

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE Business School

**A Criatividade e Liderança como fator
competitivo nas empresas**

Marta Alexandra Correia da Costa

Dissertação

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE Business School

**A Criatividade e Liderança como fator
competitivo nas empresas**

Marta Alexandra Correia da Costa

Dissertação

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professora Associada

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

“Há 2 maneiras de espalhar a luz: ser a vela, ou o espelho que reflete”

Edith Wharton

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”

Abraham Lincoln

A quem me acompanha.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento sentido a todos aqueles que de forma direta e indireta me apoiaram no meu trabalho.

Presto ainda, em especial, os melhores agradecimentos:

À Professora Doutora Ana Passos, pela orientação que dedicou ao meu trabalho, quer na sua génese, quer ao longo do seu desenvolvimento. Destaco, no seu trabalho, a sua disponibilidade, a sua colaboração, o seu rigor e o incentivo constante que me prestou.

Por fim, bem-haja aos meus pais, minha família, aos meus amigos e a todas as pessoas que preenchem o meu quotidiano e que me deram alento para este desafio académico.

RESUMO

Encontramo-nos hoje num mercado global, em que somos forçados a competir com empresas geograficamente distantes, com culturas que frequentemente não compreendemos e com economias substancialmente díspares da nossa. Esta alteração de paradigma tem vindo a exigir às empresas um nível de adaptabilidade e desempenho cada vez maior e melhor, para que se consigam manter competitivas num mercado em que o ritmo mudança é cada vez mais rápido e os horizontes de previsão cada vez mais curtos. O debate sobre lideranças que se desviam dos seus valores, colocando o lucro máximo a todo o custo como objetivo fulcral, surge como uma necessidade, para que se consiga superar a desconfiança da sociedade e, principalmente, dos colaboradores, peças essenciais para o bom funcionamento das organizações. Atualmente, a capacidade de competir das empresas depende cada vez mais da criatividade, que surge como um elemento de importância capital para a competitividade das regiões e empresas.

Objetivos: O presente estudo tem como foco principal analisar de que forma os diversos tipos de liderança contribuem para a promoção ou inibição da criatividade ao nível individual, de equipa e organizacional, na concretização e promoção do seu trabalho.

Metodologia: Para o efeito foram realizadas entrevistas a 12 “Team Leaders” de diferentes setores de atividade, a fim de identificar os fatores que promovem e inibem a criatividade, por parte dos líderes, e perceber de que forma as suas características contribuem para promoção da mesma.

Resultados/Conclusões: Os resultados sugeriram que características individuais dos líderes tais como o ser bom ouvinte, disponível, humano, respeitador, democrático, entre outras, são destacadas pelos próprios como particularidades que fazem a diferença, em detrimento de habilidades técnicas ou individuais. Por outro lado, ações inibidoras passam pela adoção de um estilo de liderança autoritária, apenas centrada no próprio líder, tido como pouco humilde e que sugere pouca liberdade de expressão. Estes indicadores levam-nos a concluir da importância de os líderes serem dotados de um quadro composto de proficiências não redutíveis à mera aptidão técnico-académica. Daí que, na esfera da liderança, se tomem como fundamentais competências capazes de criar estímulos nas equipas de trabalho, de forma a serem alcançados maiores níveis de criatividade, produtividade e qualidade de desempenho que consolidem a implementação e projeção das empresas e a satisfação plena dos seus trabalhadores no ambiente económico atual.

Palavras-chave: Liderança; Criatividade; Inovação; Atitudes criativas; Líderes promotores/inibidores da criatividade.

ABSTRACT

Today we are in a global market where we are forced to compete with geographically distant companies with cultures that we often do not understand and with economies that are substantially different from our own. This paradigm shift has required companies to achieve a level of adaptability and performance that is getting bigger and better, so that they can remain competitive in a market where the pace of change is ever faster and the forecast horizons shorter and shorter. The debate about leaders who deviate from their values, putting maximum profit at all costs as a central objective, arises as a necessity, so as to overcome the mistrust of society and, above all, employees, essential parts for the good functioning of organizations. Nowadays, companies' ability to compete depends more and more on creativity, which is a key element for the competitiveness of regions and companies.

Objectives: This study focuses on how the different types of leadership contribute to the promotion or inhibition of creativity at the individual, team and organizational level in the implementation and promotion of their work.

Methodology: To this end, interviews were conducted with 12 "Team Leaders" from different sectors, in order to identify the factors that promote and inhibit creativity on the part of the leaders, and to understand how their characteristics contribute to the promotion of it.

Results / Conclusions: The results suggested that individual characteristics of leaders such as being good listener, available, human, respectful, democratic, among others, are highlighted by themselves as particularities that make a difference, to the detriment of technical or individual skills. On the other hand, inhibitory actions go through the adoption of an authoritarian leadership style, only centered on the leader himself, considered as not humble and which suggests little freedom of expression.

These indicators lead us to the importance of leaders endowed with a composite frame of non-reducible proficiency to mere technical-academic aptitude. Therefore, in the leadership's sphere, it's understood as crucial those skills capable of stimulating work teams, in order to achieve higher levels of creativity, productivity and quality of performance that consolidate the implementation and projection of companies and the full satisfaction of workers in the current economic environment.

Keywords: Leadership; Creativity; Innovation; Creative attitudes; Leading promoters / inhibitors of creativity.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GERAL	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE QUADROS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS.....	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Criatividade.....	4
1.1.1. O processo criativo	5
1.1.2. Criatividade ao nível organizacional	6
1.1.3. Benefícios da criatividade aplicada à empresa/organização.....	7
1.2. Inovação.....	9
1.2.1. Modelo da Inovação Aberta	11
1.3. Da criatividade à Inovação	15
1.3.1. Fatores que influenciam a criatividade e inovação.....	18
1.4. Criatividade <i>Versus</i> Liderança.....	20
1.5. Liderança.....	21
1.5.1. Teoria LMX – “Leader Member Exchange”	27
1.5.2. O Líder.....	28
1.5.3. Liderança tóxica	33
2.METODOLOGIA.....	41
2.1. Descrição da amostra	42
2.2. Procedimentos e instrumentos de recolha de dados.....	43
2.3. Considerações éticas	44

3.RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
3.1. Estratégia de análise de conteúdos.....	45
3.2. Fatores que promovem, por parte do líder, a criatividade das equipas (Questão 1).....	45
3.3. Formas de inibir ou mesmo “matar”, por parte do líder, a criatividade das equipas (Questão 2).....	49
3.4. Características que um líder deve ter para promover a criatividade das suas equipas (Questão 3)	52
4.CONCLUSÃO.....	56
5.BIBLIOGRAFIA	59
ANEXOS	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. O Triângulo Tóxico: Elementos nos Três Domínios relacionados com a Liderança Destrutiva.....	36
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Tendências no estudo da liderança.....	21
Quadro 2. Diferenças entre gestores e líderes.....	29
Quadro 3. Descrição da amostra por categoria profissional, género, número de anos em função e pessoas a cargo.....	42
Quadro 4. Fatores que promovem, por parte do líder, a criatividade das equipas.....	46
Quadro 5. Fatores inibidores da criatividade, segundo os "Team Leaders" entrevistado.....	50
Quadro 6. Características dos líderes que promovem a criatividade das equipas.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

LMX – “Leader Member Exchange”

CEO – “Chief Executive Officer”

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado fomentam cada vez mais a competitividade entre as organizações, exigindo delas adaptações ou inovações ininterruptas e a necessidade de se criar novas competências e atitudes que visem alcançar os seus objetivos. Entre outras medidas adotadas para enfrentar o desafio da sobrevivência no mercado, criar novas perspectivas de trabalho através de renovados conhecimentos e aptidões passou a ser o diferencial nas organizações de sucesso. A necessidade de estabelecer um alinhamento estratégico que envolva não só o posicionamento de produtos e mercado, mas também o desenvolvimento de pessoas, torna imperativa a adoção, por parte dos órgãos de liderança, de medidas que visem alinhar caminhos e preparar/acompanhar pessoas numa visão integrada de resultados coletivos (Gaspar e Portásio, 2009).

Num mundo em constante mudança, a competição inerente a cada organização/empresa está intimamente ligada com características como a inovação e o conhecimento aplicado, a criatividade surge como um elemento de importância capital para a competitividade das organizações/empresas. Esta, por seu lado, é um impulsionador que promove o processo de inovação através da geração e desenvolvimento de ideias no mundo empresarial e da sua conversão em produtos, serviços e valor para consumidores, utilizadores e sociedade. Esta visão compósita do comportamento das organizações/empresas aproxima o processo criativo ao processo mercadológico, tornando-os indissociáveis. De acordo com o Manual de Criatividade Empresarial (2010), da mesma forma, a criatividade é uma característica própria de cada pessoa, que pode ser desenvolvida coletivamente e cuja utilização constitui uma oportunidade para melhorar a competitividade das empresas.

Ao mesmo tempo que as empresas continuam a concentrar-se nas suas atividades operacionais, as mesmas enfrentam pressões crescentes e constantes para identificar, atrair, desenvolver e reter indivíduos com capacidade e motivação para exercer cargos de liderança (Caligiuri e Tarique, 2009). Para o efeito, as indústrias lutam para preparar adequadamente os seus colaboradores, para que estes possam assumir responsabilidades inerentes à liderança global de uma organização (Ernst e Young, 2012).

Especificamente, as últimas duas décadas testemunharam um aumento dos esforços para definir o objetivo das atividades de liderança global e as competências

necessárias para a execução deste tipo de cargo, examinando como esses requisitos se traduzem na seleção, no treino e no desenvolvimento de líderes globais. Embora a crescente diversidade de pesquisas sobre liderança global forneça uma base potencialmente rica para o desenvolvimento da teoria e para a generalização em diferentes amostras e contextos, ela também acarreta certos desafios no diz respeito, por exemplo, à multiplicidade de definições altamente imprecisas e idiossincráticas que fundamentam conceitualizações e operacionalizações existentes da liderança global (Mendenhall *et al.*, 2012).

É fundamental a implementação do tema criatividade/ inovação e liderança na agenda das organizações, visando o estabelecimento de gestores/líderes que promovam ambientes orientados para a criatividade e que fomentem a criação de novas ideias e valores em ambientes inovadores. Para tal, subsiste a necessidade de alterar paradigmas e estimular mudanças de comportamentos nos setores de liderança, que devem permitir a criatividade e a inovação numa estrutura mais leve e em ambientes disruptivos, onde o erro deve ser considerado um aliado, uma oportunidade, e não um bloqueador de soluções no decorrer do processo (Zhou e Shalley, 2007).

Deste modo, levanta-se a questão: serão as organizações capazes de lidar com mudanças de comportamento, estruturas e de alterar o foco da sua gestão? E de desencadeá-las deliberadamente? É difícil medir a influência da liderança nos processos de criatividade e inovação; no entanto, tal pressuposto não pode nem deve constituir um fator inibidor de uma liderança de ponta. Para que as organizações possam crescer e ser mais produtivas, é essencial conciliar novas formas de trabalho, onde a criatividade disponha de liberdade e os órgãos de liderança dêem espaço à inovação. Para o efeito é necessário reinventar líderes, criar líderes e estruturas/regulamentos que dêem espaço à liberdade das pessoas; importa pensar estrategicamente políticas empresariais que promovam novas competências e líderes que efetivamente reconheçam os seus benefícios.

Assim, torna-se imperativo continuar a focar a atenção nas várias teorias de liderança e colocar líderes excepcionalmente talentosos e bem informados em posições de destaque nas organizações modernas, a fim de esperar e garantir o sucesso das organizações. Desta forma, à medida que a noção de liderança exemplar é avançada, o desafio é encontrar formas de ensinar as pessoas a tornarem-se líderes prestigiosos e criativos na sociedade empresarial atual.

Tivemos a oportunidade de verificar que a atual literatura se concentra maioritariamente na influência positiva dos líderes sobre os seus colaboradores diretos, salientando que os diferentes tipos de liderança adotados por estes líderes se refletem em diferentes perceções dos liderados, no que ao significado do seu trabalho diz respeito (Tummers e Knies, 2013). No entanto, parece-nos escassa a pesquisa sobre o “lado negro” da liderança. Embora investigações anteriores tenham já demonstrado que nem todos os esforços, da parte dos líderes, para infundir positividade no trabalho dos seus colaboradores conseguem afirmar-se producentes (p.e. Kirkpatrick e Locke, 1996); muito pouco se sabe sobre se, e sob quais condições, as tentativas dos líderes de incutir significado de trabalho entre os seus colaboradores pode ter efeitos prejudiciais sobre o significado do trabalho nos mesmos.

Procuramos assim responder a este desafio, investigando os efeitos potencialmente prejudiciais da produção de significado dos líderes na motivação e criatividade das suas equipas de trabalho, avaliando concomitantemente de que modo estes resultados podem ser influenciados e melhorados. À medida que procuramos dar resposta a estas questões, procuramos alargar horizontes em relação a este tema e contribuir para que as organizações e as chefias identifiquem o tipo de comportamentos que promove ou inibe a criatividade dos seus seguidores.

A pertinência do estudo em causa emerge do facto de sentirmos necessidade de investigar no sentido de identificar os potenciais efeitos da liderança e perceber de que forma as suas características contribuem ou não para a promoção/inibição de comportamentos. Neste contexto, importa compreender o que a literatura em geral nos propõe a respeito deste tema. São muitos os modelos que se focam na definição de liderança, não estando, no entanto, vocacionados para a identificação dos potenciais efeitos positivos ou negativos. Daí que a revisão da literatura, de uma forma mais ampla, se tenha revelado fundamental, tendo em conta a concentração de esforços investigativos em torno de uma questão central: o que promove ou inibe comportamentos?

Atenta a já referida exiguidade da literatura sobre esta questão e a sua sistemática remissão para a periferia académica, fomos investigar o que as teorias da liderança abordam relativamente a este assunto.

1.1. Criatividade

Os contextos organizacionais nos quais as equipas operam estão a tornar-se cada vez mais competitivos. Como resultado, as equipas precisam ser criativas para atingir seus objetivos, apresentar novas soluções ou sugerir novos produtos (Burke *et al.*, 2006). Como já foi referido, o sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem da sua capacidade de criar novos conhecimentos e de inovar. A criatividade está intimamente relacionada com o conhecimento (Leonard e Sensiper, 1998) e, do ponto de vista da inovação, este fornece à organização o potencial de ação inovadora e a construção de novas ações, o que geralmente acarreta novos usos ou novas combinações de ideias antes díspares (Hargadon e Sutton, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), as empresas de sucesso são aquelas que consistentemente criam novos conhecimentos, que os disseminam amplamente por toda a organização e rapidamente os incluem em novos produtos. Essas características definem uma empresa de “criação de conhecimento”, cujo negócio consiste apenas na inovação contínua. A chave para o sucesso deste tipo de empresa traduz-se no investimento do capital intelectual que criará competências essenciais e produtos diferenciados que levarão a resultados superiores. A atividade central de uma empresa criadora de conhecimento é tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros, processo que ocorre continuamente e a todos os níveis de uma empresa. Sob este ponto de vista, o conhecimento emerge como o recurso mais valioso de uma organização, uma vez que incorpora ativos intangíveis, rotinas e processos criativos difíceis de reproduzir.

A criatividade necessita de ambientes mais disruptivos, que permitam uma liberdade de ação e de pensamento que potencie as saídas da zona de conforto de cada ator organizacional, gerando assim um clima propício à mesma, aliado à geração de soluções criativas para problemas do quotidiano, aplicáveis, mensuráveis e geradores de valor. Introduzir processos de criatividade nas organizações não se revela uma tarefa simples e a resistência à mudança inibe muitas vezes a promoção de novos comportamentos ao nível das organizações. Estarão estas disponíveis para enfrentar idiosincrasias sistémicas e franquear as portas à criatividade? Procuramos responder a esta e a outras questões, avaliando, concomitantemente, a influência dos líderes na promoção ou inibição da criatividade nos trabalhadores de uma dada organização/empresa.

Tradicionalmente, o termo criatividade sempre esteve instintivamente associado à atividade artística. No entanto, mais recentemente, graças a exemplos empresariais, a inovação ganhou espaço também nos setores tecnológicos. De forma simples, pode definir-se criatividade como uma característica que potencia a capacidade das organizações/empresas manterem uma vantagem competitiva e de permanecer à frente dos seus concorrentes. Para este tipo de organização, as ideias e percepções dos colaboradores são de fundamental importância e, para permanecerem competitivas, carecem que os seus colaboradores se envolvam ativamente no seu trabalho e que tentem gerar novos produtos, processos e abordagens (Shalley e Gilson, 2004). A criatividade impõe-se, deste modo, como um recurso valioso ao serviço das organizações e que necessita de ser cultivado ao nível organizacional.

1.1.1. O processo criativo

A criatividade no local de trabalho tornou-se com o passar dos anos, um elemento crucial na determinação do desempenho organizacional, sucesso e sobrevivência das empresas/organizações a longo prazo. Por essa e outras razões, tornou-se pertinente a sua análise não só ao nível organizacional, mas também ao nível das equipas e dos indivíduos (Anderson *et al.*, 2004). De acordo com o Manual da Criatividade Empresarial (2010) a criação de ideias e a sua implementação seguem um processo sequencial cuja análise e aplicação permite solucionar problemas e formular estratégias de mudança que permitam a adaptação a uma nova situação. O processo criativo segue assim, um esquema simples e sequencial constituído pelas seguintes fases:

- I.** Identificação e definição do problema;
- II.** Geração e seleção de ideias;
- III.** Consenso e implementação da ideia desenvolvida.

O processo criativo pode ser afetado pelo aparecimento de problemas que impliquem mudanças e reestruturações a vários níveis. Perante estes problemas, para que a decisão adotada seja adequada, é elementar que seja realizada uma boa análise e compreensão do problema em causa. De acordo com esta premissa, o primeiro passo a adotar é avaliar, o mais corretamente possível, o quadro geral da realidade, recorrendo à informação existente na forma de dados estatísticos, opiniões, necessidades, expectativas, entre outros. Esta é uma fase crucial do processo criativo, uma vez que uma avaliação

errada da realidade pode originar estratégias que, em última instância, impediriam a resolução da situação ou problema existente. A etapa referente à geração e seleção de ideias constitui o cerne criativo do processo, uma vez que estas serão a base para a apresentação de propostas que permitirão a resolução dos problemas ou situações em causa. O desenvolvimento de ideias pode ser realizado de forma divergente, sem restrições, ou baseado em pensamentos convergentes, os quais colocam em ordem todas as ideias geradas. O final do processo criativo é marcado pela aceitação de uma das soluções debatidas e desenvolvidas pelos grupos de trabalho. Uma vez aprovada (s) a (s) ideia (s), o início das ações necessárias para a sua implementação permitirá que as mesmas se convertam num projeto real, ou seja, num ato de inovação.

Pessoas criativas exibem várias características e qualidades específicas que as diferenciam de indivíduos menos criativos, embora o tipo e o grau de criatividade variem de pessoa para pessoa. De acordo com Berg (2014), de modo mais preciso, a adoção de uma atitude criativa concretiza-se na existência das seguintes características:

- ✓ Fluência;
- ✓ Abertura para o inconsciente;
- ✓ Conhecimentos essenciais;
- ✓ Capacidade de raciocínio;
- ✓ Capacidade de análise e síntese;
- ✓ Motivação;
- ✓ Percepção;
- ✓ Originalidade;
- ✓ Perseverança.

1.1.2. Criatividade ao nível organizacional

O estudo da criatividade do ponto de vista organizacional, direciona, inevitavelmente, a atenção para a forma através da qual os seus resultados são contextualmente incorporados. Consequentemente, os investigadores cada vez mais rejeitam o conceito de criatividade como exclusivamente determinada por disposições individuais e passaram a estudar a influência de características como condições do meio físico/social, incluindo colegas e equipas de trabalho, líderes e os clientes que beneficiam com a criatividade de um dado trabalhador (Amabile, 1988; Woodman *et al.*, 1993). Embora os líderes e supervisores possam ocupar uma posição

particularmente influente para promover a criatividade dos seus colaboradores, vários estudos destacam que o impacto dos líderes varia em função das suas características.

Ao nível das organizações, a criatividade impõe-se como o processo através do qual são desenvolvidas novas ideias que tornam a inovação possível. Daí que muitas das conquistas alcançadas nas empresas envolvem a colaboração entre um dado grupo de indivíduos criativos, cada um com conhecimentos, habilidades, experiências de vida, perspectivas e conhecimentos diversos, os quais enfrentam desafios multifacetados que não podem ser encarados individualmente. As visões atuais sobre criatividade organizacional parecem concentrar-se, em grande parte, nos resultados ou produtos criativos, definidos como algo novo, original e potencialmente útil ou apropriado para a organização (Mumford e Gustafson, 1988). Além disso, pelo menos para as empresas, as ideias criativas devem ter utilidade e constituir uma resposta apropriada ao preenchimento de lacunas na produção, no “marketing” ou nos processos administrativos das mesmas. Deste modo, a criatividade pode ser vista como uma importante capacidade organizacional (Amabile, 1998), uma possível fonte de eficácia ao mesmo nível (Woodman *et al.*, 1993) e uma fonte de vantagem competitiva (Leonard e Sensiper, 1998).

Neste âmbito, podemos identificar duas teorias: a teoria X, referente à visão organizacional convencional, e a teoria Y, que representa a visão inovadora. Se a primeira destaca unicamente fatores extrínsecos, a segunda não põe de parte necessidades sociais e de autorrealização dos colaboradores, uma vez que elege a complexidade humana como um importante fator de sucesso, realçando a importância da motivação intrínseca, (Williams e Yang, 2004). Deste modo, as pesquisas sobre criatividade têm vindo a incidir principalmente nas características das organizações/empresas e dos seus membros, as quais se apresentam como promotoras da criatividade dos colaboradores e que culminam no desenvolvimento de novos conhecimentos e no aperfeiçoamento de processos que conduzam a inovações (Seeck e Leppänen, 2008).

1.1.3. Benefícios da criatividade aplicada à empresa/organização

Tal como já foi referido, a criatividade é um componente que afeta toda a empresa, passando pelo centro de decisão e atingindo todas as áreas e departamentos da mesma. A utilização de abordagens e técnicas criativas permite alimentar e melhorar os

processos de inovação que constituem o elemento diferenciador das empresas que se posicionam na vanguarda do mercado. De acordo com o Manual da Criatividade Empresarial (2010), os benefícios da atividade criativa na empresa podem ser classificados em quatro grandes grupos:

- ✓ Desenvolvimento do negócio;
- ✓ Relação com o cliente;
- ✓ Novas oportunidades;
- ✓ Aumento da competitividade.

A criatividade desempenha um papel fundamental na criação de novos modelos de negócio, nos quais podem ser implementadas metodologias de trabalho mais expansivas que promovam a contribuição dos colaboradores. Do ponto de vista da relação com a concorrência, a criatividade está ligada à intensificação da colaboração com organizações que permitam iniciar processos inovadores que, devido à possível escassez de recursos (humanos, financeiros ou ideias), não seriam viáveis. A aceitação de modelos de gestão mais inovadores é coerente com a ampliação da proatividade no posicionamento no mercado, possibilitando uma antevisão às empresas concorrentes e aos gostos dos clientes.

No que respeita à relação com o cliente, o aperfeiçoamento de produtos e serviços, a partir da adaptação da estratégia criativa e inovadora da empresa às exigências do mercado, permite não só que as empresas mantenham os clientes já fiéis e que conquistem clientes á concorrência, como também promove a descoberta de novos nichos de mercado que criem potenciais clientes.

O processo criativo pode ainda permitir a descoberta de novos mercados ou formas renovadas de ingresso nos mercados já conhecidos. A ampliação dos mercados geográficos ou a incursão em novas atividades de negócio dependem da capacidade para desenvolver produtos e serviços inovadores.

Por último, a introdução de abordagens criativas na gestão da empresa pode representar um maior rendimento da mesma, devido a uma utilização mais eficiente da tecnologia ou ao melhoramento dos mecanismos de vigilância do mercado e de vigilância tecnológica. Este tipo de estratégias traduz-se em melhoramentos significativos na capacidade de competir com empresas rivais.

Uma vez que os benefícios da criatividade aplicada às empresas são reconhecidos e empiricamente comprovados, por que razão tal processo se mostra tão difícil de implementar e tão moroso no mundo organizacional?

1.2. Inovação

A competitividade das organizações depende, em grande parte, de sua capacidade de adequação às oscilações do ambiente no qual está inserida. Essa adequação pode ser definida pelas estratégias de atuação e pela capacidade de absorver e implementar as informações e inovações surgidas no meio envolvente. A inovação passou, assim, a ser considerada um tema estratégico em setores administrativos e apontada como um fator crítico para a obtenção de vantagem competitiva (Anderson *et al.*, 2004).

Não obstante a dissemelhança conceptual proposta pelos diferentes autores especializados, a maioria deles concorda que uma organização inovadora possui a habilidade de criar valor ao cliente, o que implica que as habilidades sejam julgadas pela referência que se tem, comparativamente aos competidores, colocando a empresa como a “melhor no mercado” e sentindo-se obsessiva na busca do aumento desse valor aos clientes, busca essa que reverte em prol da disponibilização de melhores soluções para os problemas do mercado (Knox, 2002).

“A inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente; é a procura organizada e intencional de mudanças e a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação económica e social” (Drucker, 1985, p.29)

Schumpeter (1961) foi pioneiro no desta que do papel da inovação nas organizações, considerando-a como uma vantagem competitiva na obtenção de novos mercados. O mesmo autor admite que a ocorrência de constantes revoluções na organização económica, através do desenvolvimento de produtos mais modernos e distintos, que permutem com os mais antigos, com novas e melhoradas tecnologias, novas empresas e com perseverantes períodos de desenvolvimento e implosão, permite que a economia capitalista esteja de boa saúde. Para o mesmo, existem cinco tipos de inovação:

- ✓ Inclusão de um novo bem ou qualidade de um bem;
- ✓ Inserção de um novo método de produção;
- ✓ Abertura de um novo mercado;
- ✓ Conceção de uma nova fonte de matéria-prima;
- ✓ Determinação de uma nova organização de qualquer indústria, com invenção ou quebra de uma posição monopolista.

Para que o processo de inovação se desenvolva é necessário analisar fontes de oportunidades internas e externas. Dentre as fontes internas destacam-se o inesperado, a incongruência (realidade apresentada *Vs* realidade esperada), a inovação baseada em necessidades operativas e mudanças na estrutura da própria organização ou mercado. No que respeita às fontes de oportunidades externas, destacam-se fatores demográficos, mudanças de percepção e atitude, e novos conhecimentos científicos.

O mesmo autor nomeia também cinco grandes princípios da inovação:

1. Deve ser deliberada e contínua, ou seja, deve resultar de uma análise cuidada a todas as fontes de oportunidade de inovação;
2. Deve ser concetual e percetual, resultante de uma análise às carências de mercado de modo a responder de forma inovadora;
3. Deve guiar-se pela modéstia, focando apenas num único ponto;
4. Deve privilegiar a especificidade;
5. Deve ter como foco a aquisição de liderança de mercado.

Por fim, Drucker (1985) identifica três condições necessárias para que a inovação possa ocorrer, entre elas o trabalho, a especialidade e a percepção da realidade económica e social. Para além da importância do conhecimento é também necessária destreza por parte de quem aplica os conceitos de inovação, favorecendo uma dada área onde existe mais conhecimento e espaço para dedicação. Ao mesmo tempo, é crucial dedicar atenção às mudanças que sucedem, tanto na sociedade como no processo de produção, de modo a incrementar os resultados inovadores.

A título de exemplo e a propósito da necessidade de atenção permanente às constantes mudanças no comportamento da sociedade, lembremos o desempenho do empreendedor Henry Ford, fundador da empresa “Ford Motor Company”. É inquestionável a sua vocação inovadora, desde logo pela introdução na indústria automóvel do artifício designado por “montagem em série”, que serviu de modelo

inspirativo para toda a produção industrial posterior. Foi esse gesto inovador, juntamente com uma boa interpretação das necessidades da sociedade e do mercado (procura de um produto simples, barato e eficaz), que permitiu à sua empresa produzir um modelo “Ford T” a cada noventa e oito minutos.

Se até a um determinado momento, Henry Ford liderou o mercado automóvel graças à sua matriz marcadamente inovadora, bastou que, em 1927, o empresário baixasse um pouco a guarda no acompanhamento das necessidades dos consumidores e das suas demandas produtivas, para que a sua organização fosse ultrapassada por empresas concorrentes como a “General Motors Company” ou a “Chrysler”. Neste período, o consumidor já não se satisfazia apenas com um produto barato. Exigia-se algo mais que o velho modelo “Ford T” não conseguia oferecer: velocidade e “*design*” vanguardista.

O mercado começava a ditar novas regras e a marcha inovadora da “Ford Motor Company” tinha abrandado, momentaneamente é certo, mas o suficiente para que os resultados financeiros da empresa caíssem exponencialmente. Ciente dos danos causados pelo esmorecimento do seu estado de vigilância às mutações sociais, o empresário rapidamente recuperou do erro e retomou o seu ímpeto inovador, apresentando ao mercado um novo modelo automóvel concordante com a nova procura instalada na sociedade. No entanto, a resiliência não foi plena e a faturação da empresa jamais voltou a ser a mesma.

A inovação é, portanto, no conceito organizacional, mais do que um desafio, uma necessidade e, só despertando esta consciência nas organizações, poderemos verdadeiramente aproveitar todas as suas potencialidades.

1.2.1. Modelo da Inovação Aberta

Numa sociedade cada vez mais competitiva, evidenciada por um cenário sistémico de mudança, as empresas/organizações procuram diferenciar-se através de novos modelos de inovação. Chesbrough (2003) é apontado como um dos maiores impulsionadores para o estudo sobre as estratégia de pesquisa, no qual é assinalado o modelo de inovação aberta, que defende que as empresas devem procurar trabalhar com fontes externas de conhecimento, sustentando que, desta forma, as mesmas desenvolvem novas vantagens competitivas, principalmente na conceção e desenvolvimento de novos produtos, serviços ou mesmo negócios. O mesmo autor refere que o conceito de inovação aberta significa que as “ideias e inovações mais

valiosas podem ter origem interna ou externa à empresa e podem ser lançadas para o mercado tanto a partir da própria empresa como através de parceiros externos.

A inovação não deve centrar-se apenas na empresa ou no produto, mas também na possibilidade de experimentação externa. Tal como acontece com outros modelos, as fronteiras podem ser difusas, indicando que grande parte das empresas pode pender tanto para a inovação fechada como para a aberta (Prahalad e Ramaswamy, 2003). Embora Henry Chesbrough tenha desenvolvido este conceito enquanto alicerce para a competitividade estratégica das empresas, mais recentemente outros autores (Prahalad e Krishnan, 2008) apontam igualmente que as empresas que se tornarão as mais competitivas no futuro serão apenas as que conseguirem fornecer propostas de valor únicas para cada um dos seus clientes, permitindo especialmente que estes participem na criação da sua própria e única experiência de consumo, sustentando esta base de atuação no acesso a um vasto conjunto de recursos globais, necessários à concretização das suas políticas de inovação e consequente oferta de melhores propostas de valor. Estes recursos podem ser encarados como técnicas, plataformas ou conhecimento que, embora detidos por outras entidades externas, podem ser acedidos pelas empresas que procuram inovar, visto nenhuma conseguir congrega em si todo o conhecimento ou capacidade necessárias para atender de forma particular e singular as necessidades mais específicas dos seus clientes.

A partir da definição fornecida por Chesbrough (2003), dois processos fundamentais são destacados para a inovação aberta, o processo “inbound” e “outbound”. O primeiro remete ao fluxo de conhecimento e outros ativos para a inovação e parte do ambiente externo para ser aplicado internamente na empresa (Gassmann e Enkel, 2004). Desta forma, gera-se um ambiente inovador no seu seio, tendo como base conhecimentos gerados em ambientes externos. Por outro lado, o processo “outbound” é referente ao fluxo de conhecimentos que parte da empresa para o ambiente externo. Deste modo, conhecimentos gerados pela empresa são aproveitados externamente, sendo levados a este ambiente de modo a serem convertidos em inovações por outros agentes (Chesbrough, 2003; Gassmann e Enkel, 2004).

Apesar das vantagens da adoção de modelos de inovação aberta, uma série de riscos e ameaças podem-lhes estar associadas, nomeadamente o risco de cópia e violação de leis de patentes e de proteção do capital intelectual (Chesbrough, 2006). Outros casos abordam ainda a síndrome “Not Invented Here” (NIH), que corresponde a uma atitude negativa por parte dos funcionários da empresa em relação a fontes externas

de tecnologia (Herzog e Leker, 2010). A “tensão” perseverante que algumas empresas enfrentam entre a sua vontade de partilhar e o instinto para proteger as suas ideias configura-se em 5 forças, entre elas a parceria, conhecimento, direitos de propriedade, relacionamento com o parceiro e ambiente de inovação externa (Bogers, 2011). As competências essenciais de uma dada empresa podem ser expostas a outras concorrentes durante o processo de inovação aberta, podendo a primeira perder a sua vantagem competitiva sobre os competidores (Lichtenthaler, 2011).

Pelo facto das fases de geração e seleção de ideias e oportunidades serem muitas vezes difusas e mal estruturadas nas organizações, em comparação com os estágios de desenvolvimento foi adotado o termo “Fuzzy Front End”, definido como a parte inicial e mais difusa da gestão da inovação, referindo-se às fases de geração e seleção de ideias e oportunidades inovadoras (Kim e Wilemon, 2002). Esta representa a fase inicial do processo de inovação, na qual a empresa deve ir em busca de uma visão holística do processo e manter fortes canais de monitorização de mudanças no ambiente e nas suas tecnologias emergentes, tais como mudanças no mercado para novas demandas de clientes e previsão de movimentos dos concorrentes (Carvalho, 2009). Geradas as ideias a partir deste conceito, a pesquisa passa a explorar a preparação do ambiente de modo a prover as condições necessárias à criação de novos conceitos de produtos por meio de transferência e/ou geração de conhecimento (Backman *et al.*, 2007).

De acordo com a “Product Development Management Association” (PDMA) (2006), 3 tarefas são típicas desta fase:

- ✓ Planeamento estratégico;
- ✓ Geração de conceito;
- ✓ Avaliação técnica.

Nesta fase são então tomadas decisões importantes sobre as características do mercado-alvo, propostas de valor, custos e produtos, sendo todas elas tomadas com base no conceito e “*design*” do produto, que orientam as atividades de desenvolvimento (Smith e Reinertsen, 1998). Assim, as necessidades do mercado-alvo estão em consonância com o plano do projeto, que inclui as prioridades, os recursos, as capacidades organizacionais e os parâmetros para o tempo de colocação no mercado, em termos de custos de oportunidade (Poskela e Mantinsuo, 2009). Esta é ainda caracterizada pela incerteza das informações utilizadas, pelos cenários dinâmicos e pelos baixos níveis de formalização (Murphy e Kumar, 1997). É por isso nesta fase que a estratégia da organização é dividida em propostas de projetos que facilitam o

planeamento estratégico, que é realizada a prospeção e que os especialistas em áreas-chave para a organização são requeridos.

Parece existir consenso sobre a necessidade de conjugar a existência de capacidade interna com o desenvolvimento do processo de inovação. Enfatiza-se assim a importância das empresas terem no mínimo uma estrutura de base da inovação para que possam articular-se de maneira proveitosa com os seus parceiros. A dúvida que muitas vezes assola o ambiente empresarial é sobre a medida certa para os investimentos internos em I&D (Investigação e Desenvolvimento) e o grau de abertura para o ambiente externo. Sobre esta situação, Dahlander e Gann (2010), ao explorarem cuidadosamente os diferentes tipos de abertura, afirmam que capacidade interna e externa são complementares e o balanço entre elas deve ser medido tendo em consideração a estratégia que a empresa pretende utilizar. Além disso, utilizando a ideia desenvolvida no trabalho de Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) é possível descrever três processos importantes de difusão do conhecimento no contexto de Inovação Aberta:

“Exploration” – refere-se à aquisição de conhecimento através de fontes externas;

“Exploitation” – atividades relacionadas com a comercialização de conhecimento tecnológico;

“Retention” – Utilização de conhecimento disponível fora das fronteiras da empresa através das relações interorganizacionais.

O primeiro autor a propor a dicotomia de “exploitation” e “exploration” para explicar a aprendizagem organizacional foi March (1991). No primeiro caso, a empresa acumula conhecimento que lhe permite reforçar rotinas estabelecidas nos domínios em que atua e introduzir inovações incrementais (Lavie e Rosenkopf, 2006), enquanto no segundo caso, surge conhecimento fora dos domínios atuais, que permite a introdução de inovações radicais e a exploração de novas áreas de negócio. A literatura sugere a existência de desafios na conjugação das dimensões “exploit” e “explore”. Com efeito, vários autores têm procurado identificar a melhor combinação dessas dimensões, bem como os seus efeitos ao nível do desempenho inovador das empresas. Por seu lado, Dittrich e Duysters (2007) enunciam os principais dilemas associados ao uso destas estratégias: no âmbito da “exploration” destaca-se a procura por novas capacidades tecnológicas, interações de laços fracos e um baixo comprometimento dos envolvidos;

já no âmbito do “exploitation” salienta-se a ampliação das capacidades tecnológicas existentes, o fortalecimento dos laços de interação e o aumento do comprometimento/confiança.

Apesar da maioria dos estudos existentes sobre estes três processos atualmente se centrarem na análise do processo de “Exploration”, é notório que os dois restantes ganham cada vez mais espaço, dado o reconhecimento da oportunidade de obtenção de conhecimento externo, fruto do amadurecimento do modelo aberto. As empresas cada vez mais avaliam com maturidade aquilo em que realmente é interessante despende tempo para o fazer internamente.

1.3. Da criatividade à Inovação

A inovação e a criatividade no local de trabalho tornaram-se, ao longo do tempo, fatores elementares na determinação do desempenho organizacional, sucesso e sobrevivência das empresas/organizações a longo prazo. À medida que estas procuram aproveitar ideias e sugestões dos seus colaboradores, é incontestável que a geração e implementação destas ideias se transformem numa fonte de competição distinta (Anderson *et al.*, 2004). No entanto, a criatividade e a inovação são fenómenos complexos, multidisciplinares e emergentes que exigem liderança desvolta, com vista à maximização dos benefícios de novas e aprimoradas formas de trabalho.

Anderson e seus colaboradores (2014) definiram criatividade e inovação no local de trabalho como o conjunto de processos e produtos resultantes das tentativas de desenvolvimento e introdução de novos e melhorados meios de consecução de planos. O estágio de criatividade desse processo refere-se à geração de ideias e o da inovação remete-nos para o estágio subsequente de implementação das mesmas, com vista ao aperfeiçoamento de procedimentos, práticas e/ou produtos. Estas podem desenvolver-se ao nível do indivíduo, da equipa de trabalho, da organização, ou a um nível multidisciplinar combinado. No entanto, ambas resultarão invariavelmente em benefícios identificáveis num ou mais níveis de análise.

Apesar de várias definições terem sido propostas ao longo dos anos, persiste nos dias de hoje a ausência de concordância geral entre investigadores sobre o que constitui precisamente cada uma das duas conceções. Estudos sugerem que os limites entre os dois conceitos não são ainda bem claros. Assim, ao passo que alguns investigadores

defendem uma forte diferenciação conceitual entre estes dois processos, outros argumentam que a criatividade ocorre não apenas nos estágios iniciais dos processos de inovação, mas indicam também um processo cíclico e recursivo de geração e implementação de ideias (Paulus, 2002). Alegou-se ainda que a criatividade está centrada com a novidade absoluta e “verdadeira”, ao passo que a inovação permite também a envolvimento de ideias relativamente novas na unidade de adoção (Anderson *et al.*, 2004). Além disso, argumenta-se que a criatividade envolve principalmente processos cognitivos intraindividuais, enquanto a inovação representa principalmente processos sociais interindividuais no local de trabalho (Rank *et al.*, 2004). Assim, uma vez que a criatividade é centrada na geração de ideias e a inovação enfatiza na implementação das mesmas, a criatividade é o ponto de partida para a inovação (West, 2002).

A revisão da literatura de estudos publicados nas últimas décadas permite-nos estabelecer um padrão distintivo de perspectivas e modelos teóricos influentes nos campos da criatividade e inovação, entre os quais:

- ✓ Teoria da Criatividade e da Inovação Organizacional;
- ✓ Perspetiva Interacional da Criatividade Organizacional;
- ✓ Modelo da Ação Criativa Individual;
- ✓ Teoria das Diferenças Culturais e da Criatividade;
- ✓ Teoria dos 4 Fatores do Ambiente de Trabalho para a Inovação;
- ✓ Teoria da Ambidestria.

Embora diferentes níveis de análise sejam considerados em cada estrutura, alguns colocam mais ênfase ao nível da equipa, enquanto outros se concentram mais ao nível individual. A primeira teoria defende que os ambientes de trabalho exercem uma grande influência sobre a criatividade, afetando os componentes que a promovem e que representam uma fonte básica de inovação organizacional (Amabile, 1997). A mesma teoria defende ainda a existência de três componentes principais que contribuem para a criatividade individual ou de equipas pequenas: a perícia, a habilidade de raciocínio criativo e a motivação intrínseca, acopladas com influências motivacionais aos colaboradores, a disponibilidade de recursos e práticas de gestão (Amabile e Conti, 1999). Este modelo tem recebido apoio empírico devido ao papel do mecanismo psicológico subjacente à motivação e às influências do ambiente de trabalho na

criatividade dos colaboradores, embora o mesmo tenha deixado de parte outros componentes importantes adjacentes aos conceitos de criatividade e inovação (Zhou e Shalley, 2010).

Por outro lado, a Perspetiva Interacional da Criatividade Organizacional salienta que o conceito de criatividade é uma interação complexa entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, aos diferentes níveis organizacionais. Ao nível individual, a criatividade é o resultado de condições antecedentes, tais como variáveis biográficas, estilo cognitivo e habilidade, personalidade, conhecimento relevante, motivação, influências sociais e contextuais. Ao nível das equipas, a criatividade é uma consequência do comportamento criativo individual, da interação entre os membros do grupo e das suas características e influências contextuais. Ao nível organizacional, a mesma é função da atividade individual e do grupo (Woodman *et al.*, 1993). Esta tem sido uma das estruturas conceituais mais usadas para enfatizar as interações entre os fatores contextuais e individuais, que podem promover ou inibir a criatividade no trabalho (Shalley et al. 2009; Zhou e Shalley, 2010).

Embora o modelo da ação Criativa Individual não tenha recebido especial atenção por parte de muitos investigadores, devido à sua complexidade, partes dele receberam algum apoio empírico durante os últimos anos (Unsworth e Clegg, 2010). Ford (1996) argumentou que os colaboradores têm de considerar entre duas opções concorrentes: a de ser criativo ou a de empreender ações rotineiras e habituais. Foram assim identificados grupos de fatores que podem influenciar essa decisão: o “sensemaking”, a motivação, o conhecimento e as habilidades individuais. A ação criativa individual é, portanto, argumentada como sendo uma influência conjunta desses fatores, pelo que, neste quadro, se houver o caso de algum desses fatores estar em falta, o indivíduo render-se-á à rotina e dificilmente sentirá o impulso criativo no seu desempenho. A motivação para iniciar uma ação criativa ou habitual é determinada por metas, crenças de recetividade e de capacidade e emoções.

A questão de saber se existem diferenças na criatividade em diferentes culturas parece ter implicações pouco significativas para a prática de gestão, para os negócios internacionais e para o desenvolvimento económico. No entanto, as teorias e pesquisas a esse respeito estão aquém das necessidades práticas, facto que configura uma lacuna substancial para se possa conferir uma credibilidade absoluta a tal pressuposto teórico.

Por sua vez, West (1990) postula quatro características do ambiente de trabalho em equipa que facilitam a inovação: a visão, a segurança participativa, a orientação para

o trabalho e o apoio à inovação. A última é melhorada se a visão é compreensível, valorizada e aceita pelos membros da equipa, se os mesmos perceberem que podem propor novas ideias e soluções sem serem julgados ou criticados, se há um debate estimulante e discussão de diferentes soluções possíveis dentro da equipa e se a mesma recebe apoio para a inovação.

Já a ambidestria refere-se à capacidade de um sistema complexo e adaptativo para gerir e atender a demandas conflituosas, envolvendo-se em atividades fundamentalmente diferentes (Bledow *et al.* 2009). Esta teoria explica os níveis dos processos de inovação e a gestão de conflitos em múltiplas organizações. Geralmente, representa uma gestão bem-sucedida de exploração, com a criação de novos produtos e a sua produção/implementação. Em termos de integração de atividades, estes autores distinguem entre gestão ativa, por um lado, e processos autorregulatórios, por outro, e sugerem que ambos são necessários para a integração de atividades realizadas por subsistemas ou em diferentes momentos no tempo.

As teorias e modelos descritos constituem os principais enfoques no campo da criatividade e inovação no local de trabalho. Alguns receberam mais apoio empírico do que outros, mas todos enfatizam o papel de diferentes determinantes da geração de ideias ou da implementação das mesmas. É notório que a principal omissão destes cenários seja que cada um deles se concentre principalmente na primeira etapa (na geração de ideias) ou na segunda etapa do processo de inovação (implementação de ideias (Anderson *et al.*, 2014).

1.3.1. Fatores que influenciam a criatividade e inovação

Ao nível individual, embora apenas um pequeno número de estudos tenha investigado a influência dos traços de personalidade no desenvolvimento de atitudes criativas, esses mesmos estudos revelaram que características como consciência, abertura à experiência, amabilidade, extroversão e neuroticismo (instabilidade emocional) desempenhavam um papel elementar no desígnio da criatividade, sugerindo que estas mesmas características interagem com fatores contextuais na promoção ou restrição de atitudes criativas (Raja e Johns, 2010). Em conjunto, os resultados desses mesmos estudos sugerem uma complexa relação entre a personalidade e a criatividade, evidenciando a necessidade de se concentrarem apenas numa extensão da personalidade de cada vez, a fim de identificar as variáveis contextuais particularmente relevantes para esta relação. Uma investigação de Madjar e seus colaboradores (2002) procurou saber

de que modo traços criativos de personalidade estão relacionados com atitudes igualmente criativas, fornecendo evidências iniciais de que os líderes podem de facto promover colaboradores que não são naturalmente predispostos a serem criativos.

Individualmente, os colaboradores podem também ter diferentes objetivos numa dada organização/empresa, isto é, crenças de autodesenvolvimento que funcionam como um mecanismo motivacional que influencia o modo como os mesmos interpretam e agem em situações de realização (Elliot e Church, 1997). Uma orientação para um dado objetivo de aprendizagem enfatiza o desenvolvimento pessoal de competências, enquanto uma orientação para o desempenho se concentra em mostrar competência aos observadores externos. Hirst e seus colaboradores (2009) mostraram que a tendência para a aprendizagem está positivamente relacionada com a criatividade, destacando que as capacidades e competências de cada pessoa são mutáveis e, portanto, um maior investimento na mesma, aumentará a competência e o domínio das tarefas propostas. Também os valores, princípios orientadores da vida dos indivíduos, fornecem instruções para as ações e servem como padrões para julgar e justificar as mesmas, constituindo fatores relevantes na geração e implementação de ideias. Adicionalmente, Wu e seus colaboradores (“in press”) descobriram que quando os colaboradores usufruíam de pouca autonomia e quando a pressão do tempo era baixa, a necessidade de cognição tinha uma relação forte e positiva com comportamentos inovadores (Anderson *et al.*, 2014).

Outros estudos revelaram que, para colaboradores com baixa autoestima, quanto mais os seus supervisores exibem uma liderança transformacional, maior o seu comportamento inovador (Rank *et al.*, 2009). No entanto, o modo através do qual os efeitos interativos entre a autoestima e este tipo de liderança afetam a geração e implementação de ideias ainda não é bem claro.

Embora o conhecimento seja um componente-chave da criatividade, estudos empíricos sobre como este afeta a criatividade e a inovação são escassos. Um desses estudos, levado a cabo por Howel e Bois (2004), mostrou que o conhecimento estratégico e relacional estava positivamente relacionado com a promoção de ideias. Também Choi, Anderson e Veillette (2009) examinaram as interações entre as habilidades criativas dos colaboradores e as variáveis contextuais. Os resultados sugerem que a habilidade criativa teve um efeito isolante de tal forma que, quando a esta era baixa, havia uma relação negativa entre o clima sem apoio e a criatividade; por outro lado, quando a capacidade criativa era alta, a criatividade permanecia mais ou

menos ao mesmo nível, independentemente do nível de clima não favorável. Outros fatores tais como os estados psicológicos dos colaboradores, motivação, estabelecimento de objetivos e prêmios, influência do contexto social em que estão inseridos, entre outros, afetam, também e de diferentes modos, a criatividade e inovação ao nível do indivíduo (Anderson *et al.*, 2014).

1.4. Criatividade e Liderança

O ambiente dinâmico que as organizações/empresas enfrentam nos dias de hoje faz imputar à liderança contemporânea uma característica fundamental, que se traduz na capacidade de promover a criatividade nos colaboradores. Por isso, o tópico de liderança na criatividade tem recebido uma crescente atenção na literatura por parte daqueles que tentam formular conceitual e empiricamente o sentido de “liderar num contexto de criatividade” e despistar os fatores pessoais e contextuais que a promovem. No entanto, apesar do crescente número de estudos empíricos com abordagem principal no papel da liderança na criatividade, esta linha de investigação ainda não se encontra bem definida e carece de uma estrutura geral de organização para enquadrar aspetos de liderança conducentes à criatividade e, desta forma, facilitar a avaliação da função dos líderes no processo (Zhou e Shalley, 2010).

Uma vez que a criatividade dos colaboradores é influenciada pelo ambiente de trabalho em que os mesmos estão envolvidos e que este pode ser moldado pela figura de liderança, esta tem sido apontada como um dos principais fatores contextuais que promovem a criatividade, ganhando os líderes o estatuto de principais influenciadores, através da identificação de problemas, coleta e geração de informações e avaliação e modificação de ideias (Shalley *et al.* 2015).

A liderança, no contexto da criatividade e inovação, contempla todo o universo de intervenções por parte dos líderes, direcionadas para os aspetos transformadores da organização/empresa. Atos de liderança ocorrem sempre que problemas estratégicos são resolvidos, decisões são tomadas e em situações em que trocas de informação resultam em ações. A adoção de uma atitude de liderança resulta numa crescente visibilidade para os indivíduos na organização e afeta o ambiente de trabalho, especialmente durante períodos de mudança. A liderança ocorre a diferentes níveis, podendo os líderes ser gerentes seniores, supervisores e outros que ocupam posições formais de influência, ou aqueles que demonstram uma influência informal sobre os outros. Deste modo, a

liderança é considerada mais como uma interação comportamental, particularmente quando a criatividade é necessária (Mumford e Hemlin, 2017).

As características individuais têm sido reconhecidas na literatura como fundamentais para o advento da criatividade (Shalley *et al.*, 2004). Se um conjunto identificável de atributos é requerido para que um funcionário possa executar criativamente, é plausível que um conjunto paralelo de atributos também possa ser necessário para levar sucessivamente outros a criar (Tierney *et al.*, 1999).

1.5. Liderança

A liderança desempenha um papel fundamental na adaptação a uma gestão mais participativa que envolva uma maior dedicação com as pessoas e que influencie o alcance de metas e objetivos, fatores primordiais para o sucesso das organizações e do próprio indivíduo. Na conjuntura organizacional atual, torna-se cada vez mais pertinente debater o tema da liderança, esta carência prende-se com fatores de várias ordens, dos quais se destacam a natureza imperfeita da morfologia organizacional quanto à regulação da conduta, a relação entre a organização e a comunidade envolvente, a falta de mudanças sistêmicas e o equilíbrio da organização (Syroit, 1996).

O conceito de liderança pode variar de autor para autor e, dentro das próprias organizações, pode ter alguns significados diferentes. No entanto, constata-se que a maior parte dos deles conceitua liderança como o processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vista à realização de objetivos numa dada situação (Dinh, *et al.*, 2014). Segundo Motta (1997), a liderança traduz-se na capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas, representando uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de forma intencional, influência essa que envolve poder e autoridade, alterando o modo de agir do influenciado.

Apesar da diversidade de definições existentes, importa nesta conjuntura evidenciar a existência de um sujeito, um líder, que tem como função influenciar não só individualmente um seguidor mas também grupos, relação esta que resulta em ganhos para ambas as partes. Esta premissa implica a consideração da liderança como algo que pressupõe não só um destinatário individual mas também um “destinatário coletivo”. A sua eficiência está estreitamente ligada à sua aptidão de influenciar não só os trabalhadores como também os seus pares ou agentes externos. Essa influência advém,

por um lado, das bases de poder que o líder possui e, por outro, da forma como este as operacionaliza, através da adoção de estratégias de influência.

Com o passar dos anos, a pesquisa e a literatura sobre a liderança evoluíram de teorias taxonómicas descritivas dos traços e características pessoais que os líderes eficazes precisavam de ter, passando por uma abordagem básica que desenhava o que os líderes eficazes deveriam fazer, para chegar, finalmente, a uma abordagem situacional e flexível dotada de mecanismos de adaptação rápida às constantes mudanças das organizações.

Até aos anos 80, afigura-se-nos simples a tarefa de sistematizar as tendências no estudo da liderança, exemplo disso é o Quadro 1 adaptado de Bryman (1992), que sistematiza os modelos e investigação de liderança. No entanto, a partir dos anos 90, a vertente relacional, isto é, as relações humanas passam a ocupar um lugar central nos estudos relativos a este tema e assiste-se à eclosão de diferentes teorias centradas em diversos conceitos nucleares.

Quadro 1. Tendências no estudo da liderança (adaptado de Bryman, 1992)

Período	Perspetiva	Caracterização
Até finais dos anos 40	Traços da personalidade	A liderança é um atributo inato
Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	Comportamentos do líder	A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder
Finais dos anos 60 até finais dos anos 80	Abordagem situacional/contingencial	A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto
Anos 80	Novas abordagens de liderança (carismática, transformacional, transaccional)	A liderança está dependente da visão do líder

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança, hoje conhecida como Teoria dos Traços, teve como abordagem principal a definição e isolamento de atributos físicos, psicológicos e aptidões que diferenciavam líderes. Esta teoria defende que a posse de determinados traços de carácter e de personalidade permite a certas pessoas acesso mais natural ao poder. De acordo com Yukl (1994), traço é uma

qualidade ou característica distintiva da personalidade, que consiste num conjunto de características físicas, traços de personalidade, necessidades, motivos e valores. É neste sentido que as conclusões sugerem que os líderes que naturalmente têm estes traços e aptidões executam de uma forma eficaz e eficiente as suas tarefas.

O princípio de que as características mais marcantes de um líder lhe permitem influenciar o comportamento de outros permite-nos definir os traços mais comumente aceites e que passam pela inteligência superior, criatividade, oratória, amor-próprio, estabilidade emocional, nível de energia, instinto e poder de convicção.

Dado que nem todos os indivíduos eram detentores destas faculdades inatas, inalteráveis e características, apenas os que as detivessem poderiam ser ponderados potencialmente líderes e tidos como exemplo (Chiavenato, 1993).

Nos finais dos anos 40, surgem as teorias sobre os estilos comportamentais que vêm dar respostas às instabilidades da teoria dos traços. Enquanto esta teoria faz sobressair o que o líder é, a aproximação aos estilos de liderança focaliza no que o líder executa.

As teorias que estudam a liderança em termos de estilos comportamentais do líder em relação aos seus subordinados, isto é, as formas através das quais os líderes norteiam as suas condutas de modo a influenciar as demais pessoas de um grupo, constituem diversos estilos de liderança comportamental, dos quais se destacam o estilo autocrático, democrático e o liberal (Chiavenato, 2002).

Liderança autocrática: é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, sendo o mesmo quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho.

Liderança democrática: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder. Este é denominador nos elogios e nas críticas de trabalho a cada membro da sua equipa. O próprio grupo idealiza as prudências e os métodos para atingir o alvo, solicitando orientação técnica ao líder, se necessária, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um

membro normal do grupo, em espírito, sem se encarregar de muitas tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

Liderança liberal (ou “laissez-faire”): é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas.

Entre os anos 60 e o alvor da década de 80, o tratamento situacional ou contingencial da liderança acrescenta um novo rumo à pesquisa no tema, defendendo que, para alcançar os resultados pretendidos, cada situação impõe um tipo de liderança diferente e apropriado à conjuntura em que está introduzida, não invalidando contudo o destaque das teorias anteriores. Assim, a liderança não se determina apenas àquilo que o líder é ou faz mas alonga-se, também, ao tipo de subalternos que compõem a empresa, ao tipo de funções a executar e à ocasião em que todos os filiados da organização estão incluídos. Desta forma, as teorias situacionais ou contingenciais têm como desígnio orientador a ausência de um estilo único ou característico da liderança válido e comum a todas as circunstâncias. Assim, o líder produtivo é aquele que demonstra a capacidade de acomodação a grupos de indivíduos com determinadas singularidades sob condições muito diferenciadas. Líder, grupo e situação formam, na verdade, um combinado de variáveis capitais que justificam a eficiência da eficácia da liderança (Yukl, 1994). Mais recentemente, surgiu a moção usualmente conhecida como “Nova Liderança”, na qual se destaca a liderança carismática de House (1977), a liderança transformacional de Bass (1985) e as teorias da liderança visionária de Bennis e Nanus (1985). Estas novas teorizações partilham o facto de ancorarem o líder enquanto detentor de um conjunto singular de particularidades. O carisma está na base destas competências manifestadas pelo líder, destacando que certos traços do mesmo, tais como a autoestima, as profundas crenças, a retórica, o equilíbrio ou o instinto tendem a promover essa característica. O carisma do líder leva aqueles que o seguem a crer na correção das suas convicções, e a manifestarem crenças idênticas às dele, aceitando o líder sem ressalvas e demonstrando por ele estima e obediência. Acresce a este sentimento de aceitação uma partilha de objetivos ousados, de elevado reconhecimento com o líder e de envolvimento emocional na missão organizacional que o líder materializa.

O estilo de liderança transformacional foi estudado pelo seu efeito na criatividade, estilo este que assenta em ações carismáticas, visionárias e inspiradoras que influenciam os seguidores a ampliar metas e a realizar propostas, além das expectativas, para as suas funções de trabalho formal e descrições de trabalho (Dvir *et al.*, 2002). As quatro dimensões da liderança transformacional, isto é, a motivação inspirada, influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individualizada, impulsionam a motivação intrínseca dos colaboradores, energizando-os para além das expectativas, desenvolvendo as suas capacidades, dando-lhes discricção e encorajando-os na geração de novas e criativas ideias.

Segundo Hall e seus colaboradores (2002), ao pôr em prática as quatro dimensões da liderança transformacional, os líderes são para os seus seguidores modelos a seguir; incentivadores, inovadores e treinadores que os transformam em indivíduos melhores, mais produtivos e bem-sucedidos. Para Bass (1985), os seguidores de líderes transformacionais sentem confiança, admiração, lealdade e respeito relativamente ao seu líder, sentindo-se motivados para desempenhar funções extra. Com elevados comportamentos transformacionais, os líderes conseguem induzir os seus seguidores a elevar os critérios de sucesso e a desenvolver maneiras inovadoras de lidar com os problemas, captando níveis máximos de “performance”. Estes não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem. Em vez disso questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. A sua influência através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Avolio e Bass, 2004). Estes líderes são notados como indivíduos proactivos que se dedicam a otimizar o desenvolvimento e a inovação individuais, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos.

A liderança transformacional *“através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de autoatualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.”* (Bass, 1999).

Tornar-se um líder transformacional eficaz é um processo que implica um esforço consciente. No entanto, Northouse (2014) estabeleceu algumas qualidades típicas do líder transformacional:

- ✓ Dar poder aos seguidores para que façam o melhor para a organização;
- ✓ Ser um forte exemplo a seguir com valores elevados;
- ✓ Ouvir todos os pontos de vista para fomentar um espírito de cooperação;
- ✓ Criar a visão com as pessoas que compõem a organização;
- ✓ Agir como um elemento de mudança, dando o exemplo de como iniciar e implementar essa mudança;
- ✓ Ajudar a organização, ajudando os outros a contribuir para a organização.

Tanto a teoria carismática, como a transformacional e a visionária trouxeram para esta área de estudo um novo gênero de teorias, desta vez focadas em líderes excepcionais que produzem efeitos extraordinários nos seus seguidores e nos sistemas sociais. No entanto, muitos autores continuam a referir este grupo de teorias simplesmente como Liderança Carismática, dado que o carisma é transversal a todas elas. Uma vez que as teorias existentes não transmitem uma explicação esclarecedora sobre o processo através do qual estes tipos de liderança exercem os seus fortes efeitos, é proposta adicionalmente uma teoria motivacional, capaz de esclarecer as relações entre os comportamentos dos líderes e os efeitos nos seguidores. Shamir e seus colaboradores (1993) propõem assim uma teoria para explicar os efeitos transformacionais da Liderança Carismática, baseada nas motivações relacionadas com o autoconceito e que são despertadas pelos líderes, teoria esta composta por cinco processos através dos quais os líderes motivam os seus seguidores:

- ✓ Aumentar a valência intrínseca do esforço/empenho;
- ✓ Aumentar as expectativas do empenho-desempenho;
- ✓ Aumentar a valência intrínseca do cumprimento de objetivos;
- ✓ Incutir fé num futuro melhor;
- ✓ Criar comprometimento pessoal.

O mesmo autor sublinha ainda que estes processos motivacionais são ativados por dois tipos de comportamento dos líderes: o comportamento exemplar e o enquadramento. Relativamente ao primeiro aspeto, o líder serve como ponto de referência ideal ao seguidor, que vai aprendendo por observação e agindo por emulação; o líder concentra em si aquelas características, valores, crenças e comportamentos que são as mais corretas de seguir e de desenvolver. Por outro lado, o enquadramento passa por alinhar os acontecimentos, interesses e valores do seguidor (que possam ser alinhados positivamente), com as atividades, objetivos e ideias que o líder pretende.

1.5.1. Teoria LMX – “Leader Member Exchange”

A Teoria “Leader Member Exchange” (LMX) surgiu na década de 70, fruto do trabalho realizado por Dansereau, Caschman e Graen (1973) e cuja hipótese por eles proposta foi a de que o gerente estabelece interações diferenciadas com cada um dos seus liderados, formando dois tipos diferentes de díades. Os seus membros recebem do supervisor formas de tratamento diferenciadas, denominadas por “amplitude de negociação”. Os autores denominam essas díades de endogrupo e de exogrupo, sendo a primeira também conhecida por díade de alta qualidade de relacionamento. Neste tipo de díade, a amplitude de negociação ou a forma de tratamento manifestada pelo supervisor para com o membro da díade caracteriza-se pelo reconhecimento de que esse membro faz parte do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento. Assim, supervisor e membro formam um relacionamento de mútua proximidade, no qual o supervisor desempenha o papel de líder, à medida que exerce e recebe influência de seu liderado. Com isso o líder delega ao membro da díade tarefas de maior responsabilidade, além de facilitar a sua participação no seu processo de tomada de decisões, maior possibilidade de carreira e acesso a informações privilegiadas. Por outro lado, o membro da díade recebe maior suporte e atenção do líder na execução das tarefas que executa. O segundo tipo de díade, o exogrupo, é também conhecido por díade de baixa qualidade de relacionamento. Neste caso, a amplitude de negociação ou a forma de tratamento dada pelo supervisor para o membro da díade caracteriza-se por considerar o membro fora do seu círculo de comunicação pessoal e do seu conhecimento, o que significa que supervisor e membro não mantêm uma relação de reciprocidade. O supervisor desempenha papel de chefe ou de gerente, à medida que faz o subordinado cumprir o esperado no contrato de trabalho, aquando da sua admissão.

Conseqüentemente, o membro da díade realiza tarefas sem grandes impactos no dia-a-dia da unidade de trabalho. O tratamento recebido pelo membro da díade, seja do endo ou do exogrupo, traz, no seu seio, a questão da reciprocidade. O membro do grupo corresponde, em termos de comportamentos e atitudes, ao tratamento recebido. Pode comportar-se favoravelmente em relação ao outro, visando a possibilidade de retorno, seja em termos de troca social ou econômica; pode também visar a qualidade do retorno com a finalidade de atender às expectativas dos membros da díade ou, ainda, moderar interesses pessoais, visando interesses mútuos dos membros envolvidos (Sparrowe e Liden, 1997).

Essa diferenciação não significa, à luz da Teoria LMX, que o membro do exogrupo seja discriminado ou maltratado pelo seu supervisor. Significa que o supervisor não dispõe de tempo, energia e recursos para tratar todos os seus subordinados da mesma forma. Por essa razão, ele pode dar a alguns membros do seu grupo mais atenção e suporte, exercendo e recebendo influência, enquanto com outros se fixa no exercício de seu papel de supervisão, fazendo cumprir o contrato de trabalho estabelecido entre os membros e a organização.

1.5.2. O Líder

Para ser um líder, é necessário desenvolver habilidades e atitudes que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, tendo em vista a tomada de decisões acertadas e tendo em mente objetivos orientados para resultados. Segundo Bennis (2009), “os líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade, isto é, eles conhecem e reconhecem o que são, quais são as suas mais-valias e fraquezas e como as podem otimizar e compensar respectivamente. Sabem também o que querem, porque o querem, e como o podem comunicar aos outros, de forma a conquistarem cooperação e suporte dos mesmos”.

De acordo com Penteadó (1986), os tipos de líderes existentes dentro das organizações são:

- ✓ O herói: vive em função da glória;
- ✓ O modelo: todos querem imitá-lo;
- ✓ O objeto de amor: todos lhe querem bem;
- ✓ A boa influência: domina através da bondade;
- ✓ A má influência: domina através da corrupção;
- ✓ O organizador: impõe-se pela ordem;

- ✓ O patriarca; tem prestígio pela idade;
- ✓ O sedutor: ninguém lhe resiste;
- ✓ O tirano: dominador.

O líder deve adotar um estilo de liderança específico e adequado às características de cada grupo, tornando-se fundamental que o mesmo se relacione com todos os elementos do grupo que lidera, tendo como pilares a integridade, a confiança, a transparência e a parceria. O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir e reforçar. Por isso, a chave para uma verdadeira liderança é a relação que o líder constrói com a sua equipa, dotando-a da partilha de informação e colocando todos os colaboradores no mesmo registo.

O tipo de personalidade de um líder depende de fatores relacionados com o contexto em que está envolvido. No entanto, Crainer (2000) realça algumas das características que considera importantes num líder, entre as quais a autoridade, competência, domínio de si próprio, possuir uma energia realizadora, um espírito de decisão, iniciativa e disciplina, ser um exemplo a seguir, com humildade e sentido de realidade.

Das muitas discussões que envolvem a liderança, deve-se, também, salientar a controvérsia entre o binómio liderança/gestão. É comum interpretar a liderança como um sistema mais emotivo e forte do que a gestão, dado que os líderes encarnam uma versão mais carismática e inspiradora, arriscam, são dinâmicos e criativos e sabem lidar de perto com a mudança. Quanto aos gestores, estes são mais intelectuais, lidam com a competência, a planificação, os processos, os controlos e as normas. Daí que a predominância de um sobre o outro nos permita encontrar, com elevada recorrência, líderes sem vocação para a gestão ou gestores sem vocação para a liderança. Algumas das diferenças entre líderes e gestores estão descritas no Quadro 2:

Quadro 2. Diferenças entre gestores e líderes. Adaptado de Bennis (1996).

Gestor	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza pessoas
Depende de controlo	Inspira confiança
Tem uma visão a curto prazo	Perspetiva no futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porquê
Vive com os olhos voltados para o possível	Vive com os olhos no horizonte
Imita	Inventa
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o bom soldado clássico	É comandante
Faz bem o que lhe é proposto	Faz a coisa certa

Contudo, certos autores, como Yukl (1994), defendem a hipótese de os gestores se tornarem líderes e quando é que os líderes se transformam em gestores, transformando-se os gestores em líderes na altura em que proporcionam visão, direção, estratégia e inspiração às empresas e seus colaboradores. Rowe (2001) manifesta esta hipótese e, neste contexto, sugere um modelo triangular cujos vértices referem lideranças gestionárias, visionária e estratégica. O líder gestionário apela à segurança financeira a longo prazo, garante a ordem e não julga as inovações que podem reestruturar a organização. A visão, o sonho, a emoção e a criatividade não são parte integrante dos seus projetos. Por outro lado, o líder visionário investe na exequibilidade da empresa a longo prazo, despertando a mudança, a inovação e a criatividade. Por outro lado, o líder estratégico gere estas duas perspetivas da liderança, fazendo convergir as qualidades do gestor e as do líder e possibilitando, assim, a organização a longo prazo sem descurar a segurança financeira a curto prazo.

O papel da liderança é compreendido de modo diferente pelos vários investigadores no que diz respeito à execução de funções dos indivíduos, grupos e organizações. Na base, está um conjunto de agentes concomitantemente internos e externos que limitam consideravelmente o papel do líder. Assim, o líder pode levar diretamente os seus seguidores a trabalharem mais e melhor mediante o estabelecimento de incentivos ao desempenho e da definição de objetivos estimulantes, ao mesmo tempo que amplia as competências dos subordinados para o trabalho através de formação

contínua, da clarificação das metas e procedimentos a realizar e da organização e coordenação das atividades de modo mais eficiente. Por outro lado, o líder pode, indiretamente, fomentar a transformação da cultura organizacional, desenvolver capacidades e competências ao longo prazo, apostar nas alterações tecnológicas utilizadas nos diversos procedimentos e traçar renovações ao nível da estratégia e da organização morfológica da organização (Zhou e Shalley, 2007).

A influência dos líderes sobre os colaboradores pode ser exercida de forma direta ou indireta, através de uma variedade de fatores intervenientes, entre os quais as variáveis sociopsicológicas que caracterizam o trabalho criativo. Uma vez que a influência dos líderes na criatividade se pode manifestar de inúmeras formas, torna-se fundamental aprofundar os padrões complexos subjacentes à relação liderança-criatividade. Em particular, a identificação de mecanismos pelos quais os líderes influenciam a ação criativa é um passo importante na evolução da compreensão de como a criatividade é moldada por forças contextuais sociais. Comum aos modelos contemporâneos de criatividade é a ideia de que elementos de cognição, motivação e competência se apresentem como fatores cruciais para a promoção do trabalho criativo (Zhou e Shalley, 2007).

Dado que os colaboradores de uma organização não criam isoladamente, o surgimento de criatividade requer componentes do ambiente de trabalho que espelhem essas facetas básicas, necessárias à ação criativa. Como membros centrais do contexto de trabalho, os líderes têm o potencial de infundir o ambiente no qual o funcionário opera com elementos conducentes à criatividade, alinhados com orientações relevantes de pensamento, motivação e uma expressão dos “sistemas em evolução” intrapessoais, compostos de conhecimentos, sentimentos e propósitos que são moldados, em parte, pelo contexto em que estão inseridos (Amabile, 1988; Choi, 2004).

Um líder pode influenciar o desempenho dos seus colaboradores através da demonstração de certos tipos de comportamento e diferentes mecanismos de liderança. Vários estudos examinaram os mecanismos motivacionais através dos quais a liderança afeta positiva ou negativamente a criatividade dos colaboradores, devido à importância percebida da motivação intrínseca no local de trabalho. De acordo com o modelo componencial da criatividade (Amabile, 1996), esta é uma das características mais importantes na determinação do desempenho criativo, tendo sido especificamente proposto que o apoio, o “empowerment” e a liderança transformacional tenham um

impacto significativo nos colaboradores, através de níveis crescentes de motivação intrínseca.

Estudos anteriores sugeriram que líderes que oferecem apoio aos seus colaboradores tendem a promover a motivação intrínseca dos mesmos, fornecendo-lhes mais opções e “feedbacks” informativos sobre o desempenho positivo (Oldham e Cummings, 1996). Adicionalmente, o trabalho de Zhou (2003), baseado na teoria da avaliação cognitiva, indicou que o controle do comportamento por parte dos supervisores tem uma influência negativa na criatividade dos colaboradores, enquanto a postura do supervisor informacional exerce uma influência positiva na mesma.

Zhang e Bartol (2010) admitiram ainda que o “empowerment” influencia positivamente a criatividade, fornecendo mais autonomia e incentivo aos colaboradores, tornando-os Auto eficientes. Este é um processo de partilha de poder com os colaboradores que promove o aumento da confiança na própria capacidade de desempenhar funções e a crença de que influenciam a empresa com sua contribuição. Trata-se de conceder poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e produtivas dentro da organização. Este conceito trouxe novas fórmulas para moldar o administrador em relação à liderança e às equipas dentro da organização. Percebeu-se que um líder precisa confiar nos seus colaboradores, compartilhar informações e delegar autoridade, tendo uma visão motivadora que os inspirará a obterem melhores resultados para a empresa. Ao permitir que os colaboradores tomem decisões pertinentes ao cargo que exercem e que afetam diretamente as suas vidas profissionais, o líder estará a despertar mais comprometimento e motivação nos mesmos, aumentando significativamente a sua produtividade e tornando-os capazes de vencer os desafios da competitividade (Chiavenato, 2010).

Conger (1991) sugeriu ainda que o ato de despertar a emoção dos colaboradores é um importante componente da liderança inspiradora, indicando que os líderes podem minimizar o impacto de eventos negativos nas emoções dos seus seguidores através da adoção de certos tipos de comportamento (Pirola-Merlo *et al.*, 2002), promovendo, deste modo, o desempenho criativo, incluindo fluência, flexibilidade e originalidade. Adicionalmente, Amabile e seus colaboradores (2004) sugeriram que os colaboradores podem ter uma reação afetiva aos seus líderes, além de uma reação percetiva ou motivacional. Em particular, os líderes podem influenciar significativamente estados afetivos dos colaboradores, tais como a emoção e humor, uma vez que têm um impacto enorme na vida social dos seus seguidores no trabalho.

Seguindo esta lógica, tornam-se facilmente perceptíveis os mecanismos afetivos através dos quais a liderança impacta a criatividade dos colaboradores. Em primeira instância, os líderes podem influenciar a criatividade através da orientação dos seus estados afetivos para o comportamento criativo. Alguns estudos mostraram que o humor negativo dos colaboradores, resultante da insatisfação no trabalho, poderia levar a uma maior criatividade se os seus estados afetivos fossem bem administrados pelo seu líder. Esse fenómeno ocorre quando um líder com um elevado nível de inteligência emocional, que está ciente das emoções de seus seguidores, permite que estes canalizem essas emoções para os processos criativos desejados (George e Zhou, 2002). Além disso, George e Zhou (2007) descobriram que, quando um líder oferecia contextos de apoio como a manutenção de um nível de “feedback” desenvolvimentista, justiça interacional ou confiabilidade, tanto o humor positivo quanto o negativo estavam relacionados, de forma conjunta e positiva; com a criatividade.

Assim, torna-se evidente que a inteligência emocional dos líderes pode ajudar os seus seguidores a terem melhores experiências emocionais, permitindo um melhor envolvimento nos processos cognitivos e criativos (Zhou e George, 2003). Uma vez as atividades criativas são moldadas por afetos e emoções, se estes forem bem geridos, os colaboradores, provavelmente, envolver-se-ão em comportamentos mais criativos. Deste modo, líderes com elevada inteligência emocional são capazes de ajudar a moldar a experiência emocional dos seus seguidores, de modo a que o envolvimento no processo criativo seja aprimorado (Torrance, 1988).

O tema da inteligência emocional torna-se fundamental nas questões da liderança, tanto na gestão das equipas como na promoção de comportamentos, ocasionando atmosferas propícias ao desenvolvimento de ambientes criativos. Para o efeito, são necessários líderes formados, responsáveis e emocionalmente capazes de cooperar para o sucesso da organização.

1.5.3. Liderança tóxica

Estudos realizados nos últimos anos revelaram características positivas e negativas que destacam líderes organizacionais no desempenho das suas funções (Pelletier, 2010). Enquanto relatos positivos destacam líderes com capacidade motivacional, que estimulam os seus seguidores a atingir metas que estes tinham como inalcançáveis, outros, em contraste, exibem líderes que ridicularizam os seus

colaboradores em público, que os obrigam a suportar dificuldades físicas e psicológicas e que promovem divisões entre grupos de trabalho ou indivíduos, ações estas vistas muitas vezes por outros colaboradores da mesma empresa/organização como necessárias para a promoção do respeito, admiração e autoridade da pessoa que as exerce (Pelletier, 2010).

Estas diferenças de perceções e atribuições sugerem um ainda longo percurso de aprendizagem sobre a liderança, uma vez que o líder tóxico para uma dada pessoa pode ser o herói de outra (Lipman-Blumen, 2005). Curiosamente, existe um desequilíbrio nos estudos que contemplam estas questões, os quais se concentram maioritariamente nos aspetos promotores e não nos destrutivos da liderança. Embora uma compreensão da liderança eficaz seja vital para o desenvolvimento de gerentes e supervisores, é igualmente importante identificar os comportamentos e a retórica de líderes que, intencionalmente ou não, infligem danos duradouros aos seus constituintes. Não obstante estas perspetivas, “estudar a liderança sem considerar a possibilidade de existir «má liderança» é análogo a estudar medicina sem considerar a doença”. Pode assim afirmar-se que o fascínio pela liderança e o seu potencial não devem impedir de examinar o impacto dos comportamentos manifestados por aqueles que muitas vezes tentam liderar, mas que o fazem de uma forma menos positiva (Reed, 2014).

Lipman-Blumen (2005) definiu líderes tóxicos como indivíduos que, em virtude dos seus comportamentos destrutivos e características pessoais disfuncionais, provocam sérios danos nos indivíduos, grupos, organizações e comunidades que lideram. De um modo muito geral, a liderança tóxica pode ser descrita através de três características principais:

- ✓ Aparente falta de cuidado com o bem-estar dos colaboradores;
- ✓ Uma personalidade ou uma técnica interpessoal que afeta negativamente o clima organizacional;
- ✓ Convicção por parte dos subordinados de que o líder é motivado primeiramente pelos seus interesses pessoais.

Enquanto os dois primeiros pontos constituem pré-requisitos da liderança tóxica, o terceiro funciona como variável intermediária, ou seja, se os primeiros se verificarem, existe um problema de liderança tóxica; se adicionalmente existir a perceção pelos subordinados de que o líder está a prosperar às suas custas, tal tornará o impacto negativo ainda pior.

Alguns investigadores propuseram descrições de liderança prejudicial que se inserem nos domínios do abusivo (Tepper, 2000), tirano (Ashforth, 1994), destrutivo (Einarsen *et al.*, 2007), “bullying” (Namie e Namie, 2000), antiético ou malicioso (Kellerman, 2004) e tóxico (Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2004). Existem sobreposições comportamentais em cada teoria, mas também se verificam comportamentos que são exclusivos para cada estrutura conceitual. A liderança abusiva foi definida por Tepper (2000) com base em avaliações subjetivas dos subordinados sobre o grau de comprometimento dos líderes na exibição sustentada de comportamentos verbais e não-verbais hostis, excluindo o contato físico. Líderes abusivos são caracterizados pelas suas ações prejudiciais que incluem a ridicularização pública, acessos de raiva, ações imprudentes, favoritismo, punição não contingente e coerção. Hornstein (1996) sugere que os líderes tóxicos estão preocupados principalmente em ganhar e manter o controlo através de métodos que criam medo e intimidação. Além disso, os líderes tiranos são desconfiados, condescendentes e paternalistas, impessoais, arrogantes, rígidos e inflexíveis. Estes ficam com o crédito pelos esforços dos outros, culpam os subordinados por erros, desencorajam a interação informal entre os subordinados e impedem a iniciativa e a dissidência (Ashforth, 1994).

Einarsen e seus colaboradores (2007) afirmam, por outro lado, que a liderança destrutiva prejudica não apenas o subordinado, mas também a organização, definindo-a como “o comportamento sistemático e repetitivo de um líder, supervisor ou gerente que viola o interesse legítimo da organização ao minar e/ou sabotar os objetivos, tarefas, recursos, eficácia e/ou motivação da organização, bem como a satisfação no trabalho dos subordinados”. A liderança destrutiva pode envolver atos de força física e atos passivos, como não proteger o bem-estar de um subordinado ou deixar de fornecer ao mesmo informações importantes ou “feedbacks”. Outro aspeto da liderança prejudicial envolve o uso, por parte do líder, de força mental ou física contra alguém que se encontra numa posição mais fraca ou subordinada. O “bullying” geralmente ocorre nas mãos dos principais líderes e gerentes de nível médio (Rayner e Cooper, 1997), sendo os líderes que exibem esse comportamento considerados tóxicos para os destinatários das suas táticas de intimidação.

De acordo com Lipman-Blumen (2005) e como referido, os líderes são considerados tóxicos quando infligem danos sérios e duradouros aos seus seguidores, usando táticas de influência que são extremamente severas e/ou maliciosas. Assim, líderes tóxicos exibem comportamentos destrutivos que trabalham para deteriorar o

moral, a motivação e a autoestima dos seus seguidores. Embora haja uma considerável sobreposição nas conceitualizações de liderança tóxica, tirana, antiética e destrutiva, o mesmo autor observa a estrutura multidimensional da toxicidade do líder, sugerindo que este pode ser tóxico em algumas situações, mas eficaz noutras. Como Walton (2007) sugere, a razão pela qual os seguidores podem ser atraídos por líderes tóxicos reside no elevado nível de intensidade e entusiasmo destes pelos seus próprios objetivos.

A Liderança Tóxica é um tipo de liderança nociva, na medida em que anula o entusiasmo, a criatividade, a autonomia e a inovação. Os líderes tóxicos definem liderança como poder e controlo (Wilson-Starks, 2003), exercendo-a com “mão-de-ferro” e demonstrando a sua superioridade e domínio. No entanto, o excessivo controlo e atenção aos detalhes tornam-se disfuncionais quando utilizados como um instrumento de controlo sistemático e influência sobre os subordinados (Tavanti, 2011). Ulmer Jr. (2012) resume a ação dos líderes tóxicos nos seguintes pontos:

- ✓ Raramente acarretam com as culpas ou partilham os sucessos;
- ✓ Lideram muitas vezes pelo medo;
- ✓ Criam um clima hostil;
- ✓ Rejeitam más notícias;
- ✓ Podem não ser tóxicos a todo momento, nem com todas as pessoas;
- ✓ Podem inclusivamente ser agradáveis em ocasiões que o tornam conveniente;
- ✓ São habilidosos nas relações com os seus superiores e são frequentemente descritos como extremamente inteligentes, energéticos e tecnicamente competentes.

Na maioria dos casos, os líderes tóxicos permanecem em posições de liderança simplesmente porque produzem resultados. De facto, uma vez que os líderes tóxicos tendem a ser muito atentos e obsequiosos aos seus superiores, eles não parecem tão maus aos olhos da estrutura superior, sendo frequentemente vistos como colaboradores eficazes e capazes de conseguir elevados níveis de desempenho dos seus subordinados (Reed, 2014). Williams (2005) refere mesmo que os líderes tóxicos, normalmente, não são incompetentes ou inefetivos em termos de cumprimento dos objetivos explícitos; muitas das vezes até são líderes fortes que têm “o que é preciso”, mas na intensidade incorreta e com os resultados finais indesejados. Por esta razão é muito difícil lidar com pessoas tóxicas quando elas são boas produtoras, pelo facto de serem, geralmente,

altamente competentes e efetivos (embora numa perspectiva de curto-prazo), acabam por ser protegidos pela estrutura organizacional (Tavanti, 2011). De acordo com Padilla e colaboradores (2007), qualquer tipo de liderança resulta da interação de três fatores: (1) da motivação e habilidade dos indivíduos para liderar; (2) do desejo dos subordinados por direção e autoridade e (3) das situações que requerem liderança. No caso da liderança tóxica, os autores definem esta interação como “triângulo tóxico” onde interagem líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes favoráveis (Figura 1).

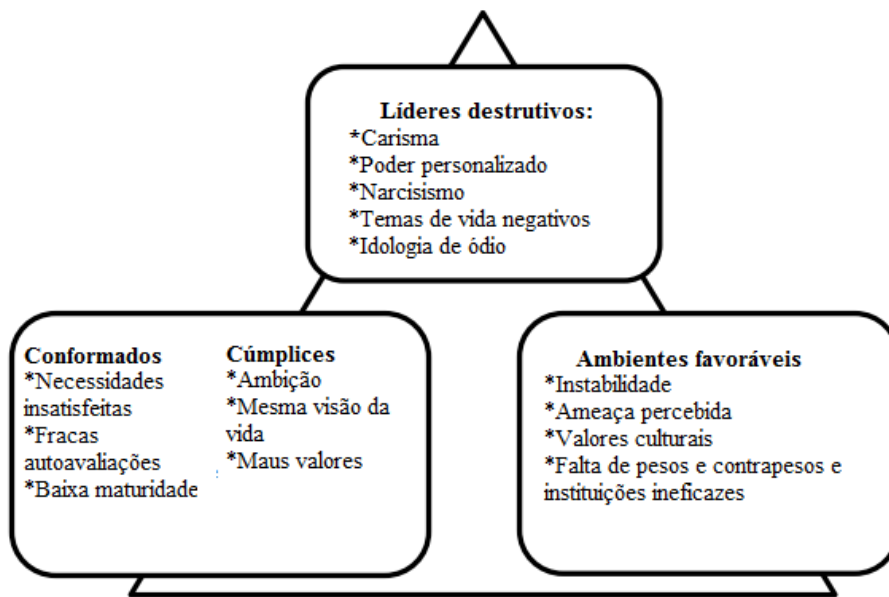


Figura 1. O Triângulo Tóxico: elementos nos Três Domínios relacionados com a Liderança Destrutiva *Adaptado de Padilla, et al., 2007.*

Segundo Goleman e seus colaboradores (2001), a maioria dos líderes não chega a saber se tem algum tipo de problema com a empresa ou não. Estes líderes sofrem daquilo que se chama “doença do chefe executivo” (“CEO disease”), que se caracteriza por um desconfortável sintoma que faz com que o líder esteja na total ignorância em relação ao que a organização pensa de si e das suas ações, o que não invalida que os mesmos não dêem importância à forma como são vistos pela organização. Ao contrário, a maior parte liga, mas assume, erradamente, que conseguem decifrar a informação por si próprios. Pior ainda, eles consideram que, se tiverem uma atitude ou ação incorreta, haverá sempre alguém que, automaticamente, os alertará para tal facto.

De acordo com o estudo de Starratt e Grandy (2010), os líderes abusivos são normalmente vistos pelos subordinados como bipolares, infantis, pessoas com falta de

conhecimento ao nível do ramo de negócio e de gestão, acabando, frequentemente, por perder a credibilidade junto dos próprios colaboradores. Kellerman (2004) identificou sete tipos de líderes abusivos que correspondem às sete características que cada um mais apresentava, entre elas: incompetente, severo, impulsivo, corrupto, insensível, distante, espírito fechado.

Shaw e colaboradores (2011) propõem-nos assim um método para medir a liderança destrutiva e identificar os líderes destrutivos, onde identificam um número diverso de características e comportamentos que normalmente são identificados pelos subordinados como pertencentes a um líder desta natureza:

- ✓ Tomar decisões baseadas em informação inadequada;
- ✓ Mentir; incapacidade para lidar com novas tecnologias e outras mudanças;
- ✓ Incapacidade para delegar e priorizar;
- ✓ Incapacidade de tomar decisões apropriadas;
- ✓ Ineficiência na persuasão e negociação; falta de conhecimentos para exercer o cargo;
- ✓ Incapacidade de agir a longo prazo;
- ✓ Incapacidade de desenvolver e motivar os subordinados;
- ✓ Obsessão de controlar tudo e todos;
- ✓ Incapacidade de resolver problemas interpessoais;
- ✓ Ter favoritos e agir de forma diferente com uns e outros;
- ✓ Ter um comportamento irritante e inconsistente;
- ✓ Agir de forma hostil tanto para os seus subordinados como para outros empregados de outras áreas departamentais, entre outras características.

Segundo o mesmo autor, o pior tipo de líder é o que apresenta altos níveis de agressividade e “bullying”, que mente compulsivamente, tenta controlar o comportamento dos outros, que não tem capacidade de lidar com conflitos sociais nem para executar a sua função, e que recusa mudar o seu ponto de vista e a ouvir os outros.

Apesar de todas estas características negativas da liderança destrutiva/tóxica, a verdade é que ela existe e os colaboradores continuam a ser alvo dela. De acordo com Lipman-Blumen (2005), muitos destes colaboradores permanecem nos seus postos de trabalho porque as barreiras que têm de ultrapassar são demasiado altas, quer sejam

barreiras psicológicas, existenciais, financeiras, políticas, sociais ou, pior ainda, a combinação de várias destas.

1.5.3.1. Consequências da liderança abusiva para a organização e para os colaboradores

Uma melhor compreensão das consequências decorrentes deste tipo de liderança, tanto para os colaboradores como para a organização, advém do conhecimento do tipo de comportamentos considerados negativos tanto para uns como para outros. Estes são denominados comportamentos contraproducentes no local de trabalho e definidos como intencionais e prejudiciais, no que respeita aos interesses e alcance dos objetivos dessa mesma organização (Gruys e Sackett, 2003). De acordo com Spector e Fox (2005), estes comportamentos são voluntários e o objetivo é atingir de forma negativa a organização, os seus clientes, colaboradores, sócios e/ou supervisores, resultando num impacto negativo na performance dos colaboradores que, conseqüentemente, serão menos eficientes no local de trabalho, implicando mais despesas para a organização.

Wei e colaboradores (2011) verificaram no seu estudo que, quando os subordinados se encontram perante uma liderança abusiva, têm maior tendência a adotar comportamentos contraproducentes para a organização, o que, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de falharem na execução eficiente das tarefas, de sabotagem (destruição de propriedade material da organização) e potenciam os comportamentos de retirada organizacional. Seguindo a linha de pensamento da teoria da reciprocidade, quando um indivíduo é mal tratado por um líder, ele sente que é aceitável retaliar. No entanto, a diferença hierárquica entre eles impede que o subordinado retalie da mesma forma, com medo de que a resposta do líder se intensifique (Zellars *et al.*, 2002). Face a esse receio, é possível que se verifique a transferência de agressividade para alvos mais fáceis (como a própria empresa ou outros colaboradores) do que para o líder abusivo (Mitchell e Ambrose, 2007). Assim, líderes abusivos representam um desafio diário, que pode resultar num desnecessário “*stress*” organizacional, em valores organizacionais negativos, falta de esperança no local de trabalho, falta de confiança nos grupos de trabalho, falta de coesão grupal e de espírito de equipa e, conseqüentemente, maior dificuldade no diagnóstico de problemas na organização (Reed, 2004). Deste modo, conclui-se que é extremamente importante ter em conta as consequências da

liderança abusiva para o sucesso da empresa, uma vez que este tipo de liderança envolverá elevados custos para a mesma, manifestados através de uma cultura organizacional não ética, elevados níveis de rotatividade (com mudanças de cargos dentro da organização ou mesmo demissão dos subordinados), retaliação dos subordinados e distanciamento (Starrat *et al.*, 2010). Vega e Comer (2005) sugeriram ainda que os efeitos acumulados do “bullying” ao nível organizacional são mais prováveis de influenciar a performance organizacional e os colaboradores em níveis hierárquicos mais baixos. Estes comportamentos, ao provocar todo este quadro de insatisfação, podem levar à saída do subordinado da empresa, o que envolve custos com novo recrutamento, seleção e treino destes colaboradores. Os efeitos da liderança destrutiva não afetam os colaboradores só ao nível profissional individual mas também no plano organizacional e pessoal (Schyns *et al.*, 2012). Sucintamente, pode-se concluir que a organização pode ter que suportar consequências graves ao nível global, tais como sabotagem, roubo, falta de confiança nos seus subordinados, incapacidade de alcançar os objetivos, custos relacionados com desperdício de material, tempo, eficiência e recursos humanos, tentativas de prejudicar a organização através de culposas condutas de trabalho, dificuldade em diagnosticar outros problemas que a organização possa ter no momento e criação de um clima de trabalho hostil.

Os seguidores de um líder abusivo podem sofrer efeitos negativos ao nível social, psicológico e psicossomático, que se podem manifestar num impacto negativo na autoeficácia do indivíduo e na sua capacidade para desempenhar as suas tarefas da melhor forma. Muitas vezes o impacto dos líderes nos subordinados pode ser tão negativo que leva a que estes percam a admiração pela profissão ou pior, depois de tanta frustração, copiem as ações destes líderes, transformando-se também em líderes abusivos (Reed, 2004). Glomb e Liao (2003) descobriram que os indivíduos alvo de agressividade no local de trabalho também se podem tornar mais agressivos para os restantes colaboradores. Tepper (2000) vai mais longe e afirma que a supervisão abusiva está relacionada com a exaustão emocional, um problema relacionado com o trabalho, que resulta da falta de energia e da redução de recursos emocionais.

Neste contexto e como já referido anteriormente, pretende-se com este estudo analisar a forma como os diversos tipos de liderança influenciam, positiva ou negativamente, a criatividade das pessoas lideradas, quer ao nível individual, grupal ou organizacional na concretização do seu trabalho, identificando-se aspetos positivos e negativos da mesma na promoção/inibição de práticas inovadoras que direcionam os

trabalhadores para determinados tipos de comportamento no exercício das suas funções. Partindo deste propósito específico, foram ainda estabelecidos outros objetivos que permitiram, em última instância, suscitar processos inferenciais sobre o tema principal proposto:

- ✓ Compreender a criatividade e a inovação num contexto empresarial;
- ✓ Analisar os vários tipos e formas de liderança ao nível organizacional, das equipas e do indivíduo, bem como as suas consequências na criatividade de cada um desses níveis orgânicos;
- ✓ Avaliar o modo como os diferentes tipos de líderes promovem ou “matam” o impulso inovador dos seus colaboradores;
- ✓ Salientar as características dos líderes que promovem a criatividade das suas equipas numa dada empresa/organização.

Através da resposta a estas questões de partida, procuramos expandir a literatura em relação a este tema e ajudar as organizações e as chefias a identificarem o tipo de comportamentos que promove ou inibe a criatividade dos seus colaboradores.

2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que enquadra este trabalho, focando-a num estudo de caso detalhado de um contexto e identidade bem definidos. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e interpretativa, uma vez que pretende analisar de que modo a liderança influenciam a criatividade dos colaboradores. Esta investigação desenvolve-se, assim, enquadrada por uma metodologia qualitativa, dado que o que se pretende não é explicar a realidade, mas sim compreendê-la. Uma abordagem assim configurada requer, como afirmam Bogdan e Biklen (1994), que os investigadores desenvolvam e estabeleçam níveis de empatia com os participantes do estudo e que façam esforços concentrados para compreender assimetrias de pontos de vista, objetivando não juízos de valor, mas antes a compreensão das perspetivas dos sujeitos e determinar como e com que critério os participantes o julgam.

2.1. Descrição da amostra

Para que uma dada análise seja fiável e adequada aos objetivos propostos, é necessário ter em conta um conjunto de procedimentos bem estruturados, tais como a qualidade da amostra, isto é, junto de quem se realiza o estudo. Em todas as investigações academicamente credíveis, esta qualidade, que Almeida e Freire (2003) designam como um conjunto de indivíduos, casos ou observações extraídos de uma população, revela a sua imprescindibilidade, uma vez que, devido a fatores como a falta de tempo, dinheiro e acessibilidade, não faz qualquer sentido trabalhar com a população no seu todo.

O quadro que se segue (Quadro 3) faz a descrição da amostra deste estudo por categoria profissional, género, número de anos em função e total de pessoas a cargo:

Quadro3. Descrição da amostra por categoria profissional, género, número de anos em função e pessoas a cargo

Nome	Género	Função	Nº anos Função	Pessoas a Cargo
E1	F	Diretora do Departamento de Formação Profissional do IIEFP	2 anos	50
E2	F	Psicóloga de Trabalho, Cargo de Gestão numa Micro Empresa e Consultora	10 anos	9
E3	M	Consultor Empresas	8 meses	3
E4	F	Administradora Executiva AICEP Global Parques	1 mês	5
E5	F	Diretora de Agrupamento de Escolas	12 anos	120
E6	M	Gestor de Empresa Área Comportamental	6 meses	14
E7	F	“Suplly Chain Bussiness Partner”	1 ano	0
E8	M	Diretor Geral e Pedagógico de Escola Profissional e Diretor Empresa	6 meses; 14 anos	46
E9	M	Gestor na área de marca, comunicação e sustentabilidade	14	40

E10	F	Diretor de Projeto	7 meses	5
E11	M	Presidente da Federação Portuguesa de Andebol	2 anos	22
E12	M	Diretor de “Marketing”	9 anos	3

Os participantes foram contactados via “*email*” e foram realizadas reuniões (presenciais e via Skype) com alguns dos principais diretores de negócios e gerentes de diversos setores de atividade e níveis hierárquicos, de modo a expor diversas perspetivas. A estes foram apresentadas a relevância do estudo e a metodologia proposta, sendo a sua participação voluntária e a confidencialidade dos dados adquiridos assegurada, através da apresentação de um formulário de autorização formal entre o investigador e cada um dos entrevistados.

Dos participantes, fazem parte 12 “*Team Leaders*”, 6 do sexo feminino e 6 do sexo masculino, de diferentes setores de atividade e que exercem cargos de liderança, em média, há 5.3 anos, variando o número de pessoas a cargo entre 0 e 120 colaboradores.

No entanto, apesar de alguns dos entrevistados desempenharem as funções indicadas no Quadro 4 há pouco tempo, todos eles têm anos de experiência anteriores em cargos com responsabilidades e liderança.

2.2. Procedimentos e instrumentos de recolha de dados

Existem, segundo Bogdan e Biklen (1994), três grandes grupos de métodos de recolha de dados que podem ser utilizados como fontes de informação nas investigações qualitativas: a observação, o inquérito (o qual pode ser oral – entrevista – ou escrito – questionário) e análise de documentos. Como em qualquer técnica de trabalho, o instrumento de recolha de dados (quer se trate do questionário, quer de uma entrevista gravada) representa, ao mesmo tempo, um prolongamento da capacidade de entendimento do investigador na procura de sentido. Por isso, a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, investigando o que está “por trás” de certos comportamentos, atitudes ou convicções. Não há qualquer preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados e não se coloca o problema da

validade e da fiabilidade dos instrumentos. Neste contexto, o investigador é o “instrumento” de recolha de dados e a qualidade (validade e fiabilidade) dos mesmos depende, em grande parte, da sua sensibilidade, integridade e conhecimento.

Com o propósito de ir ao encontro dos objetivos gerais do estudo, recorreu-se à técnica de entrevista, a mais comumente utilizada e que adota uma multiplicidade de formas, que vão desde a entrevista individual falada à mediatizada por correio, telefone ou computador. Para o estudo em causa, as entrevistas foram conduzidas individualmente e utilizado um guião de entrevista (Anexo 1), de modo a que todos os entrevistados respondessem às mesmas questões, as quais seguem a mesma ordem e formato, garantindo que o entrevistado estruturava o seu pensamento e discurso livremente, mas, simultaneamente, que os temas principais eram abordados e se mantinha a conversação dentro do assunto em análise e de forma organizada.

As questões dirigidas aos entrevistados foram:

Questão 1- Do seu ponto de vista, de que forma o líder pode promover a criatividade dos seus seguidores? Pode dar um exemplo concreto?

Questão 2 – Da mesma forma, podemos considerar que os líderes podem igualmente inibir (ou mesmo “matar”) a criatividade? Na sua experiência profissional, de que forma é que isto acontece? Pode dar um exemplo?

Questão 3 – No seu entender, que características, atitudes, competências ou comportamentos deve um líder deter de modo a promover a criatividade dos seus seguidores?

2.3. Considerações éticas

Foram cumpridos os procedimentos éticos pressupostos, com a formalização de um pedido de autorização de gravação das entrevistas realizadas, garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados. A sua participação voluntária e a confidencialidade dos dados foram asseguradas através da apresentação de um formulário de autorização formal entre o investigador e cada um dos entrevistados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de conteúdos é a técnica adotada para o processo de elaboração dos dados com vista a transformá-los em informação esclarecedora. Apesar da complexidade que pode implicar esta análise, a sua essência passa, fundamentalmente, por desenhar categorias que são relevantes para os propósitos de investigação e classificar todas as ocorrências de palavras significantes. Os textos das entrevistas, como bases de informação, são dados, em si, mesmo insuficientes para se evidenciar as conclusões de um estudo. Estes têm de ser analisados, isto é, organizados e estruturados, de forma a se poder refletir sobre a sua relevância e construir-se significados diretamente relacionados com o estudo em causa (Gómez *et al.*, 1999).

3.1. Estratégia de análise de conteúdos

O corpus deste estudo, sobre o qual se efetua a análise de conteúdo, é constituído pelas entrevistas realizadas aos doze “*Team leaders*”, sendo os seus resultados divididos em três grupos, correspondentes a cada uma das questões aplicadas nas mesmas, entre elas: fatores que promovem, por parte do líder, a criatividade das equipas; ações dos líderes que podem inibir ou mesmo “matar” a criatividade; características que um líder deve deter para promover a criatividade dos seus seguidores. As entrevistas foram gravadas e transcritas e, mediante as questões, foram sendo identificados conceitos chave evidenciados pelos entrevistados.

3.2. Fatores que promovem, por parte do líder, a criatividade das equipas (Questão 1)

Dado que a criatividade dos colaboradores é influenciada pelo ambiente de trabalho em que os mesmos estão inseridos e que este pode ser moldado pela figura de liderança, esta tem vindo a ser apontada como um dos principais impulsionadores da criatividade, trazendo os líderes para a centralidade das atenções académicas, enquanto personagens principais na sua promoção (Shalley *et al.* 2015).

Para se ascender ao estatuto de líder, é necessário desenvolver-se habilidades e atitudes que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando a tomada de

decisões acertadas e tendo em mente objetivos orientados para resultados. Este deve, preferencialmente, adotar um estilo de liderança específico e adequado às características da equipa a seu cargo, tendo como pilares valores intrínsecos de integridade, confiança, transparência e parceria.

O quadro 4 apresenta as categorias distinguidas, pelos entrevistados, como as principais promotoras da criatividade nas equipas que os mesmos lideram, distinguindo fatores promotores e motivadores, bem como características que os próprios líderes devem reunir para o efeito.

Quadro 4. Fatores que promovem, por parte do líder, a criatividade das equipas

Fase de Transição	Fatores promotores ao nível da equipa	Conhecer a equipa (E1) Criar equipas multidisciplinares (E6, E12) Planear o trabalho de equipa (E3) Partilhar decisões e delegar responsabilidades (E4, E6, E10)
	Características intrínsecas do líder	Possuir capacidade de decisão (E12) Criar contextos (E6) Desafiar e envolver as equipas (E5, E7) Praticar um estilo de liderança democrática (E1) Deter visão, missão e valores (E9)
Fase de Ação	Fatores relacionais	Abertura (E10) Autonomia (E1) Espaço (E1, E2, E9) Liberdade de pensamento (E5) Estimulação da criatividade (E5) Sentido de necessidade (E12) Permitir e tolerar erros (E6, E9) " <i>Brainstorms</i> " (E4, E8, E10)

Um líder pode influenciar o desempenho dos seus colaboradores através da demonstração de certos tipos de comportamentos e diferentes mecanismos de liderança.

Entre os fatores promotores de criatividade evidenciados pelos entrevistados, destacam-se os comportamentos do líder perante as equipas, que passam por conhecer todos os membros da equipa a seu cargo, criar equipas multidisciplinares, planear o seu trabalho e partilhar decisões/delegar responsabilidades.

Ter a capacidade de escolher para as suas equipas os melhores para a função, com os perfis mais ajustados, tanto em termos técnicos como comportamentais, significa ter as pessoas certas nas funções certas, facto que nos remete para a importância de conhecer todos os membros da equipa liderada e inferir sobre as suas competências. Também a criação de equipas multidisciplinares é referida pelos entrevistados 6 e 12 (E6, E12) como um dos fatores que promovem a criatividade nas equipas, na medida em que cada pessoa tem visões, culturas e formações diferentes, que expõem experiências e realidades distintas, fazendo direcionar o pensamento para novas ideias e visões. É ainda referido que este tipo de equipas pode promover pessoas que consideram ter pouca capacidade criativa, despertando nestas novas formas de estimular o seu “eu” criativo que consideravam adormecido ou inexistente.

Também a definição de objetivos e de linhas orientadoras e visionárias para as suas funções são consideradas pelo E3 como um dos fatores que promovem a criatividade no seio das equipas. Para o efeito, o líder deve envolver os colaboradores e informá-los sobre os objetivos propostos para um dado projeto, estimulando a sua participação e evidenciando a importância do seu contributo para o alcance dos mesmos.

A partilha e delegação de responsabilidades é igualmente apontada como uma característica inerente à criatividade promovida pelos líderes (E4, E6, E10). Se a figura de liderança centrar apenas em si própria todas as decisões, se não permitir que a equipa pense e coloque desafios, o resultado será a repressão do processo criativo. Permitir que a equipa entre em “debate” e participe em decisões importantes para a organização/empresa em causa vai propiciar contextos de criatividade e tornar esta competência um valor inerente a todos os colaboradores da mesma empresa.

Por outro lado, o tipo de personalidade de um líder depende de fatores relacionados com o contexto em que está envolvido. Crainer (2000) realça algumas das características que considera importantes num líder, entre as quais a autoridade, competência, domínio de si próprio, possuir uma energia realizadora, iniciativa e disciplina, ser um exemplo a seguir, com humildade e sentido de realidade. Adicionalmente a estas características, outras foram evidenciadas no estudo em causa,

nomeadamente a capacidade de decisão (E12) e a criação de contextos de criatividade (E6), isto é, ser capaz de habilitar a sua equipa com um conhecimento objetivo daquilo que são os seus valores, regras, procedimentos de trabalho e linhas orientadoras, facilitando, com isso, a implementação de contextos de criatividade, de modo a que esta se torne um valor inerente a todos os colaboradores de uma dada equipa que trabalha em conjunto para alcançar determinados objetivos propostos pela empresa onde exercem funções.

Um dado colaborador de uma empresa só poderá acrescentar algum tipo de ideia ou valor à mesma se estiver consciente da sua situação geral e formar, deste modo, opiniões credíveis (E7). Partindo deste pressuposto, envolver as equipas no contexto geral das empresas é um avanço importante na promoção da criatividade, desafiando-as, ao mesmo tempo, com o conhecimento das metas e objetivos determinados para dados projetos (E5).

A promoção de um estilo de liderança democrática, na qual as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pela figura de liderança, dá espaço aos colaboradores de uma dada equipa de trabalhar de uma forma autónoma e de se tornarem eles próprios, críticos do meio criativo envolvente (E1). Para tal, a figura de liderança deve ser o exemplo a seguir, dando espaço às pessoas para debaterem as suas próprias ideias. Deter visão, missão e valores (E9) é fundamental para o sucesso de um líder e dos seus seguidores, em que os primeiros servem de pilar e alavanca na motivação das equipas e, por conseguinte, no aperfeiçoamento da sua “performance” em função dos objetivos propostos. Estas características enquadram-se no estilo de liderança transformacional que assenta em ações carismáticas, visionárias e inspiradoras que influenciam os seguidores a ampliar metas e ir mais além das expectativas propostas para as suas funções de trabalho formal e descrições de trabalho (Dvir *et al.*, 2002).

A motivação inspirada, uma das características inerentes à liderança transformacional, impulsiona a motivação intrínseca dos colaboradores, energizando-os para além das expectativas, desenvolvendo as suas capacidades, encorajando-os na geração de novas e criativas ideias. Criar um ambiente de confiança e proporcionar abertura para que os elementos da equipa possam partilhar as suas opiniões é fundamental para a promoção da sua participação na tomada de decisões (E10), ao mesmo tempo que lhes é concedida autonomia para que se possam pronunciar e trabalhar em consonância (E1). Conceder esse “espaço” para que os indivíduos possam pronunciar-se, falar das próprias ideias e apostar na sua componente criativa é

fundamental, quer para o desenvolvimento individual, quer para a própria equipa/empresa em que está inserido (E1, E2, E9). A necessidade é a “mãe do engenho” e, por isso, incuti-la no cumprimento de objetivos resultará, conseqüentemente, num aumento da criatividade por parte das equipas (E12). Esta está intimamente ligada à liberdade de pensamento, um dos maiores impulsionadores da mesma (E5). Ao mesmo tempo, é importante tolerar e permitir o erro como parte natural de um processo de aprendizagem, isto é, não condenar uma má decisão é uma oportunidade para não a repetir e fazer melhor em situações futuras; no fundo, aceitar e aprender (E9, E6). Também Zhou e Shalley (2007), consideram o erro um aliado, uma oportunidade, e não um bloqueador de soluções no decorrer do processo de criatividade.

A característica motivadora mais evidenciada durante a entrevista, na primeira questão em particular, foi o “*brainstorm*” (termo que corresponde, em português, à expressão “tempestade de ideias”). A promoção destes eventos coletivos estimula as equipas a desenvolver ideias criativas, através de debates desenhados para estimular o seu alento criativo. Promover “*brainstorms*” construtivos na procura de soluções para uma dada problemática em questão culmina na apresentação de inúmeras ideias novas por parte dos colaboradores, que acabam por se estimular uns aos outros na conceção das mesmas (E4, E8, E10).

Também Berg (2014), de modo mais preciso, definiu algumas características, tais como a fluência, abertura para o inconsciente, conhecimentos essenciais, capacidade de raciocínio, capacidade de análise e síntese, motivação, perceção, originalidade, perseverança como essenciais no desenvolvimento de atitudes criativas.

3.3. Formas de inibir ou mesmo “matar”, por parte do líder, a criatividade das equipas (Questão 2)

Estudos realizados nos últimos anos revelaram características que destacam líderes organizacionais no desempenho das suas funções. Embora relatos positivos assinalem líderes com capacidade motivacional, que estimulam os seus seguidores a atingir metas que estes tinham como inalcançáveis, outros, em contraste, exibem líderes que, de diversas formas, reprimem as suas equipas, adotando comportamentos que promovem divisões entre grupos de trabalho ou indivíduos e obrigando-os a suportar dificuldades físicas e psicológicas que, em última instância, vão influenciar

negativamente o trabalho para o qual foram designados, tornando-se um obstáculo à criatividade e prospeção da própria empresa (Pelletier, 2010).

O Quadro 5 apresenta os fatores, mencionados pelos entrevistados, tidos como os principais inibidores da criatividade ao nível das equipas que lideram.

Quadro 5. Fatores inibidores da criatividade, segundo os "*Team Leaders*" entrevistados

Categorias / Subcategorias		
Fatores inibidores de criatividade	<i>Self</i>	Liderança Autoritária (E10) Líderes que apenas mandam (E4) Líderes centrados em si (E7)
	Burocrata	Cumprir apenas agendas (E3)
	Inflexível	Impedir e ignorar novas ideias/ recusar o diferente (E5) Ideias pré-concebidas (E8)
	Ilusório	Criação de falsas expetativas (E6) Afastamento da estratégia (E3)
	Inibidor	Falta de liberdade (E5, E12) Incapacidade em "saber ouvir" (E7) Não permitir erros (E1)

O estilo de liderança autoritária, uma liderança baseada no poder, é caracterizada por uma baixa competência para lidar com pessoas, em que os fins sempre justificam os meios e apenas incide as suas preocupações nos processos e não nas pessoas, sendo-lhe também peculiar uma inerente incapacidade de ouvir opiniões de elementos da equipa que lideram. Este tipo de liderança é apontada pelo E10 como um inibidor da criatividade dos seus seguidores, uma vez que se rege pelo medo incutido aos elementos de uma dada equipa, que se tornam inábeis no momento de expressar opiniões de forma franca e honesta para com os seus líderes. Perfis autoritários, egocêntricos, que não saem da sua zona de conforto, tornam-se um entrave à criatividade e, por conseguinte, ao crescimento e desenvolvimento das empresas. Do mesmo modo, líderes que apenas

mandam não permitem que outros participem em determinadas decisões, uma vez que não estão preparados para tal (E4). Se o líder não tiver capacidade de reconhecer que ele próprio tem limitações, vai ofuscar a sua equipa, uma vez que o seu intuito é o de aparecer, de se impor e de chamar para si o brilho dos holofotes, inibindo assim não só a criatividade dos seus colaboradores, mas também tudo que ela representa. Líderes que nada acrescentam, que não incutem determinados valores nas suas equipas, acabam por desmotiva-las, tornando o seu trabalho mais moroso (E7).

Outro fator relacionado com a inibição da criatividade é a obsessão pelo cumprimento de agendas. Quando os próprios líderes são confrontados com objetivos a serem cumpridos num curto espaço de tempo e que obrigam a resposta imediatas, esses tornam-se no único propósito das suas funções, não dando oportunidade ao surgimento de novas ideias, quer por debate com os colaboradores, quer com o próprio, devido principalmente à pressão a que está sujeito, nomeadamente ao fator tempo (E3).

Por outro lado, quando um líder detém ideias pré-concebidas (E8), a equipa tem tendência a não ir de encontro às mesmas, tornando-se aquele, mesmo que não intencionalmente, um castrador dos seus colaboradores. Eliminar, logo à partida, o pensamento e a apresentação de propostas inovadoras (E5) vai estagnar a organização em termos de competitividade no mundo empresarial, fator determinante na continuidade da mesma. Quando se aniquilam projetos só porque são fora do comum, o resultado é uma desmotivação generalizada, que mata a criatividade e que pode afastar grandes talentos das empresas, os quais procurarão outras que saibam usufruir das suas competências (E9).

A criatividade não emerge por decreto superior. Quando a figura de liderança comunica à sua equipa que deve ser criativa, informando-a de que modo tem de o ser, o fator criatividade fica imediatamente condenado à esterilidade, acabando por se verem abandonadas ideias já previamente concebidas com o aval da empresa (E6). Isto levanta uma questão imediata: para quê contratar os melhores se depois são submetidos ao garrote de ter de fazer apenas o que o líder quer? Este afastamento de estratégias de promoção da criatividade não deixa espaço para a experimentação, para a prototipar e promover (E3). A liberdade de pensamento é aliada da criatividade e, por isso, aquela deve constituir um fator sempre presente e permitido entre líderes e colaboradores (E12).

Ouvir e permitir o erro é outro ponto de partida para o desenvolvimento de pessoas, equipas e empresas. Aceitar o que o outro tem a dizer e permitir-lhe pôr em prática a

ideia pensada, mesmo que errada, resultará numa forma de aprendizagem para situações futuras (E7, E1).

3.4. Características que um líder deve ter para promover a criatividade das suas equipas (Questão 3)

Embora os líderes e supervisores possam ocupar uma posição particularmente influente para promover a criatividade dos seus colaboradores, vários estudos destacam que o impacto dos líderes varia em função das suas características. Para ser um líder, é necessário desenvolver habilidades e atitudes que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando a tomada de decisões acertadas e tendo em mente objetivos orientados para resultados.

Estudos anteriores sugeriram que líderes que oferecem apoio aos seus colaboradores tendem a promover a motivação intrínseca dos mesmos, fornecendo-lhes mais opções e “feedbacks” informativos sobre o seu desempenho positivo (Oldham e Cummings, 1996).

O Quadro 6 elenca, no ponto de vista dos entrevistados, as características dos líderes vocacionadas para a promoção da criatividade das suas equipas.

Quadro 6. Características dos líderes que promovem a criatividade das equipas

Categoria	Subcategorias	
O que o Líder Faz (Comportamentos)	Treino e Desenvolvimento	Ensina (E6) Estimula (E8) Envolve (E7) Promove Autonomia (E5) Desafia (E10)
	Gestão Fronteiras Equipas	Conhece Perfis Equipas (E3) Defende a Equipa (E3, E7) Delega Tarefas (E7) Gere a Criatividade (E12) Resolve Problemas (E9) Confia (E6)

	Outros	Arranja Soluções (E8) Confia (E6) Elogia (E4)
O que o Líder É (Comportamentos)	Aspetos Cognitivos	Reconhece (E4) Estabelece Regras (E6) Compreende (E8) Comunica (E1,E2,E6) É Disruptivo (E8)
	Aspetos Afetivos	Humano (E1, E8) Humano (E10) Confia (E6) Detentor Inteligência Emocional (E10) Gere Emoções (E10)
	Outros	Sensato (E9, E12) Verdadeiro (E9) Dá o Exemplo (E9) Confiante (E2)

No geral, as respostas a esta questão salientaram maioritariamente traços de personalidade dos líderes em detrimento de capacidades intelectuais e técnicas dos mesmos. Características como o acompanhamento das equipas (E5), o “saber escutar” e a capacidade de confiança nos mesmos (E6) foram indicadas como cruciais na gestão da criatividade por parte dos líderes. De facto, um líder, embora nem sempre tenha de estar presente no grupo, deve sempre acompanhar os seus seguidores e conciliar ideias e opiniões. Para o efeito, a capacidade de saber escutar ativamente o que os outros têm a dizer e não julgar ou tirar conclusões precipitadas sobre estes e as suas atitudes (E1) permite criar canais de comunicação para que essas ideias cheguem aos órgãos de liderança (E2). Para isso, o líder tem de se consciencializar que deve estar mais disposto a ouvir do que a falar, conciliando pontos de vista das equipas e fazendo concessões nas próprias metas, captando as ideias essenciais do grupo (E4, E5). Estimular a criatividade passa, obrigatoriamente, pela capacidade de o líder se Auto descentralizar, concedendo atenção, percebendo sinais (E10) e proporcionando os recursos necessários para levar avante novas ideias propostas pelos seus seguidores (E3). Importa perceber que as

propostas da equipa só vão colher resultados se forem testadas em contexto real, depositando nela a confiança necessária e protegendo-a para que a mesma esteja disposta a correr riscos (E6). Se um líder fomenta a criatividade, tem também de a defender perante o erro e juízos de valor externos, muitas vezes desfavoráveis (E3).

Outras características fundamentais na promoção de equipas e da sua criatividade passam pelas ações praticadas pelos líderes no sentido de desafiar, elogiar, ensinar, envolver, estimular e respeitar as ideias dos seus seguidores. Desafiar as equipas para que estas superem os limites impostos pelos próprios (E10), elogiando-as quando são bem-sucedidas, estimula as mesmas a fazer mais e melhor (E4). Ser bom a ensinar, partilhando competências, ferramentas e experiências práticas, estimula as equipas que almejam crescer, ser mais e melhor numa dada empresa (E6). O líder deve envolver os colaboradores para que estes se sintam confortáveis a “criar” e a participar (E7), reforçando o estímulo à opinião diferenciada no processo de conhecimento e dando azo ao aparecimento de novas soluções, diferentes das utilizadas (E8). Neste e noutros campos, o respeito mútuo, em todas as circunstâncias, é essencial (E1, E10), promovendo ações humanistas que procurem conhecer os valores de cada equipa (E10).

O líder deve mostrar-se humilde e dar o exemplo no processo de conhecimento da equipa a seu cargo, evitando suscitar nos seus seguidores medos de expressão (E8) e reconhecendo que este não é detentor de toda a verdade e conhecimento (E1), disponibilizando-se ainda a escutar as suas equipas no processo de geração de novas e criativas ideias (E2). Para tal, é essencial bom senso da parte dos órgãos de liderança, de modo a que cada um possa exprimir essas ideias (E12), e confiança na equipa e em si próprio, permitindo que outros brilhem e prosperem com suas ideias e sugestões (E2).

Acima de tudo, um líder deve ser verdadeiro (E9) e disruptivo, não se basear em fórmulas antigas e aceitar novas ideias, “*inputs*” e conhecimentos, incrementando o processo de criatividade (E8). Deter a capacidade de recrutar os melhores para as suas equipas, tanto em termos técnicos como comportamentais, conhecendo-os e aproveitando os seus valores e competências, vai permitir ter as pessoas certas nos cargos certos, criando condições para que a equipa, na sua estrutura holística, construa soluções criativas ou processos que conduzam à criatividade (E3,E6, E7). A delegação estratégica de tarefas, enquanto veículo de partilha de determinados objetivos com a equipa, esperando que seja esta a procurar soluções e a propor estratégias válidas (E6, E7), dá espaço à criatividade e favorece a sua encubação, permitindo, ao mesmo tempo,

debates de ideias (“*brainstorms*”) que, como já referido, constituem grandes impulsionadores de ambientes criativos (E12).

Tal como George e Zhou (2002), também o E10 referiu que um líder com um elevado nível de inteligência emocional, que está ciente das emoções de seus seguidores, permite que estes canalizem essas emoções para os processos criativos desejados, considerando esta uma capacidade mais de alcançar do que propriamente as capacidades técnicas e intelectuais. O saber reconhecer e agradecer é fundamental para o bem-estar e “performance” das equipas, que se sentem como parte integrante e participativa no crescimento das empresas de que fazem parte (E12).

Apesar do crescente número de estudos empíricos com abordagem principal no papel da liderança na criatividade, esta linha de investigação ainda não se encontra devidamente delimitada e carece de uma estrutura geral de organização para enquadrar aspetos de liderança conducentes à criatividade e, desta forma, facilitar a avaliação da função dos líderes no processo (Zhou e Shalley, 2010).

4. CONCLUSÃO

Tal como amplamente referido ao longo deste trabalho, o ambiente atual do mundo dos negócios é altamente dinâmico e competitivo, exigindo às organizações respostas rápidas e eficazes através de “performances” de elevada qualidade. Esta ferocidade competitiva aumentou a pressão sobre líderes e gestores de empresas, obrigando-os a desempenhos de excelência que possibilitem a sobrevivência e o contínuo desenvolvimento das organizações, bem como a reorganização das estruturas empresariais, aproveitando o seu capital humano através da formação de equipas de liderança, em alguns casos estáveis, mas muitas vezes mutáveis, consoante as necessidades de cada situação. A criatividade associada à imaginação, originalidade e até à aptidão para descartar respostas usuais é essencial no ser humano, dotando-o de capacidade de encontrar novas soluções para questões por vezes antigas.

O estudo empírico em causa decorreu em torno de uma premissa central: perceber de que modo a liderança promove ou inibe a criatividade ao nível das equipas ou pessoas, na concretização e promoção do seu trabalho. No sentido de se conseguir obter matéria passível de processos inferenciais sobre esta problemática, foram selecionados “*Team Leaders*” de diferentes setores de atividade e sujeitos a entrevistas, cujo objetivo seria inferir sobre os fatores inerentes à questão principal: serão as organizações capazes de lidar com mudanças de comportamento, estruturas e de alterar o foco da sua gestão? E de desencadeá-las deliberadamente?

Uma análise atenta ao teor das entrevistas torna evidente uma notória convergência de pontos de vista sobre o papel determinante dos líderes na promoção ou inibição da criatividade das suas equipas, princípio que corrobora estudos anteriores sobre a mesma matéria. Características como o ser bom ouvinte, disponível, humano, respeitador, democrático, entre outras, são destacadas pelos próprios como particularidades que fazem a diferença, em detrimento de habilidades técnicas ou individuais. Ficou também claro que a confiança nas suas equipas, a abertura, o espaço, a liberdade de pensamento, entre outros, estão incluídos nos fatores que maioritariamente promovem a criatividade. Por outro lado, ações inibidoras passam pela adoção de um estilo de liderança autoritária, apenas centrada no próprio líder, tido como

pouco humilde e que sugere pouca liberdade de expressão que, em última instância, culmina na rejeição de novas ideias e inibição da criatividade das equipas a longo prazo.

Por estas e outras razões já mencionadas, torna-se de extrema importância que os líderes sejam dotados de diversas competências, capazes de estimular as suas equipas a fazerem mais e melhor para que, globalmente, tanto as empresas como as pessoas sejam valorizadas e incrementadas no ambiente económico atual.

Perante isto, sugere-se que as organizações optem por um processo de seleção e formação dos seus líderes, procurando características essenciais à autenticidade: autoconsciência de pontos fortes e fracos e do seu impacto nos que o rodeiam; transparência relacional através da partilha sincera de emoções, sentimentos e opiniões; forte conduta moral que serve de orientação às suas ações, independentemente de fatores externos e capacidade de análise de tudo o que possa influenciar uma tomada de decisão. De acordo com este e outros estudos, torna-se claro que organizações dotadas de líderes que se regem pela sua autenticidade têm tendência a obter resultados positivos e mais duradouros, uma vez que a sua fundação se apoiará num pilar afetivamente empenhado e criativo, os seus colaboradores.

Futuras investigações em diferentes setores de atividade e avaliando diferentes variáveis e mediações, poderão trazer à literatura novas informações relevantes, tendo em conta a necessidade atual de estudos mais aprofundados ao nível da liderança, como forma de ultrapassar crises éticas que diariamente nos são dadas a conhecer.

A presente investigação poderia ter seguido outros caminhos alternativos ou complementares para abordar esta mesma temática da liderança e criatividade. Um deles poderia passar, partindo da nossa perspetiva, por sugerir outras variáveis conducentes à determinação de perfis dos liderados. Uma orientação desta natureza poderia criar as condições para tornar possível uma correspondência entre esses perfis e as necessidades específicas relacionadas com os estilos de liderança emocional, apurando-se, subsidiariamente, a existência ou não de alguma relação entre os mesmos.

O conceito de líder assume, de facto, um papel muito importante nas organizações. Daí que o nosso intuito, com este tema, fosse procurar uma resposta à questão inicial: de que forma a liderança contribuiu para a promoção ou inibição de comportamentos ao nível individual, de equipa e organizacional, na concretização e promoção do seu trabalho. A partir de uma análise bibliográfica, procuramos repostas e, apesar de ter lido um conjunto e uma multiplicidade de teorias quer ao nível individual

quer de equipas, micro e macro, tivemos dificuldades em identificar comportamentos, traços que permitissem responder às nossas perguntas.

Deste modo, levamos a cabo um estudo, abordando pessoas com prática consolidada nesta matéria, no sentido de ver qual a resposta que propunham para sustentar uma abordagem ao que a literatura não esgota.

Verificamos que o líder aparece associado a algumas funções que são transversais em diversas teorias e opiniões; o líder deve fazer gestão de informação, de recursos, tomar decisões e resolver problemas; deve ainda potenciar os liderados nos aspetos relacionais e organizacionais, numa visão holística da sua equipa, ver para além das evidências, interpretar e dar sentido à realidade dos seus colaboradores e gerir holisticamente a realidade, numa combinação cognitiva-afetiva da realidade.

O estudo mostra que esta questão da liderança é complexa, uma vez que, quando a procuramos relacionar com a inovação e a criatividade, percebemos que ela não é uma questão linear, do ponto de vista teórico. Os vários modelos têm contribuído para esta perceção, mas nenhum aponta uma resposta fechada e conclusiva. O que existe é o facto de os líderes serem capazes de ver o que não está escrito, entender nas entrelinhas, antecipar o que pode ser importante e conseguir ter a equipa alinhada num entendimento comum, numa combinação de traços, comportamentos e sem garantias de resultados eficazes.

5. BIBLIOGRAFIA

- Almeida, L., Freire, T. (2003). “Metodologia da investigação em psicologia e Educação” (3a edição). Braga: Psiquilibrios.
- Amabile T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research on Organizational Behaviour* 10, 123–67.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76, 76–87.
- Amabile, T. M., Schatzel, E., Moneta, G., Kramer, S. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly* 15(1), 5–32.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity and innovation in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40, 39-58.
- Amabile, T.M., Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal* 42, 630-640 and *Space Power Journal* 26(3), 3-10.
- Anderson, N., De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behaviour* 25, 147-173.
- Anderson, N., Potocnik, K., Zhou J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, Vol. 40, 5, 1297-1333.
- Asanome, C.R. (2001). *Liderança sem seguidores: um novo paradigma*. Tese de doutoramento Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations* 47 (7): 755–778.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader – The Leadership Classic: Basic Books*.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row.

- Berg, E.A. (2014). Manual da criatividade aplicada: Técnicas eficazes para desenvolver a criatividade e inovação na profissão e nos negócios. Juruá Editora.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 2, 305-337.
- Bogdan, R., Biklen. S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação. Porto: Porto Editora.
- Bryman, A., Gillingwater, D., McGuinness, I. (1992). Leadership and Organisational Transformation. *Management Research News*15(5/6), 26-27.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L., Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology* 91, 1189-1207.
- Caligiuri, P., Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business* 44, 336-346.
- Chiavenato, I. (2002). Gerenciando pessoas. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da Administração. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de Pessoas.3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 182-191.
- Choi, J.N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: the mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal* 16, 187-199.
- Choi, J.N., Anderson, T.A., Veillette, A. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group & Organization Management* 34, 330-357.
- Conger, J.A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*5(1), 31-45.
- Craimer, S. (2000). Grandes pensadores da administração. São Paulo: Futura.
- Dansereau, F., Cashman, J., Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.10, 184-200.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner W., Meuser, J., Liden, R.C., Hu J. (2014). Leadership theory

and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives., *Leadership quarterly* 25 (1). pp. 36-62.

- Drucker, P. (1985). “Inovação e Gestão”, Lisboa, Editorial Presença.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal* 45(4), 735–744.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly* 18: 207–216.
- Elliot, A.J., Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 72, 218-232.
- Ernst, Young. (2012). Paradigm shift: Building a new talent management model to boost growth.
- Ford, C.M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review* 21, 1112-1142.
- Gaspar, D.J., Portásio, R.M. (2009). Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, criando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, vol. 8, n18.
- George, J.M., e Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 687–697.
- George, J.M., Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal* 50 (3), 605–622.
- Glomb, T.M., Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46, 486–496.
- Goleman, D., Boyatis R., Mckee A. (2001). Primal Leadership: The hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 47.
- Gómez, G., Flores, J., Jiménez. E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. 2ª edição. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Gruys, M.L., Sackett, P.R. (2003), Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.

- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *University of Florida IFAS Extension*.
- Hargadon, A., Sutton, R. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly* 42, 716-749.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal* 52, 280-293.
- Hornstein, H.A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. New York: Penguin.
- House, R.J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership, in JG Hunt and LL Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The Leadership Quarterly* 15, 123-143.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology* 81, 36–51.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organization. *Corporate Governance, Bradford*, v. 2, n 1, 27-36.
- Leadership and How to Deal with Them. *Human Resource Management* 6 (83), 127-136.
- Leonard, D., Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review* 40, 112-132.
- Leonard, D., Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review* 40, 112-132.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – And how we can survive them*. New York: Oxford University Press.

- Madjar, N., Oldham, G.R., Pratt, M.G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal* 45, 757-767.
- Mendenhall, M.E., Reiche, B.S., Bird, A., Osland, J. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business* 47, 493-503.
- Mitchell, M.S., e Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Motta, P.R. (1997). A ciência e a arte de ser dirigente. 8 Edição. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Mumford, M., Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin* 103, 27-43.
- Mumford, M.D., Hemlin, S. (2017). Handbook of Research on Leadership and Creativity. Chapter 7.
- Namie, G., Namie, T. (2000). The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage.
- Oldham, G., Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39 (3), 607–634.
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18 (3), 176–194.
- Parzefall, M.R., Seeck, H., Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review on the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics* 2, 165–182.
- Paulus, P.B. (2002). Different ponds for different fish: a contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review* 51, 394-399.
- Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behaviour and rhetoric. *Leadership* 6 (4), 373-389.
- Pentado, J.R.W. (1986). Técnicas de chefia e liderança. São Paulo: Pioneira.

- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., Hirst G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561–581.
- Raja, U., Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors and creativity. *Human Relations* 63, 981-1005.
- Rank, J., Nelson, N.E., Allen, T.D., Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 465-489.
- Rank, J., Pace, V.L., Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 465-489.
- Rayner, C., Cooper, C. (1997) Workplace bullying: Myth or reality – Can we afford to ignore it? *Leadership and Organization Development Journal* 18 (4): 211–214.
- Reed, G. (2014). Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. *Air*
- Reed, G.E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*. Ritchie, J. e. Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications.
- Rowe, G.W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, vol. 15, 1, 81-94.
- Schyns, B., Schilling, J. (2012), How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership Quarterly*
- Shalley, C., Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity? *Leadership Quarterly* 15 (1), 33-53.
- Shalley, C.E., Hitt, M.A., Zhou, J. (2015). *The Oxford Handbook of Creativity, innovation, and entrepreneurship*. *Oxford Library of Psychology*.
- 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.

- Shamir, B., House, R.J. e Arthur, M.B. (1993). “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”; *Organization Science*, 4(4): 577-594.
- Shaw, J.B., Erickson, A., Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
- Shumpeter, J. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Rio de Janeiro – Fundo
- Sparrowe, R.T., Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, vol.22, no 2.
- Spector, P.E., Fox, S. (2005), A stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 151–174. Washington, DC: American Psychological Association.
- Starratt, A., Grandy, G. (2010). Young worker's experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development*, 31 (2), 136-158.
- Syroit, J. (1996) Liderança organizacional. In C.A. Marques & M. Cunha, (Eds.) *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa, Publicações Dom Quixote. (pp. 237-275)
- Tavanti, M. (2011). *Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational*
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43 (2):178–190.
- Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B. (1999). Na examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationship. *Personnel Psychology* 52, 591-620.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity; Contemporary psychological views* (pp. 43–75), England: Cambridge University Press.
- Tummers, L.G., Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review* 73, 859–868.
- Ulmer, W.F.J. (2012). Toxic Leadership: What are we talking about? *Army Magazine* 62 (6), 47-52.
- University Press, Cambridge, 373 –391.

- Unsworth, K.L., Clegg, C.W. (2010). Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 77-99.
- Vega, G., Comer, D.R. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58, 101–109.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity: An inevitable affliction of organizations? *Organizations and People* 14 (1): 19–27.
- Wei, F., Si. S. (2011). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: the moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Springer Science e Business Media*, LLC.
- West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M.A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, 309-333. Chichester, England: Wiley.
- West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review* 51, 355-387.
- Williams, W., Yang. (2004). “in *Handbook of Creativity*”, ed. Sternberg, R. Cambridge
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). *Toxic Leadership*. Transleadership, Inc.
- Woodman, R., Sawyer, J., Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 18, 293-321.
- Wu, C., Parker, S.K., De Jong, J.P.J. (in press). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*. Doi: 10.1177/0149206311429862.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. 3rdEd. Prentice Hall
- Zellars, K.L., Tepper, B.J., e Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.
- Zhang, X.M., 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.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology* 88 (3), 413–422.

- Zhou, J., George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly* 14 (4), 545–568.
- Zhou, J., Shalley, C.E. (2007). Handbook of organizational creativity. Psychology Press.
- Zhou, J., Shalley, C.E. (2010). Deeping our understanding of creativity in workplace; a review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial an Organizational Psychology*, vol 1, 275-302. Washington DC: American Psychological Association.

ANEXOS

GUIÃO DE ENTREVISTA

Criatividade e Liderança

Bom dia/tarde

Primeiramente, obrigada por participar nesta investigação. O meu nome é Marta Costa e estou, neste momento, a realizar a tese de Mestrado no ISCTE sobre criatividade e liderança. O *focus* do estudo é a liderança como promotora ou inibidora da criatividade ao nível das equipas ou pessoas, na concretização e promoção do seu trabalho.

Pode definir-se criatividade como a capacidade de criar/produzir ideias, sugestões, novas perceções, encontrar métodos para executar tarefas de novas e diferentes formas do habitual, de modo mais fácil, rápido e diferente, de forma a encontrar soluções originais.

Assim, gostaria de nesta entrevista ter a sua opinião/visão de como é que os líderes podem inibir ou promover a criatividade das suas equipas ou pessoas.

Não existem repostas certas ou erradas. Solicito desde já a sua autorização para a gravação da entrevista, garantindo a confidencialidade da informação registada. A sua identificação individual não será, em momento algum, conhecida na tese ou em futuros trabalhos publicados.

Antes de dar início às entrevistas, gostaria que lesse este documento (consentimento informado) e que, caso concorde com os termos da sua participação, o assinasse. Obrigada.

Antes de começar, tem alguma questão que queira esclarecer?

Vamos começar por falar brevemente da sua profissão e obter algumas informações, nomeadamente:

1. Qual a sua profissão?
2. Há quantos anos exerce funções?
3. Quantas pessoas tem a seu cargo - por quem é responsável?

Muito obrigada por responder a estas questões iniciais. Darei então início às questões propriamente ditas. Relembro que não existem respostas certas ou erradas e que todas as opiniões são importantes:

Questão 1 - Do seu ponto de vista, de que forma o líder pode promover a criatividade dos seus seguidores? Pode dar um exemplo concreto?

Questão 2 – Da mesma forma, podemos considerar que os líderes podem igualmente inibir (ou mesmo “matar”) a criatividade? Na sua experiência profissional, de que forma é que isto acontece? Pode dar um exemplo?

Questão 3 – No seu entender, que características, atitudes, competências ou comportamentos deve um líder deter de modo a promover a criatividade dos seus seguidores?

Atentamente

CONSENTIMENTO INFORMADO

Tese de Mestrado: A Criatividade e Liderança como fator competitivo nas empresas

Autor da Tese: Marta Costa

Coordenador da Tese: Prof. Doutora Ana Margarida Passos

Finalidade da presente investigação:

O principal objectivo é o papel do líder na promoção ou inibição da criatividade nas equipas.

Participantes

Convidamo-lo a participar nesta investigação porque a sua experiência e opinião enquanto profissional é muito importante e pode permitir-nos compreender melhor o assunto em questão. A sua contribuição é voluntária e pode decidir a qualquer momento não participar.

Confidencialidade

Toda a informação fornecida durante a entrevista é confidencial. O seu nome não será em momento algum associado àquilo que disser. No caso de serem utilizadas citações diretas das suas palavras, elas serão publicadas sob um nome diferente.

Contacto

Caso tenha qualquer questão, por favor contacte: Marta Costa (costa.macc@gmail.com)

CONSENTIMENTO INFORMADO

Li toda a informação fornecida, tive oportunidade de colocar questões acerca dos aspetos menos claros para mim e aceito participar neste estudo. Compreendi ainda que a minha participação neste estudo não envolve qualquer compensação (monetária ou outra).

Nome do participante:

Assinatura:

Data:

Foi dada uma cópia deste formulário de consentimento informado ao participante.

Nome do investigador:

Assinatura:

Data:

Caracterização dos Participantes

Nº	Nome	Género	Função	Nº anos Função	Pessoas a Cargo	Observações
1	E1	F	Directora do Departamento de Formação Profissional do IEFP	2 anos	50	19 em Funções de Dirigente
2	E2	F	Psicóloga de Trabalho, Cargo de Gestão numa Micro Empresa e Consultora	10 anos	9	Coach em empresas
3	E3	M	Consultor Empresas	8 meses	3	Vários anos como consultor e com funções de gestão em organizações
4	E4	F	Administradora Executiva AICEP Global Parques	1 mês	5	Antes esteve durante 10 anos como Directora da mesma área de negócio
5	E5	F	Directora de Agrupamento de Escolas	12 anos	120	Tem funções em vários grupos de apoio
6	E6	M	Gestor de Empresa Área Comportamental	6 meses	14	Já tinha estas funções numa outra empresa. Faz Team Buldings a empresas acumula com a função de professor Ensino Superior
7	E7	F	Suplly Chain Bussiness Partner	1 ano	0	Anterior Directora de Produção e Logística durante 15 anos com 40 pessoas a cargo
8	E8	M	Director Geral e Pedagógico Escola Profissional e Director Empresa	6 meses 14 anos	46	14 anos DG Empresa de Formação
9	E9	M	Gestor na área de marca, comunicação e sustentabilidade	14	40	14 anos na função mas nem sempre na mesma organização
10	E10	F	Director de Projecto	7 meses	5	Tem esta função à 7 meses mas já tinha funções de direcção na mesma empresa
11	E11	M	Presidente da Federação Portuguesa de Andebol	2 anos		Funções de dirigente à vários anos.
12	E12	M	Director de Marketing	9 anos	3	Director de Marketing mais de 20 anos e professor universitário 10

Grelha de Análise Pergunta 1

Do seu ponto de vista, como é que o líder de uma equipa pode promover a criatividade da sua equipa?

Nº	Nome	Categorias	Evidências
1	E1	Dar Espaço	Dar espaço para que possam pronunciar-se e trabalhar
		Conhecer Equipa	Conhecer bem a equipa com quem trabalha
		Dar Autonomia	Dar espaço para que possam pronunciar-se e trabalhar e ter autonomia
		Liderança Democrática	Sem exercer liderança autocrática e apostar numa liderança democrática dar espaço para trabalhar de forma autónoma e serem críticas
2	E2	Dar Espaço	Dar espaço às pessoas para falarem das suas próprias ideias porque algumas ideias nem sempre são exequíveis e depois elas dão ideias e não as ouvimos
3	E3	Planear o trabalho da equipa	A ideia é definir o caminho, a visão e as linhas orientadoras e depois deixar as equipas chegar lá face ao objectivo
4	E4	Delegação de responsabilidades	Podem falhar mas reconhecem o erro volta-se a traz e repete-se. Uma forte delegação de responsabilidades é fundamental para que as pessoas se desenvolvam e arranjem soluções criativas
		Brainstorming	Brainstorming coletivo é bom para estimular as equipas. Até chamar pessoas de fora para dar outra opinião.
5	E5	Desafiar a Equipa	Tendo em conta as metas e os objectivos de determinados projectos faz propostas à equipa no sentido de desafiar a equipa
		Educar a criatividade	Permitir que todo o grupo exceda as capacidades do líder. O líder tem de estar aberto às propostas caracterizadas por essa inovação.
		Liberdade de Pensamento	A criatividade tem a ver com liberdade de pensamento, se todos compreenderem que a criatividade é promotora de desenvolvimento vai ter com certeza efeitos positivos.
6	E6	Criar Contexto	Deixar claro para a sua equipa qual é o conjunto de valores, regras, procedimentos de trabalho e definir as linhas orientadoras. Isto é um facilitador para implementar a criatividade. Criar um contexto da criatividade. Criar uma equipa onde a criatividade seja um dos valores.
		Equipas Multidisciplinares	Um dos fatores que acelera a criatividade nas equipas é a capacidade dos seus elementos terem visões, culturas e formações diferentes para que possam beber outras experiências e realidade e permitam que a sua forma de pensar possa ser multiplicada por outras visões. Criar equipas multidisciplinares para que em interação entre si possam ter ideias disruptivas.
		Tolerante ao Erro	Se a liderança centra em si as decisões, se não permite que a equipa pense, se não coloca desafios à equipa se não ouve a equipa e se nos poucos momentos em que dá liberdade é pouco tolerante ao erro vai castrar o processo desenvolvido pela equipa. Abrir decisões à equipa. Como é que a equipa resolveria. E ser tolerante ao erro. Se não da próxima a equipa não arrisca e não pensa de forma diferente.
7	E7	Envolver a Equipa	As pessoas só podem acrescentar algum tipo de valor quando estão conscientes do que se passa e assim ter uma opinião credível
8	E8	Brainstorming	Promover debate com métodos que estimulem a criatividade
		Pepe lines Criativos	Para estimular modelos criativos
9	E9	Ter presente Visão, missão e valores	Servem de pilares e alavancas que permitem motivar as equipas e obter a performance em função dos objectivos.
		Dar Espaço	Descentralizar no sentido de dar espaço aos colaboradores para trabalharem a sua componente criativa e gerar ideias.
		Permitir o Erro	Não condeno o erro, o erro é uma oportunidade de não repetir e fazer melhor.
10	E10	Abertura	Criar um ambiente de confiança, dar abertura para que os elementos da equipa possam partilhar as suas opiniões, um dos fatores é promover a participação na tomada de decisão.
		Decisão partilhada	Dar espaço para experimentar, para dar ideia e opinião. E dar espaço para a execução.
		Brainstorming	Fazer brainstorming construtivos na procura de soluções, onde cada acaba por puxar pelas ideias dos outros e a ideia vai crescendo e ganhando mais força.
11	E11	Partilha	Partilha de Conhecimento e tarefas
		Proactividade	Liberdade de Propor e os colaboradores terem a iniciativa de proporem
12	E12	Sentido de necessidade	É a necessidade a mãe do engenho, a necessidade de cumprimento de alguns objectivos para aumentar a criatividade
		Equipas multidisciplinares	Ambientes que podem ser potenciadores para pessoas que considerem ter pouca capacidade criativa e ser semente para alimentar os criativos já existentes
		Capacidade decisão	Uma das mais eficientes e eficazes para a estimular a criatividade

Grelha de Análise Pergunta 2

Podemos considerar que os líderes podem igualmente inibir (ou mesmo “matar”) a criatividade?

Nº	Nome	Categorias	Evidências
1	E1	Humildade	Se o líder não tiver a humildade de reconhecer que também tem as suas limitações pode ofuscar. Se o líder quer aparecer, impor, brilhar e acha que sabe tudo pode matar não só a criatividade mas tudo.
		Errar	O erro não pode ser uma marca para a vida delas. Isso tem um efeito negativo.
2	E2	Não utilizar informação	Quando líder pede informação mas depois não as utilizamos inibimos que as pessoas voltem a participar no futuro. A criatividade fica inibida.
3	E3	Presos a Agendas	Quando os próprios líderes são confrontados por objectivos de curto praxo e obrigam a uma resposta imediata e a partir dai só olham para objectivos muito concretos, operacionais e e curto prazo aí não tem espaço para abertura para a experimentação.
		Afastamento da estratégia	O afastamento da estratégia não deixa espaço para experimentar, para prototipar e promover a experimentação e erro das equipas.
4	E4	Líderes que apenas mandam	Chefias que apenas mandam depois não permitem que as pessoas decidam porque não estão habituadas
5	E5	Impedir a novidade	Se impedir o pensamento e propostas que sejam novas e desconhecidas. Uma determinada ideia por ser nova, inovadora ou diferente for à partida logo eliminada obviamente nada de novo ou criativo surge.
		Dar liberdade	Dar azo para que a nova ideia seja devidamente apresentada, explorada e até testada, porque provavelmente pode ser que às vezes as ideias tontas mas poderá até constituir o nascimento de uma ideia interessante.
6	E6	Falsas Expectativas	Quando se diz para ser criativo mas depois a liderança diz o que tem de fazer e como e todas as ideias diferentes são à partida abandonadas. Para quê contratar os melhores se depois lhe vamos dizer o que tem de fazer?
		Recusar o diferente	Se for diferente daquilo que é proposto ou sugerido habitualmente normalmente recusam.
7	E7	Líderes centrados em si	Líderes centrados em si próprios que não convida a acrescentar valor, a cada passo que se tenta acrescentar valor não motiva e acaba por matar à partida
		Saber ouvir	Se não ouvem matam as ideias e logo à partida mata
8	E8	Ideias Pre concebidas	Quando o líder já leva ideias préconcebidas o grupo tem tendência em não ir contra a ideia do líder e pronto é castrador mesmo sem intenção.
9	E9	Ignorar Novas ideias	Quando se afastam projectos porque são fora do habitual e dos valores pode criar desmotivação, mata a criatividade e até pode afastar os talentos das empresas
10	E10	Liderança Autoritária	A liderança pelo medo pode causar receio aos elementos da equipa para darem a sua opinião de forma franca e honesta
11	E11	Liderança Autoritária	A liderança Autoritária onde tudo está centrado no chefe
		Liderança Unipessoais	Onde tudo tem de ir ao chefe pode matar a liderança e pode ser um desastre nas organizações modernas.
12	E12	Pouca liberdade	A liberdade e decisão sem ser por regras ou tradição permite alimentar a criatividade

Grelha de Análise Pergunta 3

No seu entender que características (atitudes, competências, comportamentos) deve ter um líder para promover a criatividade da sua equipa?

Nº	Nome	Categorias	Evidências
1	E1	Humildade	Humildade para reconhecer que o líder não sabe tudo e o outro tem coisas para dar
		Escutar	Escutar ativamente o que a pessoa tem para dizer e não julgar ou tirar conclusões precipitadas sobre os outros e atitudes
		Promover Autonomia	Ser capaz de promover a autonomia
		Respeito	Respeitar os outros e não falar mal. Não faltar ao respeito.
2	E2	Bom ouvinte	Tem de ser alguém tem de ouvir e criar canais de comunicação para que as ideias dos outros lhe cheguem
		Disponibilidade	O líder tem de ter tempo para ouvir e permitir gerar ideias
		Confiante	Para conseguir lidar com as ideias dos outros obriga a ter confiança pessoal para que deixe que os outros brilhem
3	E3	Conhecer Perfis Equipa	Conhecer muito bem os perfis da equipa para que a partir daí poder criar as condições mais favoráveis para que a equipa como um todo construa soluções criativas ou processos que conduzam à criatividade.
		Saber Ouvir	O líder para fomentar a criatividade tem de se descentrar de si próprio para ouvir as ideias e dar capacidade ou recursos para levar avante.
		Defender a Equipa	Se o líder fomenta a criatividade, sabe que 9 em cada 10 falha, tem de defender a equipa perante o erro e juízo externo que muitas vezes não é favorável mas só assim defende a criatividade.
4	E4	Respeito pelas ideias dos outros	O líder não pode ser egocêntrico e achar que é o dono da verdade tem de saber respeitar as ideias dos outros
		Saber Ouvir	Saber ouvir e dar atenção os outros
		Elogiar	Elogiar quando se faz bem porque assim a pessoa sente vontade de fazer melhor porque quando se critica as pessoas retraem a sua ação.
5	E5	Ouvir	Tem de estar mais disposto a ouvir do que a falar. Tem de ser capaz de conciliar os pontos de vista das equipas, ouvir e fazer conceções nas suas próprias metas. Captar o fundamental do grupo e as ideias essenciais.
		Acompanha	O líder não tem de estar sempre à frente do grupo mas acompanhar e conciliar ideias e opiniões.
6	E6	Capacidade de Recrutar	Ter a capacidade de escolher para as suas equipas os melhores para a função tanto em termos técnicos como comportamentais para poder ter as pessoas certas nas funções certas.
		Ensinar	Ser bom a ensinar, ou seja, bom a dar competências a dar ferramentas, a dar muitas vezes uma experiência mais prática a pessoas que possam a ser criativas e importantes.
		Delegar	Deve ser bom a delegar, explicar qual o objectivo e ser a equipa a dar a solução, a propor a estratégia e que seja válida.
		Confiar	Perceber que o que a equipa propõe só vai dar resultado se for testado na realidade e aí o líder tem de confiar e arriscar. Confiar e proteger para que a equipa se disponha a arriscar.
7	E7	Delegação de Tarefas	O líder de equipas tem de saber delegar tarefas
		Conhecer elementos equipa	Tem de os conhecer para tirar deles o melhor deles e aproveitar o valor destes
		Envolver	O líder tem de envolver os colaboradores para que estes se sintam confortáveis para sejam criativos e se sintam à vontade para participar.
8	E8	Humildade	O líder tem de ter humildade no processo de conhecimento para que a pessoa não tenha medo de dar a sua opinião
		Estímulo Novas ideias	Reforço e estímulo à opinião diferenciada, para que haja uma nova solução, diferente da que é utilizada.
		Disruptivo	Não se basear em fórmulas antigas, tem de ter capacidade de aceitar novas ideias, novos inputs, novos conhecimentos para estimular o processo criativo.
9	E9	Bom senso	Bom senso e responsabilidade fazem a diferença na gestão e na liderança
		Dar exemplo	A liderança tem de dar o exemplo
		Dar espaço	As equipas precisam de espaço para serem criativos
		Verdade	A verdade é uma característica que um líder deve ter sempre
10	E10	Soft Skills	Dar mais foco a soft skills
		Inteligência emocional	A capacidade de autocontrolo mais difíceis ou mais complexas e que conseguir ativar rapidamente a sua inteligência emocional. Mais até do que o QI.
		Humano	Procurar conhecer a equipa, os valores e falar com as pessoas.
		Respeitar	Respeitar todas as pessoas em todas as circunstâncias
		Desafiar	Desafiar as equipas para que deem o seu melhor e vão mais além.
		Ouvir	O líder deve ter uma escuta ativa sempre e estar atento aos sinais.
11	E11	Gabinete aberto	Onde as pessoas podem entrar, partilhar e comunicar
12	E12	Grupos de Trabalho	Onde se consegue conciliar o processo de decisão com o processo de partilha e entendimento comum
		Bom Senso	Permitir que cada um exprima as suas ideias
		Gestão da Criatividade	Criar espaço para gerar e estimular a criatividade como espaço e tempo de brainstorming
		Saber Reconhecer	Um agradecimento ou um reconhecimento, que pode não ser material, é fundamental é essencial para o bem-estar da equipa e da sua performance.