta para a criatividade. Atendendo à importância do EPC na organizações, o presente estudo contribui para a sua compreensão através da análise de respostas a um questionário. Embora o estudo tenha utilizado uma amostra por conveniência, permitiu tirar algumas conclusões sobre o modelo de investigação e assim, evidenciar a importância do EPC em contexto organizacional.

3.1 Implicações teóricas

De acordo com Hirst, Knippenberg & Zhou (2009), a OA é um preditor da criatividade, isto é, a aquisição de conhecimentos e competências próprios da aprendizagem geram resultados criativos, e os indivíduos com OA tendencialmente optam por tarefas desafiantes e procuram novas abordagens, logo envolvem-se em atividades criativas, tornando-se mais propícios a desenvolver competências que os permita resolver problemas. Em concordância com estes autores e como seria expectável, a análise dos resultados desta investigação confirma

a existência de uma relação positiva e significativa entre a OA e o EPC. Mais se acrescenta que, na presença da autoeficácia criativa, a relação entre a OA e o EPC é também significativa e positiva. Embora apenas se tenha confirmado uma mediação parcial, à semelhança dos estudos Ghafoor *et al.*, (2011) e Gong, Huang & Farh (2009) sobre a criatividade, pode dizer-se que a autoeficácia criativa também exerce um papel importante no EPC e quanto maior for a OA dos colaboradores maior será a sua autoeficácia criativa.

Cheung & Wong (2011), Elkins & Keller (2003) e Shin & Zhou (2003) demonstraram nos seus estudos que a liderança transformacional é um determinante da criatividade. Em conformidade com estes estudos, os resultados desta investigação revelam que a liderança transformacional também é um preditor do EPC. Tal como Gong, Huang & Farh (2009) sugeriram, os líderes transformacionais apoiam os seus colaboradores, demonstram empatia, preocupação e respeito, atribuem-lhes responsabilidades e explicitam quais são os seus objetivos e o que é esperado deles, o que os leva a serem capazes de produzir resultados criativos. Os resultados deste estudo apontam que este comportamento adotado pelos líderes transformacionais potencia o EPC. Não obstante, na presença da autoeficácia criativa, a relação entre a liderança transformacional e o EPC é positiva e significativa. Ainda que se tenha concluído que existe apenas uma mediação parcial da autoeficácia criativa na relação liderança transformacional-EPC e como Ghafoor *et al.*, (2011) e outros demonstraram em relação à criatividade, os resultados deste estudo revelam que autoeficácia criativa pode ser aumentada através da liderança transformacional.

Sluss & Ashforth (2007) defenderam que a identificação relacional com o líder transformacional está positivamente ligada ao desempenho criativo do colaborador. Logo, contrariamente ao que seria esperado, os resultados mostraram que a relação entre a liderança transformacional e o EPC não é significativa perante a identificação relacional, isto é, esta variável não medeia a relação entre a liderança transformacional e o EPC. Contudo, tal como Qu, Janssen & Shi (2015) afirmaram, é visível que a liderança transformacional e a identificação relacional estabelecem uma relação positiva e significativa, ou seja, os líderes transformacionais podem melhorar a identificação relacional do liderado ao motivá-lo, apresentar uma visão futura desejável, definir objetivos claros sobre o que é pretendido do liderado e ao demonstrar aos seus colaboradores o esforço e os sacrifícios necessários para alcançar os objetivos.

A nível contextual foi testada a relação entre a liderança transformacional e o EPC perante o clima de segurança psicológica. Em concordância com Zhou & Pan (2015), os resultados da presente investigação indicam que face a um contexto percecionado como seguro para a adesão de novas ideias e sob a influência de líderes transformacionais, os colaboradores tendem a envolver-se no processo criativo.

Pode concluir-se que, de modo geral, os dados são consistentes com a literatura, na medida em que elucidam a importância do papel do líder transformacional na autoeficácia criativa e enquanto agente na transformação do clima de segurança psicológico, sendo que são fatores determinantes para o EPC dos colaboradores. Denota-se também a importância da OA enquanto potenciador do EPC e que esta relação pode ser favorecida na presença da autoeficácia criativa.

3.2 Implicações práticas

Ao longo desta dissertação foi demonstrada a importância da criatividade e do EPC dos colaboradores para a adaptação e sobrevivência das organizações. Neste sentido, foram analisados fatores individuais e contextuais que podem favorecer o EPC.

Os resultados indicam que uma OA pode aumentar o EPC, portanto, os líderes devem estar atentos às necessidades de aprendizagem dos colaboradores, fomentar a mesma e fornecer as condições necessárias à aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009).

Além disso, comprovou-se a importância de se promover a autoeficácia criativa dos colaboradores de forma a facilitar a OA e conseqüentemente aumentar o EPC. Segundo Gong, Huang & Farh (2009), a OA é importante no que diz respeito à criatividade, contudo, a autoeficácia criativa pode criar condições facilitadoras para a OA gerar resultados criativos. Deste modo, os líderes devem proporcionar um contexto que estimule a autoeficácia criativa, por exemplo, através da aplicação de princípios de liderança transformacional.

Outro fator-chave revisto nesta dissertação foi a liderança transformacional e o seu impacto no EPC dos colaboradores. Sabendo que a liderança transformacional promove o EPC, a administração das organizações devem apostar em programas de formação de liderança transformacional para os seus líderes. Os líderes transformacionais podem incentivar os colaboradores a questionar o *status quo* e a olhar para problemas e situações de forma diferente, podem motivar, apoiar e demonstrar interesse nas sugestões apresentadas pelos liderados e

podem cativar os seus seguidores através do exemplo, demonstrando que através do esforço e dedicação estes podem ir além do esperado e envolver-se no processo criativo de forma a conduzir a resultados criativos (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003). Compete também aos líderes estabelecer metas específicas para os seus colaboradores e proporcionar as condições para o seu alcance (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003).

Para além disso, é imprescindível que os líderes organizacionais adotem estratégias de forma a estimular a autoeficácia criativa, pois o desenvolvimento da autoeficácia criativa assume uma parte proeminente no desenvolvimento da mentalidade criativa (Ghafoor *et al.*, 2011). Os líderes devem ser *role models* criativos, instruir e demonstrar habilidades necessárias para a atividade criativa, oferecer apoio e ajuda para ultrapassar ansiedades e receios perante a incerteza (Gong, Huang & Farh, 2009; Teymournejad & Elghaei, 2017) e comunicar com clareza as expectativas, consequências e os riscos da criatividade (Ghafoor *et al.*, 2011). O suporte dos líderes é uma fonte de desenvolvimento da autoeficácia criativa dos colaboradores e o que estes sentem em relação à organização é baseado no ambiente que os líderes oferecem (Ghafoor *et al.*, 2011). Portanto, para além do que já foi mencionado, cabe aos líderes desenvolver um contexto favorável ao EPC.

Outro aspeto fundamental em que esta dissertação se centrou foi na importância dos líderes proporcionarem um clima de segurança psicológica, ou seja, um espaço em que os colaboradores não tenham receio de arriscar e que aceitem a mudança como algo benéfico para todos e para a organização em si, para impulsionar o EPC dos colaboradores. Uma forma de gerar este tipo de ambiente é impulsionar a participação de todos os membros na tomada de decisões (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003). Cabe ao líder difundir esta ideia, mostrar que existe lugar para novas ideias e sugestões, que todos podem ser ouvidos e demonstrar interesse na implementação das mesmas (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003).

Os resultados desta investigação rejeitam a hipótese de que a identificação relacional medeia a relação entre a liderança transformacional e o EPC. Contudo, é possível verificar que a liderança transformacional e a identificação relacional têm uma relação positiva, ou seja, como é descrito na literatura, os líderes transformacionais adotam comportamentos favoráveis à identificação relacional, fazendo com que os liderados internalizem os objetivos, valores e padrões do líder (Qu, Janssen & Shi, 2015). Embora os resultados do presente estudo não tenham identificado um impacto significativo da identificação relacional na relação liderança transformacional-EPC, Qu, Janssen & Shi (2015), comprovaram que a identificação relacional

com o líder motiva os liderados a realizar atividades criativas apenas quando estes percebem que o seu líder define grandes expectativas de criatividade. Se for esse o caso, a identificação relacional aumenta e os colaboradores sentem-se motivados para se comprometerem em ações criativas de forma a corresponderem às expectativas do seu líder (Qu, Janssen & Shi, 2015).

3.3 Limitações e Pesquisas Futuras

Embora se tenham comprovado a maioria das hipóteses em análise, e tal como seria expectável, este estudo tem algumas limitações. Primeiro, a dimensão da amostra é reduzida, pelo que pode não ser significativa ou representativa. Para futuras pesquisas é sugerido que se aplique o modelo a uma amostra maior, para aumentar a possibilidade de generalização. Em segundo lugar, as variáveis foram apenas testadas de acordo com a perceção dos colaboradores. Poderia ser interessante recolher uma amostra com a perspectiva dos seus líderes, de forma a estabelecer uma comparação e compreender se existem disparidades muito relevantes nas respostas. De forma a tornar a investigação mais completa e enriquecedora no que concerne ao EPC, também poderia fazer sentido estudar o nível de equipas. Por fim, pode apontar-se o fato dos dados terem sido recolhidos em apenas um momento, logo não se pode fazer interpretações de causalidade do relacionamento entre as variáveis.

Capítulo IV: Conclusão

Sendo reconhecido o valor da criatividade (e.g. Amabile *et al.*, 1996; George & Zhou, 2001; Shin & Zhou, 2003; Jaiswal & Dhar, 2015) e do EPC (Zhang & Bartol, 2010a; Zhang & Bartol, 2010b) dos colaboradores para o sucesso das organizações, estes ainda representam um desafio para os recursos humanos e a administração das mesmas. Esta dissertação procurou enfatizar a importância de determinados fatores que contribuem para o EPC dos colaboradores, assim como a necessidade de investir e trabalhar cada um deles, para assim obter os resultados desejados.

Em resposta à primeira questão de investigação, conclui-se que tanto a liderança transformacional como a OA têm impacto positivo e significativo no EPC dos colaboradores. Sendo assim, seria importante formar os líderes para adotarem comportamentos de liderança transformacional, ou seja, criar empatia, gerar respeito e admiração, mostrar preocupação e interesse nas necessidades, ambições e aptidões de cada liderado, motivar e encorajar os colaboradores a irem além do esperado, a desafiarem-se e ultrapassar obstáculos, mostrar uma visão futura otimista e empolgante, e estimulá-los intelectualmente, conduzindo-os a olharem para os problemas e situações de maneiras diferentes (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003). Relativamente à OA, os líderes devem envolver os indivíduos nas atividades, propor-lhes tarefas desafiantes que os permita gerar novas ideias, adquirir novos conhecimentos e competências e assim, evoluírem (Hirst, Knippenberg & Zhou, 2009).

No que respeita à segunda questão de investigação, conclui-se que a autoeficácia criativa tem influência significativa e positiva em ambas as relações, ou seja, medeia as relações liderança transformacional-EPC e OA-EPC, tendo-se comprovado as hipóteses 3 e 4. Também se aferiu que o clima de segurança psicológica desempenha um papel positivo e significativo na relação liderança transformacional-EPC, confirmando-se a hipótese 6. Apenas se refutou a hipótese 5, pelo que a identificação relacional não tem um impacto significativo na relação liderança transformacional-EPC. Posto isto, é proposto que as organizações, a administração e os profissionais de recursos humanos apostem num ambiente que promova colaboradores crenças na sua eficácia criativa e em que haja um clima de segurança psicológico que os permita sentirem-se seguros e confiantes no momento de arriscar e gerar novas ideias, conceitos, métodos ou produtos, para assim, se envolverem mais no processo criativo e consequentemente obterem mais resultados criativos e as organizações não só sobreviverem como também se manterem competitivas (Amabile *et al.*, 2005; Jaiswal & Dhar, 2015; Shalley & Gilson, 2004).

Referências

- Amabile, T. M. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*: 123-167. Greenwich: JAI Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. 2005. Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50: 367-403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36: 157-183.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15: 5-32.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Nova Iorque: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18: 19-31.
- Borlongan-Conway, M. D., Silva, N. D., & Tokunaga, H. 2010. Employee goal orientation in relation to creative performance. *Review of Management Innovation & Creativity*, 3 (6): 94-102.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. 2012. Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1): 151-158.
- Brislin, R. W. 1980. Translation and Content Analysis of Oral and Written Material, *Handbook of Crosscultural Psychology*: 349-444. Boston: Triandis, H.C. and Berry, J.W. (Eds.).
- Catálogo Nacional de Qualificações*. (s.d.). Obtido de <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CSQ>
- Chen, M., Gao, X., Zheng, H., & Ran, B. 2015. A review on psychological safety: Concepts, measurements, antecedents and consequences variables. *International Conference on Social Science and Technology Education*: 433-440.
- Cheung, M. F., & Wong, C.-S. 2011. Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (7): 656-672.
- Costa, C. F. 2015. *Anger and Creative Process Engagement in the Organisational Context*. Tese de Doutoramento, ISCTE Business School, Lisboa.

- D'Oliveira, T. C. 2011. *Adaptação para portugueses da escala Utrecht Psychological Safety (UWES)*. Trabalho não publicado, Lisboa.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- Elkins, T., & Keller, R. T. 2003. Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14: 587–606.
- Fiske, S. T. 1993. Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist Association*, 48 (6): 621-628.
- George, J. M., & Zhou, J. 2001. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 513-524.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Azeemi, H. R., & Hijazi, S. T. 2011. Mediating role of creative self-efficacy. *African Journal of Business Management*, 5 (27): 11093-11103.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. 2004. A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30 (4): 453–470.
- Givens, R. J. 2008. Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1): 4-24.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52 (4): 765-778.
- Hayes, A. F. 2013. Fundamental Concepts, *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*: 1-20. Nova Iorque: Guilford Publications.
- Heitor, M. I. 1996. *Satisfação Salarial e Liderança Transformacional*. Dissertação de Mestrado, ISPA, Lisboa.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. 2015. Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *J Bus Psychol*, 30: 235-247.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. 2010. Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61: 569-598.
- Herrmann, D., & Felfe, J. 2013. Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25 (2): 172-181.
- Hirst, G., Knippenberg, D. V., Chen, C.-H., & Sacramento, C. A. 2011. How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54 (3): 624-641.
- Hirst, G., Knippenberg, D. V., & Zhou, J. 2009. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behaviour, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52 (2): 280–293.

- Hsu, M. L., Hou, S.-T., & Fan, H.-L. 2011. Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: optimism as a moderator. *Journal of Creative Behavior*, 45 (1): 258-272.
- Huang, L., & Luthans, F. 2015. Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology: An International Review*, 64 (2): 444-472.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. 2015. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51: 30-41.
- Janssen, O., & Yperen, N. W. 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member-exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3): 368-384.
- Jyoti, J., & Dev, M. 2015. The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9 (1): 78-98.
- Knippenberg, B. v., Knippenberg, D. v., Cremer, D. D., & Hogg, M. A. 2005. Research in leadership, self, and identity: A sample of the present and a glimpse of the future. *The Leadership Quarterly*, 16: 495–499.
- Lee, H.-H., & Yang, T.-T. 2015. Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24: 659-674.
- Liao, H., & Chuang, A. 2007. Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4): 1006-1019.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. 2015. Transformational leadership and creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Emerald Group Publishing Limited*, 53 (5): 894-910.
- Mumford, M. D. 2000. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3): 313-351.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13: 705-750.
- Qu, R., Janssen, O., & KanSh. 2015. Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26: 286-299.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2): 224-253.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30: 933-958.
- Shin, S. J., & Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6): 703-714.

- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. 2007. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32 (1): 9-32.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. 2008. How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19 (6): 807–823.
- Song, W., Yu, H., Zhang, Y., & Jiang, W. 2015. Goal orientation and employee creativity: The mediating role of creative role identity. *Journal of Management & Organisation*, 21 (1): 82-97.
- Teymournejad, K., & Elghaei, R. 2017. Effect of transformational leadership on the creativity of employees: An empirical investigation. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7 (1): 1413-1419.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. 2011. Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6): 277–293.
- To, M. L., Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. 2015. Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human Relations*, 68: 1601 –1622.
- VandeWalle, D. 1997. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (6): 995-1915.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Jr., J. W. 2001. The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4): 629-640.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T., & Tsai, M.-T. 2014. Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40: 79-89.
- Wang, P., & Zhu, W. 2010. Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: Is there a multilevel effect? *Journal of Leadership & Organizational Studies*: 1-15.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, I. F. 1990. An interactionist model of creative behavior. *The Journal Of Creative Behavior*, 24 (4): 279-290.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1) 107-128.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010. The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5): 862-873.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. 2014. Research on workplace creativity: A review and redirection. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*: 333-359.

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no
Processo Criativo

Zhou, Q., & Pan, W. 2015. A Cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28: 405-424.

Anexo A – Escalas

Orientação para a Aprendizagem - VandeWalle, Cron & Slocum (2001)

1. Prefiro tarefas desafiadoras e difíceis em que possa aprender muito.
2. Gosto verdadeiramente de aprender pelo simples gosto de aprender.
3. Gosto de ter tarefas que exijam ter de pensar.
4. Estou disposto(a) a envolver-me numa tarefa difícil se aprender bastante com isso.

Liderança Transformacional - Bass (1995) (adaptada) e traduzida por Heitor (1996)

1. Reexamina situações críticas questionando se são apropriadas.
2. Partilha as suas crenças e valores mais importantes.
3. Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.
4. Fala de forma otimista sobre o futuro.
5. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.
6. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
7. Especifica a importância de se ter um forte sentido de obrigação.
8. Investe o seu tempo a ensinar e treinar.
9. Dá prioridade aos interesses do grupo.
10. Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro da equipa.
11. Age de forma a conseguir o respeito dos outros por ele.
12. Pondera as consequências éticas e morais das decisões.
13. Demonstra um senso de poder e confiança.
14. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
15. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.
16. Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos.
17. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.
18. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
19. Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.
20. Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.

Autoeficácia Criativa - Tierney e Farmer (2002)

1. Tenho confiança que consigo resolver problemas de forma criativa.
2. Sinto que sou bom/boa a gerar novas ideias.
3. As minhas experiências e os meus êxitos aumentam a minha confiança de que serei bem-sucedido(a) na empresa.
4. Acredito que conseguiria dar resposta a um trabalho mais desafiante comparativamente àquele que desempenho atualmente.

Clima de Segurança Psicológica - Edmondson (1999), traduzida para português por D'Oliveira (2011)

1. Se cometo um erro na minha equipa, isso é tido contra mim.
2. Os membros da minha equipa são capazes de discutir problemas e assuntos difíceis.
3. Os membros da minha equipa, às vezes rejeitam outros por estes serem diferentes.
4. É seguro correr riscos na minha equipa.
5. É difícil pedir ajuda a outros elementos da minha equipa.

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no
Processo Criativo

6. Na minha equipa ninguém age deliberadamente com o intuito de prejudicar os meus esforços.
7. No trabalho com a minha equipa as minhas competências e aptidões são valorizadas e utilizadas.

Identificação Relacional - Sluss, Ployhart, Cobb & Ashforth (2012)

1. A relação com a minha chefia direta é uma parte importante de quem sou no trabalho.
2. Se alguém criticasse a minha relação com a minha chefia direta, eu sentiria como um insulto pessoal.
3. A minha relação com a minha chefia direta é vital para o tipo de pessoa que sou no trabalho.
4. A minha relação com a minha chefia direta é importante para a minha autoimagem no trabalho.

Envolvimento no Processo Criativo - Zhang & Bartol (2010), traduzida para português por Costa (2015)

1. Despendo bastante tempo a tentar compreender a natureza de um problema.
2. Penso no problema sob múltiplas perspetivas.
3. Decomponho a dificuldade do problema/tarefa em partes para conseguir compreender melhor.
4. Consulto uma grande variedade de informação.
5. Pesquiso informação em múltiplas fontes (por exemplo: informações/notas pessoais, experiências de outras pessoas, documentação, Internet, etc).
6. Guardo uma grande quantidade de informação detalhada sobre a minha área de especialização para futura utilização.
7. Tenho em consideração diversas fontes de informação na geração de novas ideias.
8. Procuo soluções semelhantes utilizadas em diversas áreas.
9. Encontro um número significativo de alternativas para o mesmo problema antes de escolher a solução final.
10. Tento conceber potenciais soluções diferentes dos modos habituais de se fazer as coisas.
11. Passo tempo considerável à procura de informação que me ajude a gerar novas ideias.

Anexo B – Questionário

Questionário

Objetivo

Este questionário tem por objetivo estudar a relação entre alguns fatores que influenciam a criatividade. Não existem respostas certas ou erradas, a sua opinião é o mais importante.

Confidencialidade

Este questionário é anônimo e confidencial, sendo impossível identificar qualquer participante. Os dados estatísticos serão tratados de forma global e não individualizada.

Instruções

Responda por favor a todas as questões abaixo indicadas. A sua primeira ideia sobre cada questão será a sua melhor resposta. *Agradeço, desde já, a sua atenção e colaboração!*

Assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Escala: 1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente

A relação com a minha chefia direta é uma parte importante de quem sou no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
Se alguém criticasse a minha relação com a minha chefia direta, eu sentiria como um insulto pessoal.	1 2 3 4 5 6 7
A minha relação com a minha chefia direta é vital para o tipo de pessoa que sou no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
A minha relação com a minha chefia direta é importante para a minha autoimagem no trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
Prefiro tarefas desafiadoras e difíceis em que possa aprender muito.	1 2 3 4 5 6 7
Gosto verdadeiramente de aprender pelo simples gosto de aprender.	1 2 3 4 5 6 7
Gosto de ter tarefas que exijam ter de pensar.	1 2 3 4 5 6 7
Estou disposto(a) a envolver-me numa tarefa difícil se aprender bastante com isso.	1 2 3 4 5 6 7
Tenho confiança que consigo resolver problemas de forma criativa.	1 2 3 4 5 6 7
Sinto que sou bom/boa a gerar novas ideias.	1 2 3 4 5 6 7
As minhas experiências e os meus êxitos aumentam a minha confiança de que serei bem-sucedido(a) na empresa.	1 2 3 4 5 6 7
Acredito que conseguiria dar resposta a um trabalho mais desafiante comparativamente àquele que desempenho atualmente.	1 2 3 4 5 6 7

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Pensando na sua chefia direta, assinale a frequência com que ocorre cada uma das seguintes afirmações:

Escala: 1- Nunca 5- Sempre

Reexamina situações críticas questionando se são apropriadas.	1 2 3 4 5
Partilha as suas crenças e valores mais importantes.	1 2 3 4 5
Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.	1 2 3 4 5
Fala de forma otimista sobre o futuro.	1 2 3 4 5
Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	1 2 3 4 5
Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	1 2 3 4 5
Especifica a importância de se ter um forte sentido de obrigação.	1 2 3 4 5
Investe o seu tempo a ensinar e treinar.	1 2 3 4 5
Dá prioridade aos interesses do grupo.	1 2 3 4 5
Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro da equipa.	1 2 3 4 5
Age de forma a conseguir o respeito dos outros por ele.	1 2 3 4 5
Pondera as consequências éticas e morais das decisões.	1 2 3 4 5
Demonstra um senso de poder e confiança.	1 2 3 4 5
Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	1 2 3 4 5
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	1 2 3 4 5
Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos.	1 2 3 4 5
Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	1 2 3 4 5
Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	1 2 3 4 5
Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	1 2 3 4 5
Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	1 2 3 4 5

Qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações:

Escala: 1- Discordo Totalmente 4- Concordo Totalmente

Se cometo um erro na minha equipa, isso é tido contra mim.	1 2 3 4 5
Os membros da minha equipa são capazes de discutir problemas e assuntos difíceis.	1 2 3 4 5
Os membros da minha equipa, às vezes rejeitam outros por estes serem diferentes.	1 2 3 4 5
É seguro correr riscos na minha equipa.	1 2 3 4 5
É difícil pedir ajuda a outros elementos da minha equipa.	1 2 3 4 5
Na minha equipa ninguém age deliberadamente com o intuito de prejudicar os meus esforços.	1 2 3 4 5
No trabalho com a minha equipa as minhas competências e aptidões são valorizadas e utilizadas.	1 2 3 4 5

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no
Processo Criativo

Com que frequência ocorrem os acontecimentos descritos:

Escala: 1 – Nunca 5- Muito frequentemente

Despendo bastante tempo a tentar compreender a natureza de um problema.	1 2 3 4 5
Penso no problema sob múltiplas perspetivas.	1 2 3 4 5
Decomponho a dificuldade do problema/tarefa em partes para conseguir compreender melhor.	1 2 3 4 5
Consulto uma grande variedade de informação.	1 2 3 4 5
Pesquiso informação em múltiplas fontes (por exemplo: informações/notas pessoais, experiências de outras pessoas, documentação, Internet, etc).	1 2 3 4 5
Guardo uma grande quantidade de informação detalhada sobre a minha área de especialização para futura utilização.	1 2 3 4 5
Tenho em consideração diversas fontes de informação na geração de novas ideias.	1 2 3 4 5
Procuró soluções semelhantes utilizadas em diversas áreas.	1 2 3 4 5
Encontro um número significativo de alternativas para o mesmo problema antes de escolher a solução final.	1 2 3 4 5
Tento conceber potenciais soluções diferentes dos modos habituais de se fazer as coisas.	1 2 3 4 5
Passo tempo considerável à procura de informação que me ajude a gerar novas ideias.	1 2 3 4 5

Os dados sociodemográficos que se seguem são apenas para efeitos de tratamento estatístico não o/a identificando.

Sexo: Masculino
Feminino

Idade: _____

Trabalha há mais de um ano na empresa? _____

Se sim, há quantos anos: _____

Habilitações escolares: Ensino básico
Ensino secundário
Ensino superior

Indique por favor o sector de atividade no qual trabalha: _____

Anexo C – Catálogo Nacional de Qualificações

O Papel da Orientação para a Aprendizagem e da Liderança Transformacional no Envolvimento no Processo Criativo

Catálogo Nacional de Qualificações

CSQ	Áreas de Educação e Formação
Agro-alimentar	541 Indústrias Alimentares
	621 Produção Agrícola e Animal
	622 Floricultura e Jardinagem
	623 Silvicultura e Caça
	624 Pescas
Artesanato e Ourivesaria	215 Artesanato
Comércio e Marketing	341 Comércio
	342 Marketing e Publicidade
Construção Civil e Urbanismo	544 Indústrias Extractivas
	582 Construção Civil e Engenharia Civil
Cultura, Património e Produção de Conteúdos	213 Audiovisuais e Produção dos Média
	322 Biblioteconomia, Arquivo e Documentação
	225 História e Arqueologia
Energia e Ambiente	522 Electricidade e Energia
	850 Protecção do Ambiente
Indústrias Químicas, Cerâmica, Vidro e Outras	524 Tecnologia dos Processos Químicos
	543 Materiais
Informática, Electrónica e Telecomunicações	481 Ciências Informáticas
	523 Electrónica e Automação
Madeiras, Mobiliário e Cortiça	543 Materiais
Metalurgia e Metalomecânica	521 Metalurgia e Metalomecânica
Moda	542 Indústrias do Têxtil, Vestuário, Calçado e Couro
Serviço às Empresas	343 Finanças, Banca e Seguros
	344 Contabilidade e Fiscalidade
	345 Gestão e Administração
	346 Secretariado e Trabalho Administrativo
	347 Enquadramento na Organização/Empresa
	862 Segurança e Higiene no Trabalho
Serviços Pessoais	814 Serviços Domésticos
	815 Cuidados de Beleza
Saúde e Serviços à Comunidade	725 Tecnologias de Diagnóstico e Terapêutica
	729 Saúde
	761 Serviços de Apoio a Crianças e Jovens
	762 Trabalho Social e Orientação
	861 Protecção de Pessoas e Bens
Transportes e Logística	341 Comércio
	525 Construção e Reparação de Veículos a Motor
	624 Pescas
	840 Serviços de Transporte
Turismo e Lazer	811 Hotelaria e Restauração
	812 Turismo e Lazer
	813 Desporto