

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Análise da relação entre a Liderança Servidora e a Criatividade: o papel da Motivação Intrínseca e do Job crafting

Rita Neto Passadas

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

# iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Análise da relação entre a Liderança Servidora e a Criatividade: o papel da Motivação Intrínseca e do Job crafting

Rita Neto Passadas

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



*Para a minha querida avó Júlia*



## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Doutor Vítor Silva, obrigada pela confiança que sempre depositou em mim e por me ter motivado em todos os momentos difíceis.

Aos meus pais, Cláudia e António, obrigada por serem os pilares da minha vida e por me amarem incondicionalmente.

Ao meu amor, Fábio, obrigada por todo o amor e, principalmente, por acreditares sempre em mim.

À minha amiga, Truta, obrigada por caminhares lado a lado comigo há tantos anos.

À minha família do Iscte, Madalena, Nini, Ana e Marco, obrigada por terem feito desta etapa da nossa vida tão bonita.

Às minhas queridas amigas e colegas de mestrado, Diana e Maria, obrigada por terem caminhado comigo estes dois anos.

E por fim, obrigada à minha avó por me ter dado tanto amor e por ter feito de mim melhor pessoa. És a minha luz nos momentos mais escuros.



## **Resumo**

O presente estudo tem como propósito compreender o papel mediador da motivação intrínseca e do job crafting na relação entre a liderança servidora e a criatividade. Com base na teoria da conservação dos recursos e no modelo das exigências-recursos do trabalho, foram testadas quatro hipóteses. Primeira hipótese: A liderança servidora afeta positivamente a criatividade. Segunda hipótese: A motivação intrínseca medeia a relação entre a liderança servidora e a criatividade. Terceira hipótese: O job crafting medeia a relação entre a liderança servidora e a criatividade. Quarta hipótese: A relação entre a liderança servidora e a criatividade é mediada sequencialmente pela motivação intrínseca e o job crafting. Foram recolhidos dados de 174 trabalhadores de diversas organizações, através de um questionário online. De acordo com as hipóteses testadas, verificou-se uma relação positiva e significativa entre a liderança servidora e a criatividade. Verificou-se também a mediação do job crafting na relação entre a liderança servidora e a criatividade. O estudo contribui para a literatura sobre a relação entre a liderança servidora e a criatividade, bem como para prosperar a literatura sobre este estilo de liderança em Portugal. Por fim, apresentamos as limitações deste estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: liderança servidora, motivação intrínseca, job crafting, criatividade

### **PsycINFO Classification Categories and Codes**

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior



## **Abstract**

The objective of this study is to understand the mediating role of intrinsic motivation and job crafting in the relationship between servant leadership and creativity. Based on conservation of resources theory and job demands-resources model, four hypotheses were tested. First hypothesis: Servant leadership relates positively with creativity. Second hypothesis: Intrinsic motivation mediates the relationship between servant leadership and creativity. Third hypothesis: Job crafting mediates the relationship between servant leadership and creativity. Fourth hypothesis: The relationship between servant leadership and creativity is serially mediated by intrinsic motivation and job crafting. Data were gathered from 174 workers from different organizations through an online questionnaire. The results show that servant leadership relates positively with creativity. Moreover, the relationship between servant leadership and creativity is mediated by job crafting. This study contributes to the literature on the relationship between servant leadership and creativity, also to enhance the literature about servant leadership in Portugal. Finally, we present the limitations of this study, as well as suggestions for future research.

Keywords: servant leadership, intrinsic motivation, job crafting, creativity

### **PsycINFO Classification Categories and Codes**

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior



# Índice

Resumo.....	i
Abstract .....	iii
Introdução.....	1
CAPÍTULO 1 .....	5
Revisão de literatura.....	5
1.1. Liderança servidora e Criatividade .....	5
1.2. Liderança Servidora, Motivação Intrínseca e Criatividade.....	8
1.3. Liderança servidora, Job crafting e Criatividade .....	10
CAPÍTULO 2.....	15
Método .....	15
2.1. Participantes .....	15
2.2. Procedimento.....	15
2.3 Medidas .....	16
CAPÍTULO 3.....	19
Resultados .....	19
3.1. Análises preliminares .....	19
3.2. Teste de hipóteses.....	20
CAPÍTULO 4.....	23
Discussão.....	23
4.1. Implicações teóricas e práticas .....	24
4.2 Limitações e estudos futuros .....	25
4.3 Considerações finais.....	26
Referências .....	27
Anexos.....	35



## **Índice de quadros**

Quadro 3.1.: Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo.....	19
Quadro 3.2.: Quadro sumário da informação do modelo de mediação sequencial.....	21

## **Índice de figuras**

Figura 1.1. Representação das hipóteses do modelo de mediação sequencial da Motivação intrínseca e do Job Crafting na relação entre a Liderança Servidora e a Criatividade.....	13
Figura 3.1.: Coeficientes estandardizados.....	21



## Introdução

As pessoas passam grande parte do tempo no local de trabalho e, por este motivo, o bem-estar e o desenvolvimento destes, no contexto de trabalho, têm ganho, nos últimos anos, considerável centralidade tanto no domínio da pesquisa científica, nomeadamente no campo da psicologia social das organizações e da gestão de recursos humanos. Daqui resulta uma natural vantagem competitiva que se traduz, entre outros aspetos, num incremento de comportamentos de inovação e criatividade. A criatividade é considerada o “recurso económico mais importante do século XXI” (Amabile, 1988), uma vez que está fortemente relacionada com o sucesso e a adaptabilidade das organizações (Zhou & Shalley, 2010). Contudo, mantém-se pertinente a análise dos fatores individuais e contextuais potencialmente promotores da criatividade individual no contexto de trabalho (Yoshida et al., 2014). Se por um lado, existem aspetos relacionados com uma maior propensão individual para a criatividade por outro, o contexto de trabalho é, sem dúvida, determinante na criação das condições para o surgimento da criatividade. Neste caso, a liderança tem sido considerada como um fator que afeta a criatividade dos trabalhadores (Liden et al., 2014), e a liderança servidora surge como um estilo de liderança a considerar, na medida em que promove a integridade e dedica-se a ajudar os outros (Liden et al., 2015).

Nos últimos anos, as abordagens mais tradicionais de liderança têm vindo a dar lugar a novas perspetivas (van Dierendonck, 2011). A liderança servidora, proposta por Greenleaf (1977), é um modelo de liderança recente que procura conceptualizar o papel dos líderes no que respeita à relação com os seguidores. A característica que distingue este estilo de liderança é o seu foco no serviço genuíno aos outros (van Dierendonck, 2011) e o facto de os líderes, colocarem o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores em primeiro lugar (Greenleaf, 1977; Sendjaya, 2015). Relativamente aos efeitos deste estilo de liderança, a pesquisa tem associado a liderança servidora aos comportamentos de cidadania organizacional (Walumbwa et al., 2010; Newman et al., 2015; van Dierendonck et al., 2014; Hsiao et al., 2015), à confiança no líder (Joseph & Winston, 2005), à produtividade (Laub, 2018), à satisfação, criatividade e compromisso (Hunter et al., 2013; Mayer et al., 2008; Neubert et al., 2008) e ao bem-estar dos seguidores (Donia et al., 2016; Giolito e Van Dierendonck, 2015; Ozyilmaz e Cicek, 2015). Especificamente, este estilo de liderança dá voz aos seguidores, facilita o surgimento de novas ideias e fornece-lhes o ímpeto para que sejam criativos (Page & Wong, 2000). Ao criar um clima de segurança propício a que os seguidores sintam segurança para assumir riscos e para criar (Yoshida et al., 2014), os líderes servidores assumem um papel determinante na promoção

da autonomia dos seus seguidores, a qual é considerada um requisito básico da criatividade (Khan et al., 2020). Tomando como referência os pressupostos da teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989, 2002) e do modelo das exigências-recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001), procuraremos, no presente estudo, compreender a relação entre a liderança servidora e a criatividade. Adicionalmente, observaremos também o papel da motivação intrínseca e do job crafting enquanto pré-requisitos da criatividade. De acordo com a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2008), através da sua preocupação com o desenvolvimento e com o bem-estar dos seguidores, e ainda, através da autonomia concebida, os líderes servidores promovem a motivação intrínseca dos seguidores, através da satisfação das três necessidades psicológicas (a necessidade de competência, a necessidade de relação e a necessidade de autonomia). A motivação intrínseca foi considerada como o principal determinante da criatividade dos trabalhadores (Amabile et al., 1996), uma vez que aumenta a curiosidade, a flexibilidade cognitiva e a persistência dos indivíduos (Shalley et al., 2004).

Com base no modelo de exigências-recursos do trabalho, Tims e Bakker (2010) definiram job crafting como as mudanças que o indivíduo elabora nos seus recursos e exigências, de modo a que estes estejam alinhados com as suas habilidades e preferências.

Apesar de os líderes servidores promoverem a criatividade dos seus seguidores, este efeito depende da disposição dos seguidores para redesenharem o seu trabalho. Isto porque, tendo por base a teoria da conservação dos recursos e o modelo das exigências-recursos do trabalho, através do job crafting os seguidores poupam recursos que poderão aplicar no exercício da criatividade.

Quanto mais intrinsecamente motivados, mais flexibilidade cognitiva, mais curiosidade, e mais desejo de aprendizagem e crescimento têm os trabalhadores (Ryan & Deci, 2000; Shalley et al., 2009). Estas características são extremamente relevantes para os comportamentos de job crafting (Lee & Song, 2019; Moon et al., 2020). Posto isto, é razoável propor que o job crafting medeia a relação entre a motivação intrínseca e a criatividade. Tendo por base a teoria da conservação dos recursos e o modelo das exigências-recursos do trabalho, este estudo contribui para o avanço da literatura sobre a relação entre a liderança servidora e a criatividade, bem como para a investigação sobre a liderança servidora em Portugal. Especificamente, o presente estudo sugere que a motivação intrínseca e o job crafting atuarão como mediadores na relação entre a liderança servidora e a criatividade. Posto isto, será apresentado primeiramente uma revisão da literatura das variáveis em estudo, de seguida é explicada a metodologia utilizada, especificamente os participantes, os procedimentos e as medidas utilizados. Em terceiro lugar,

serão apresentados os resultados. Por fim, os resultados do presente estudo serão discutidos, bem como apresentaremos algumas limitações do mesmo.



## Revisão de literatura

### 1.1. Liderança servidora e Criatividade

A liderança servidora concebe a liderança como um exercício de influência orientada para os outros, manifestada através da priorização das necessidades e interesses individuais dos seguidores, e da reorientação do foco do líder em direção à preocupação com os outros dentro da organização e da comunidade em geral (Eva et al., 2019). Tal como refere Greenleaf (1977), considerado o precursor da pesquisa sobre este estilo de liderança, o âmago da liderança servidora não está na organização, mas sim, nos seguidores, e o papel do líder é servi-los, “o líder-servidor é o primeiro a servir” (p. 83). Neste sentido, um líder caracterizado como servidor tende a diferenciar-se como sendo mais sensível às preocupações pessoais dos seus seguidores, capaz de os encorajar e facilitar a identificar e a resolver problemas, colocando estes em primeiro lugar na satisfação de necessidades, ajudando-os a crescer e a ter sucesso, interagindo de forma aberta, justa e honesta e demonstrando, neste contexto, um profundo conhecimento sobre a organização e sobre as tarefas dos seus seguidores, de modo a que a sua intervenção possa criar valor para a comunidade (Liden et al., 2008).

Os líderes servidores concentram-se na humildade, na autenticidade e na aceitação pessoal (van Dierendonck, 2011), centrando-se no desenvolvimento pessoal e profissional dos seguidores (Schwarz et al., 2016). Para estes, os interesses dos seguidores estão acima dos seus próprios interesses. Através destas características, os líderes estimulam relações fortes com os seguidores (Ferch, 2005).

Esta abordagem de liderança é horizontalmente centrada nos seguidores, sendo distinta de outros estilos de liderança mais verticais, centrados no líder (Greenleaf, 1977). Apesar da linha que separa a liderança servidora de algumas das grandes teorias de liderança ser ténue, esta teoria é conceptualmente distinta das demais (Lee et al., 2020). Algumas características da liderança servidora, tais como a integridade e a responsabilidade, raramente são vistas noutros estilos de liderança (Ehrhart, 2004).

De forma sintética, a liderança transformacional tem como principal objetivo o cumprimento dos objetivos organizacionais, no entanto, a liderança servidora tem como finalidade a satisfação das necessidades dos seus seguidores e da comunidade (van Dierendonck et al., 2014). No que concerne aos líderes éticos, estes focam-se em fazer o que é certo, já os líderes servidores, consideram que fazer o que é melhor para a comunidade organizacional é

mais importante. Relativamente à liderança autêntica, esta evidência a auto consciencialização e a coerência interna, enquanto a liderança servidora destaca a necessidade de beneficiar os vários elementos (Lee et al., 2020).

Em suma, os líderes servidores realçam o dever de servir os seguidores, complementando a maioria dos estilos de liderança, onde o propósito é o bem-estar da organização (Greenleaf, 1977).

A literatura suporta que, a nível individual, a liderança servidora tem efeitos nos resultados individuais, nomeadamente nas atitudes no trabalho (van Dierendonck, 2011; Chan & Mak, 2014), nos comportamentos de cidadania organizacional (Walumbwa et al., 2010; Newman et al., 2015; van Dierendonck et al., 2014; Hsiao et al., 2015), no desempenho (Neubert et al., 2008; Hunter et al., 2013; Liden et al., 2014), na confiança na liderança (Joseph & Winston, 2005) e na produtividade (Laub, 2018). A liderança servidora contribui ainda para a criatividade e para o compromisso dos seguidores (Hunter et al., 2013; Mayer et al., 2008; Neubert et al., 2008). Este estilo de liderança está ainda associado ao aumento da satisfação e do bem-estar dos seguidores (Donia et al., 2016; Giolito & Van Dierendonck, 2015; Ozyilmaz & Cicek, 2015).

Nos últimos anos a investigação tem demonstrado particular interesse na relação entre a liderança servidora e a criatividade.

A maioria da investigação empírica definiu a criatividade com um resultado centrado na produção de ideias inovadoras e úteis para os desafios do local de trabalho (Amabile, 1996). Os resultados criativos podem variar de pequenas adaptações no trabalho a grandes avanços e desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos (Mumford & Gustafson, 1988). Os estudiosos defendem que é essencial um determinado nível de criatividade para concretizar a maioria dos trabalhos (Shalley & Gilson, 2004).

A teoria componencial da criatividade (Amabile, 1983) define a criatividade como a produção de uma resposta, produto ou solução nova e apropriada para uma tarefa. Esta resposta deve ser nova, valiosa, correta, viável e adequada ao objetivo.

Segundo a autora, a criatividade é influenciada por três componentes individuais e por uma componente externa. No que diz respeito às componentes individuais, estão incluídas as competências relevantes para o domínio, nomeadamente, conhecimentos, perícia, competências técnicas, inteligência e talento; os processos relevantes para a criatividade, que compreendem características de personalidade relacionadas com a autodisciplina, a tolerância à ambiguidade, autonomia, assunção de riscos e o estado afetivo (Amabile & Mueller, 2008); e a motivação para a tarefa – Os indivíduos são mais criativos quando se sentem motivados pelo prazer,

satisfação, interesse e desafio da tarefa, isto é, quando estão motivados intrinsecamente. No entanto, é possível que a motivação intrínseca e a criatividade sejam reforçadas através de recompensas que reforcem a competência do indivíduo (Amabile, 1996).

A componente externa está relacionada com o ambiente de trabalho ou ambiente social, onde existem fatores inibidores e potenciadores da criatividade. Os fatores inibidores estão relacionados, entre outros, com problemas políticos dentro da organização, atitudes conservadoras e de baixo risco entre os gestores. Por outro lado, existem fatores que potenciam a criatividade, nomeadamente, as equipas serem transdisciplinares ao nível das qualificações e colaborativas, a autonomia, o encorajamento, por parte dos líderes, do desenvolvimento de novas ideias e a existência de normas de partilha ativa de ideias dentro da organização. Em suma, estes fatores estão dependentes de um estilo de liderança onde a essência é o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores. De acordo com esta teoria, o processo criativo requer a convergência de todos os componentes (Amabile, 1983).

A pesquisa sustenta que pessoas criativas apresentam níveis mais elevados de motivação intrínseca (Amabile, 1988), de autonomia (Shalley & Gilson, 2004), e relações positivas com os seus líderes (Williams et al., 2017).

Os líderes servidores promovem um clima de segurança psicológica, confiança e justiça, através da autêntica preocupação da satisfação das necessidades dos seguidores e das relações de qualidade entre estes e os líderes (Yoshida et al., 2014). Este clima de segurança faz com que os seguidores reconheçam que é seguro assumir riscos e conceber ideias novas, sem a ameaça da punição ou da culpa (Shalley & Gilson, 2004), viabilizando assim uma base segura para a criatividade (Yoshida et al., 2014).

Os líderes servidores apresentam uma forte orientação de desenvolvimento, fornecem feedback atempado e apoiam o desenvolvimento de competências (Chen et al., 2015). Estas características desenvolvem emoções positivas, as quais expandem o repertório de pensamento-ação dos seguidores e ajudam na construção de recursos pessoais duradouros, estimulando os seguidores a seguirem caminhos novos e criativos (Fredrickson & Branigan, 2005). Deste modo, a pesquisa sugere que as emoções positivas são um meio facilitador para a criatividade (Yoshida et al., 2014). Em suma, os líderes servidores fornecem os três elementos essenciais no processo de criatividade: liberdade, autonomia e aceitação (Klemm, 2016). Considerando a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), podemos esperar que a liderança servidora surja como um recurso e, simultaneamente, como uma fonte de recursos, que os trabalhadores utilizam para lidar com as exigências das atividades criativas. Assim, propomos:

*H1: A liderança servidora afeta positivamente a criatividade.*

## **1.2. Liderança Servidora, Motivação Intrínseca e Criatividade**

A motivação é um conceito de difícil definição, uma vez que se trata de um constructo invisível, abordado por diversas perspectivas. Contudo, é unânime que a motivação resulta da interação entre as características do indivíduo e o contexto. (Cunha et al., 2007). Para Pinder (2008, p.11), a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

A teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2008) descreve em que medida o comportamento individual é automotivado e autodeterminado e de acordo com esta teoria, a motivação intrínseca refere-se ao envolvimento numa atividade por razões de interesse e prazer pessoais. Quando os indivíduos estão intrinsecamente motivados, realizam atividades devido aos sentimentos positivos resultantes das próprias atividades. Este tipo de motivação compreende dimensões cognitivas, nomeadamente: competência, desafio, liberdade de escolha, autonomia, preferência pela complexidade, e dimensões afetivas, tais como: risco, excitação, diversão, surpresa e felicidade (Almeida et al., 2013).

A teoria da autodeterminação defende ainda que os indivíduos são motivados intrinsecamente por três necessidades psicológicas, nomeadamente: a necessidade de competência (i.e., sentido de autoeficácia e capacidade de mestria), a necessidade de relação, em que o indivíduo tenha a oportunidade de desenvolver relações interpessoais autênticas e a necessidade de autonomia, dando a possibilidade do indivíduo se comportar em concordância com os seus valores e interesses (Deci & Ryan, 2008). Neste sentido, o tipo de motivação molda os resultados dos comportamentos dos trabalhadores. A literatura apoia que a motivação intrínseca está associada a uma série de resultados cognitivos, afetivos e comportamentais positivos, enquanto a motivação extrínseca leva a resultados negativos (Deci & Ryan, 1985). Lei (2010) descobriu que, em comparação com a motivação extrínseca, a motivação intrínseca é mais eficaz a estimular a aprendizagem e o desempenho dos estudantes.

Lei (2010) fez um resumo dos benefícios e das desvantagens da motivação intrínseca. No que diz respeito aos benefícios, quando um indivíduo está intrinsecamente motivado este olha para a tarefa como a recompensa em si. Além disso, a motivação intrínseca está positivamente relacionada com a aprendizagem, a realização, a autoeficácia, e negativamente relacionada com a ansiedade, a depressão, o stress e a frustração. No que se refere às desvantagens, os indivíduos

intrinsecamente motivados podem perder a noção do tempo e do espaço, ignorar outras tarefas importantes, bem como os prazos de entrega.

A motivação intrínseca foi considerada como um forte preditor do desempenho (Kuvaas & Dysvik, 2009), do comportamento de cidadania organizacional (Chiu & Chen, 2005), dos comportamentos de trabalho inovadores (Yidong & Xinxin, 2013) e dos comportamentos de ajuda (Penner et al., 1997).

A motivação intrínseca foi ainda considerada como o mais forte determinante da criatividade dos trabalhadores (Amabile et al., 1996), uma vez que aumenta a curiosidade, a flexibilidade cognitiva e a persistência (Shalley et al., 2004). A investigação apoia que os indivíduos intrinsecamente motivados têm sido reiteradamente considerados como mais criativos (Amabile et al., 1994). Este tipo de motivação promove determinação, curiosidade, orientação para a aprendizagem e flexibilidade cognitiva. Estas características são consideradas os principais determinantes da criatividade dos trabalhadores (Shalley et al., 2004).

O modelo componencial da criatividade defende que, através da motivação intrínseca, os indivíduos concentram-se nos objetivos inovadores e no desenvolvimento de ideias novas e úteis. Deste modo, este modelo defende que a motivação intrínseca tem um papel significativo no exercício da criatividade (Amabile, 1988).

Alguns autores defendem que os líderes servidores têm condições para aumentar a motivação intrínseca dos seus seguidores (e.g., Hammermeister et al., 2008; Ostrem, 2006).

A investigação tem apoiado a premissa de que os líderes servidores satisfazem as três necessidades psicológicas básicas da teoria da autodeterminação (Chiniara & Bentein, 2016). Isto é, quanto mais um líder é visto como sendo um líder servidor, mais os seguidores se sentem intrinsecamente motivados. No que diz respeito à necessidade de competência, os líderes servidores satisfazem-na na medida em que mostram uma preocupação autêntica com o desenvolvimento dos seguidores, considerando esta questão como uma prioridade (Greenleaf, 1998). Por outro lado, a liderança servidora preocupa-se com o bem-estar dos seguidores, ao mesmo tempo que constrói relações diádicas de confiança (Ehrhart, 2004). Desta forma, os líderes servidores cumprem a necessidade de relação. Relativamente à necessidade de autonomia, os líderes servidores permitem e apoiam os seguidores a tomar iniciativa, serem criativos, assumirem responsabilidades e aprenderem com os erros (Liden et al., 2008), satisfazendo assim esta necessidade.

A liderança servidora baseia-se na premissa de que os líderes mais capazes de motivar os seguidores são aqueles que se concentram na satisfação das necessidades dos seguidores (Greenleaf, 1970). Em suma, os líderes servidores ajudam os seguidores a crescer, dão

prioridade às suas necessidades e formam relações positivas com eles. Deste modo, os líderes servidores aumentam a motivação intrínseca dos seus seguidores (van Dierendonck, 2011).

Neubert e colaboradores (2016), defendem que a motivação intrínseca é uma das formas de os líderes servidores aumentarem o exercício da criatividade dos seus seguidores. Isto é, os líderes servidores aumentam a motivação intrínseca dos seus seguidores, através da satisfação das três necessidades psicológicas básicas da teoria da autodeterminação (Chiniara & Bentein, 2016). Por sua vez, um indivíduo intrinsecamente motivado está disposto a ser mais flexível e assumir riscos, ou seja, a ser criativo (Deci & Ryan, 1985). Tendo por base o modelo de exigências-recursos do trabalho, podemos esperar que a motivação intrínseca surja como um mediador primário que relaciona a liderança servidora e a criatividade dos trabalhadores.

*H2: A motivação intrínseca medeia a relação entre a liderança servidora e a criatividade.*

### **1.3. Liderança servidora, Job crafting e Criatividade**

Wrzesniewski e Dutton (2001) definem job crafting como um processo comportamental, através do qual o indivíduo elabora mudanças físicas e cognitivas na tarefa ou nos limites relacionais do seu trabalho. Estes atos podem ser psicológicos, sociais e/ou físicos. Especificamente, o indivíduo pode redefinir o seu trabalho (i.e., alterar os limites da tarefa), as interações e/ou a sua frequência (i.e., alterar os limites das relações) e a forma como concedem, cognitivamente, significado ao seu trabalho (i.e., mudar o significado) (Tims & Bakker, 2010).

Segundo Wrzesniewski e Dutton (2001), as tarefas e as interações que o indivíduo detém no seu dia a dia são as matérias-primas que este aplica na modificação do seu trabalho.

Tims e Bakker (2010) definiram job crafting tendo por base o modelo de exigências-recursos do Trabalho. Assim sendo, o job crafting está relacionado com as mudanças que o indivíduo elabora nos seus recursos e exigências, de modo que estes estejam alinhados com as suas habilidades e preferências. Deste modo, o indivíduo pode realizar estas mudanças por meio de três formas: aumentando a disponibilidade dos recursos do trabalho, aumentando o nível de exigências desafiantes e/ou diminuindo o nível de exigências percebidas como obstáculos.

Ao aumentar a disponibilidade dos recursos, o indivíduo além de experienciar menos stress, quando emprega os recursos disponíveis fica sujeito à ampliação de outros recursos (Salanova et al., 2010). Além disso, quando o indivíduo reconhece que não está a ter as oportunidades necessárias para aplicar todas as suas competências, este pode aumentar o nível de exigências desafiantes, criando mais desafios ao seu trabalho. Por outro lado, quando o indivíduo sente

que os níveis de exigências do trabalho excedem as suas competências, este pode diminuí-las. Estas exigências são denominadas de exigências percebidas como obstáculos, uma vez que impedem o indivíduo de atingir os seus objetivos (Tims & Bakker, 2010).

A literatura apoia que o job crafting é importante tanto para a organização, bem como para o trabalhador. Ao nível organizacional, o job crafting conduz a diversos resultados positivos, nomeadamente: compromisso profissional, desempenho e redução da rotatividade (Tims & Bakker, 2010). Ao nível individual, o job crafting promove o bem-estar do trabalhador (Hakanen et al., 2018; Robledo et al., 2019), a satisfação profissional (De Beer et al., 2016), os comportamentos de cidadania organizacional (Bakker et al., 2012; Bavik et al., 2017), e a criatividade (Demerouti et al., 2015; Gordon et al., 2015).

Nos últimos anos, a relação entre o job crafting e a criatividade tem sido muito estudada. A literatura suporta que os comportamentos de job crafting estão positivamente relacionados com as atividades criativas (Khan et al., 2020; Lin et al., 2017; Luu et al., 2019; Tian et al., 2021; Zhang & Parker, 2019).

Como mencionámos anteriormente, as mudanças que os indivíduos concebem nos seus trabalhos, através do job crafting, oferecem inúmeros resultados positivos. Especificamente, através dessas mudanças, os indivíduos aumentam os recursos disponíveis e consideram o seu trabalho mais agradável (Tims et al., 2014), aumentando assim as emoções positivas. O aumento das emoções positivas facilita os processos cognitivos criativos e flexíveis (Amabile et al., 2005). Posto isto, a poupança de recursos e o aumento das emoções positivas resultantes do job crafting, permite aos indivíduos a envolvimento em comportamentos de criatividade (Khan et al., 2020). Para Tian e colaboradores (2021), olhar para o job crafting como uma estratégia de procura de recursos e de potencialização das exigências, revela-se uma forma eficaz de melhorar a criatividade dos indivíduos.

Tims e Bakker (2010) identificam a autonomia e a independência de tarefas como preditores do comportamento de job crafting, uma vez que, desta forma, os trabalhadores detêm liberdade para executar mudanças nos seus trabalhos. A investigação apresenta ainda o estilo de liderança como um importante preditor deste tipo de comportamento (Bavik et al., 2017; Harju et al., 2018). É possível que, através da confiança e da autonomia que os líderes servidores dão aos seus seguidores, a liderança servidora, sendo uma abordagem orientada para as pessoas, seja o estilo de liderança que melhor prediga o comportamento de job crafting (Liden et al., 2014; Bavik et al., 2017; Harju et al., 2018).

Tendo por base o modelo de exigências-recursos do trabalho e a teoria da conservação dos recursos, defendemos que os indivíduos utilizam a liderança servidora como um recurso que

aplicam no comportamento de job crafting que, por sua vez, os leva a poupar mais recursos que estes podem empregar no desenvolvimento de atividades criativas. Deste modo:

*H3: O job crafting medeia a relação entre a liderança servidora e a criatividade.*

#### **1.4. Mediação sequencial através da Motivação intrínseca e do Job crafting**

O job crafting é definido como um comportamento iniciado pelo trabalhador, através do qual o seu trabalho é redefinido, de forma a beneficiar o próprio trabalhador. Uma vez que um dos antecedentes mais importantes para os indivíduos iniciarem estes comportamentos é o estilo de liderança (Bavik et al., 2017; Harju et al., 2018), propomos que a liderança servidora, sendo um estilo de liderança orientado para as pessoas, surge como uma abordagem favorável ao job crafting. Os líderes servidores fomentam as capacidades e o potencial dos seus seguidores, oferecendo-lhes, deste modo, a confiança e a autonomia necessárias para que estes se envolvam em comportamentos de job crafting (Bavik et al., 2017; Liden et al., 2014). Além disso, o empenho dos líderes servidores no desenvolvimento dos seus seguidores poderá inspirá-los a procurarem mais recursos para gerirem melhor o seu trabalho (Liden et al., 2008). Tendo por base a teoria da conservação dos recursos, o apoio dos líderes poderá conduzir os seguidores a participarem em comportamentos de job crafting (Harju et al., 2018). Em suma, propomos que a liderança servidora promove o clima ideal para o envolvimento dos seguidores em comportamentos de job crafting.

No entanto, a relação entre a liderança servidora e o job crafting pode não ser direta. Um possível mecanismo de mediação através do qual esta relação pode ser explicada é a motivação intrínseca.

Quando os indivíduos são intrinsecamente motivados têm mais flexibilidade cognitiva, são mais curiosos, têm mais desejo de aprendizagem e crescimento e estão mais abertos à assunção de riscos (Ryan & Deci, 2000; Shalley et al., 2009). Todas estas características têm um papel fundamental na promoção dos comportamentos de job crafting (Lee & Song, 2019; Moon et al., 2020). Ademais, a motivação intrínseca promove a proatividade e a adoção de novas abordagens no trabalho, o que pode contribuir para que os indivíduos se empenhem nos comportamentos de job crafting (Lee & Song, 2019).

Tendo em vista a teoria da autodeterminação, a literatura defende que a motivação dos indivíduos para se envolverem em comportamentos de job crafting está estreitamente relacionada com três necessidades psicológicas básicas (competência, relação e autonomia)

(Wrzesniewski & Dutton, 2001). Especificamente, os indivíduos envolvem-se em comportamentos de job crafting para a procura de desafios de forma a demonstrar as suas capacidades e desenvolver o seu eu no trabalho (necessidade de competência); para desenvolver relações positivas com os outros (necessidade de relação); e, por fim, porque têm necessidade de controlo sobre o seu trabalho (necessidade de autonomia) (Moon et al., 2020).

Posto isto, defendemos que os líderes servidores, através dos seus comportamentos de liderança, têm competência para impulsionar a motivação intrínseca dos seus seguidores. Por sua vez, quanto mais intrinsecamente motivados estiverem os indivíduos, mais probabilidade têm de se envolver em comportamentos de job crafting. Espera-se que os indivíduos intrinsecamente motivados sejam mais criativos, através da poupança de recursos procedente dos comportamentos de job crafting.

Tendo por base a teoria da conservação dos recursos e o modelo de exigências-recursos do trabalho, propomos que tanto a liderança servidora como a motivação intrínseca surjam como recursos para os indivíduos encararem os desafios do job crafting. Por sua vez, através dos comportamentos de job crafting, os indivíduos irão reunir mais recursos para lidar com as exigências dos comportamentos criativos.

Assim sendo, é possível que a motivação intrínseca e o job crafting mediem a relação entre a liderança servidora e a criatividade.

*H4: A relação entre a liderança servidora e a criatividade é mediada sequencialmente pela motivação intrínseca e o job crafting.*

A figura 1.1. apresenta o modelo proposto para o estudo atual.

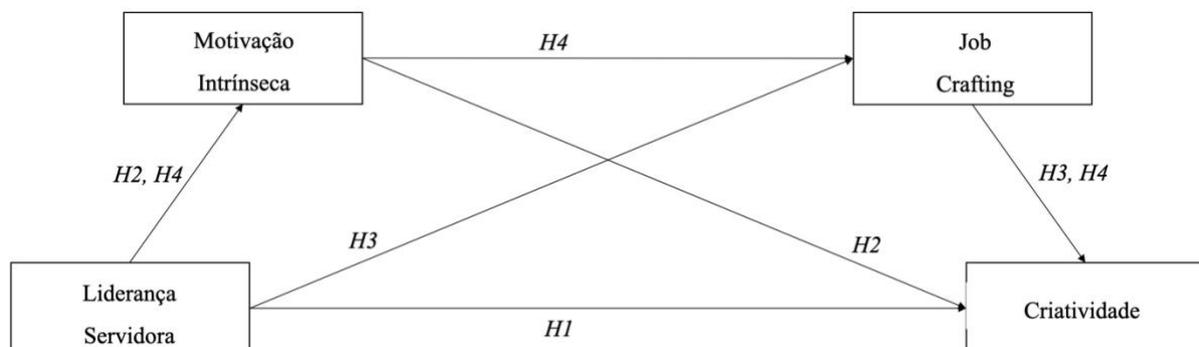


Figura 1.1. Representação das hipóteses do modelo de mediação sequencial da Motivação intrínseca e do Job Crafting na relação entre a Liderança Servidora e a Criatividade.



## CAPÍTULO 2

### Método

#### 2.1. Participantes

Foi utilizada uma amostra por conveniência, não probabilística, composta por trabalhadores de diferentes organizações. Foram definidos previamente critérios de participação: trabalhar há, pelo menos, seis meses para a mesma entidade patronal e ter uma chefia a quem reportar o trabalho. Posto isto, obteve-se uma amostra de 174 participantes, dos quais 72,4% do sexo feminino, 27% do sexo masculino e os restantes preferiram não dizer. A idade média dos participantes rondou os 32 anos ( $M = 32.49$ ,  $DP = 10.63$ ). No que concerne às habilitações académicas, 40,8% dos participantes eram licenciados, 32,8% terminou o ensino secundário, 21,3% detinha um mestrado, 3,4% frequentou a escola até ao 9º ano e os restantes possuíam um doutoramento.

No que concerne à antiguidade na organização, os participantes trabalhavam, em média, há cerca de 6 anos na sua organização ( $M = 5.85$ ,  $DP = 6.91$ ) e a maioria não exercia nenhum cargo de chefia (79,9%). Relativamente ao vínculo laboral, a maioria dos participantes possuía um contrato sem termo (65,5%), 23,6% tinham um contrato com termo, 5,2% dos participantes trabalhavam de forma independente e os restantes estavam noutra situação.

No que diz respeito aos dados sobre as chefias diretas dos participantes, estes trabalhavam, em média, há 4 anos com a sua chefia direta ( $M = 4.4$ ,  $DP = 5.35$ ), sendo que a maioria interagia diariamente com a sua chefia direta (73,6%), 20,7% interagia semanalmente e os restantes mensalmente.

Relativamente ao tipo de organização, a maioria dos participantes trabalhava numa organização privada (71,3%), 24,1% em organizações públicas e os restantes em organizações do setor social. No que se refere ao número de colaboradores, 41,4% dos participantes trabalhava em organizações com mais de 250 colaboradores, 21,8% entre 10 e 50 colaboradores, 21,3% trabalhava em organizações com entre 51 e 250 colaboradores e os restantes em organizações com até nove colaboradores.

#### 2.2. Procedimento

O presente estudo é de natureza quantitativa e tem um desenho correlacional. A recolha de dados foi realizada num único momento e a partir de uma única fonte, através de um questionário disponibilizado online na plataforma *Qualtrics* e partilhado nas redes sociais com

um convite à participação. No início do questionário era apresentado o consentimento informado, de forma a dar conhecimento do anonimato da participação, bem como do seu carácter voluntário.

## 2.3 Medidas

As variáveis de interesse do presente estudo foram operacionalizadas através do preenchimento por parte dos participantes de quatro escalas, as quais apresentamos seguidamente:

**Criatividade** (*variável critério*). Foi acedida através da escala de criatividade de Zhou e George (2001), adaptada para a população portuguesa por Rego e colaboradores (2007), composta por 13 itens ( $\alpha = .93$ ). Esta escala foi utilizada para medir a criatividade dos trabalhadores e um exemplo de um item é “não tenho medo de correr riscos”. As respostas foram avaliadas através de uma escala tipo likert de cinco pontos (1 = A afirmação não se aplica a mim; 5 = A afirmação aplica-se completamente a mim).

**Liderança servidora** (*variável preditora*). Foi medida através de 7 itens ( $\alpha = .85$ ) adaptados da escala SL-7 (Liden et al., 2015). Esta escala foi utilizada para medir as percepções de liderança servidora e um exemplo de um item é “a minha chefia direta faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade”. As respostas foram avaliadas através de uma escala tipo *likert* de sete pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente).

**Motivação intrínseca** (*variável mediadora 1*). Foi avaliada através da escala WPI (Amabile et al., 1994), adaptada para a população portuguesa por Barbosa (2009), composta por 15 itens ( $\alpha = .73$ ). Esta escala foi utilizada para medir a motivação intrínseca dos trabalhadores e um exemplo de um item é “o mais importante é gostar daquilo que faço”. As respostas foram avaliadas através de uma escala tipo *likert* de quatro pontos (1 = Nunca de aplica a mim; 4 = Aplica-se sempre a mim).

**Job crafting** (*variável mediadora 2*). Foi avaliado através de 21 itens adaptados da escala Job Crafting Scale (JCS) (Tims et al., 2012) ( $\alpha = .81$ ). Através deste instrumento é possível medir as quatro dimensões do job crafting, nomeadamente aumentar os recursos estruturais do trabalho, diminuir as exigências percecionadas como obstáculos, aumentar os recursos sociais do trabalho e aumentar as exigências desafiantes. Um exemplo de um item da dimensão aumentar os recursos estruturais do trabalho é “tento desenvolver as minhas capacidades no meu trabalho”. Um exemplo de um item da dimensão diminuir as exigências percecionadas como obstáculos é “tento garantir que o meu trabalho é emocionalmente menos intenso”. Um exemplo de um item da dimensão aumentar os recursos sociais do trabalho é “peço à minha chefia direta para me ensinar”. Um exemplo de um item da dimensão aumentar as exigências

desafiantes é “quando não há muito trabalho, eu vejo essa situação como uma nova oportunidade para iniciar novos projetos”. Todas as respostas foram avaliadas através de uma escala tipo *likert* de cinco pontos (1 = Não reflete nada o meu comportamento; 5 = Reflete totalmente o meu comportamento).

Atendendo ao desenho correlacional do presente estudo e, concomitantemente, de modo a evitar o erro da variância do método comum, foi ainda incluída no questionário, como variável marcadora, a escala de preferência pelo trabalho solitário de Ramamoorthy e Flood (2004), adaptada para a população portuguesa por Pimenta (2020). Por último, incluiu-se ainda algumas variáveis sociodemográficas, tais como o sexo, a idade, entre outras.



## CAPÍTULO 3

### Resultados

#### 3.1. Análises preliminares

O quadro 3.1. apresenta as estatísticas descritivas (médias e desvios-padrão) e as correlações entre as variáveis do presente estudo. Ao contrário do que era esperado, a liderança servidora não se encontra correlacionada com a motivação intrínseca. No entanto, esta variável apresenta-se positiva e significativamente correlacionada com o job crafting e com a criatividade. No que diz respeito à motivação intrínseca, a mesma encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o job crafting e com a criatividade. Verificou-se ainda que o job crafting está positiva e significativamente correlacionado com a criatividade.

No que diz respeito à variável marcadora, a escala de preferência pelo trabalho solitário de Ramamoorthy e Flood (2004), adaptada para a população portuguesa por Pimenta (2020), esta encontra-se positiva e significativamente correlacionada apenas com a liderança servidora, o que significa que podemos considerar que o problema do viés do método comum foi contornado.

Quanto às variáveis de controlo, a variável “Quantos colaboradores tem a sua empresa?” apresenta-se negativa e significativamente correlacionada com a liderança servidora. Isto é, quantos mais colaboradores tem a empresa, menos estes identificam comportamentos de liderança servidora no seu líder.

Quadro 3.1.: Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo.

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Liderança Servidora	4.73	1.22	(.85)							
2. Motivação Intrínseca	3.18	0.31	.14	(.73)						
3. Job Crafting	3.52	0.46	.30**	.36**	(.82)					
4. Criatividade	3.75	0.66	.18*	.45**	.54**	(.93)				
5. Variável Marcadora (PTS)	3.48	0.92	.22*	.08	.06	-.04				
8. Nº Colaboradores	2.89	1.12	-.20**	-.15*	-.04	.02	.75	-.10	-.20**	

N = 174

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

### 3.2. Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses do presente estudo, foi utilizado o Modelo 6 da macro PROCESS no *IBM SPSS Statistics 26* desenvolvida por Hayes (2019). O quadro 3.2. apresenta a informação sumariada relativa à mediação sequencial. Baron e Kenny (1986) redigiram algumas orientações relativamente à técnica de cálculo da mediação Teste de Sobel. De acordo com os autores, é recomendado o cálculo de cada um dos caminhos do modelo, de modo que as variáveis mediadoras atinjam significância estatística. Tendo por base estas recomendações, não seria possível o cálculo do presente modelo, uma vez que a variável preditora – liderança servidora não se encontra correlacionada com a primeira variável mediadora – motivação intrínseca. Contudo, Zhao e colaboradores (2010), apontaram algumas limitações a esta técnica, sugerindo a utilização da técnica de bootstrapping. De acordo com Hayes (2009), a utilização desta técnica para o cálculo da mediação não pressupõe o cálculo de cada um dos caminhos do modelo. Posto isto, e apesar da variável preditora – liderança servidora não se encontrar correlacionada com a primeira variável mediadora – motivação intrínseca, a técnica de bootstrapping permite-nos avançar para o cálculo do presente modelo de mediação.

A H1 hipotetizava o efeito total da liderança servidora na criatividade (c). O resultado obtido mostrou que o efeito total é significativo ( $b = 0.08$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p = .050$ ), suportando assim a H1. No que concerne a H2, esta defendia que a motivação intrínseca mediava a relação entre a liderança servidora e a criatividade. Ao contrário do esperado, o efeito indireto demonstrou ser tendencialmente significativo ( $b = 0.03 \times 0.62 = 0.02$ ,  $SE = 0.01$ ,  $p = .106$ ), não apoiando a H2. A H3 sugeria que o job crafting mediava a relação entre a liderança servidora e a criatividade. A liderança servidora afetou indiretamente a criatividade através da mediação do job crafting ( $b = 0.09 \times 0.61 = 0.06$ ,  $SE = 0.02$ ,  $p < .005$ ), o que está de acordo com a H3. Por fim, a H4 afirmava que a motivação intrínseca e o job crafting mediavam sequencialmente o efeito da liderança servidora na criatividade. O efeito indireto da liderança servidora na criatividade através da mediação da motivação intrínseca e do job crafting foi, também, tendencialmente significativo ( $b = 0.03 \times 0.54 \times 0.61 = 0.01$ ,  $SE = 0.01$ ,  $p = .110$ ). Desta forma, os resultados mostram que a proposta de mediação sequencial da motivação intrínseca e do job crafting na relação entre a liderança servidora e a criatividade não é totalmente verificada. Assim, a H4 não é suportada.

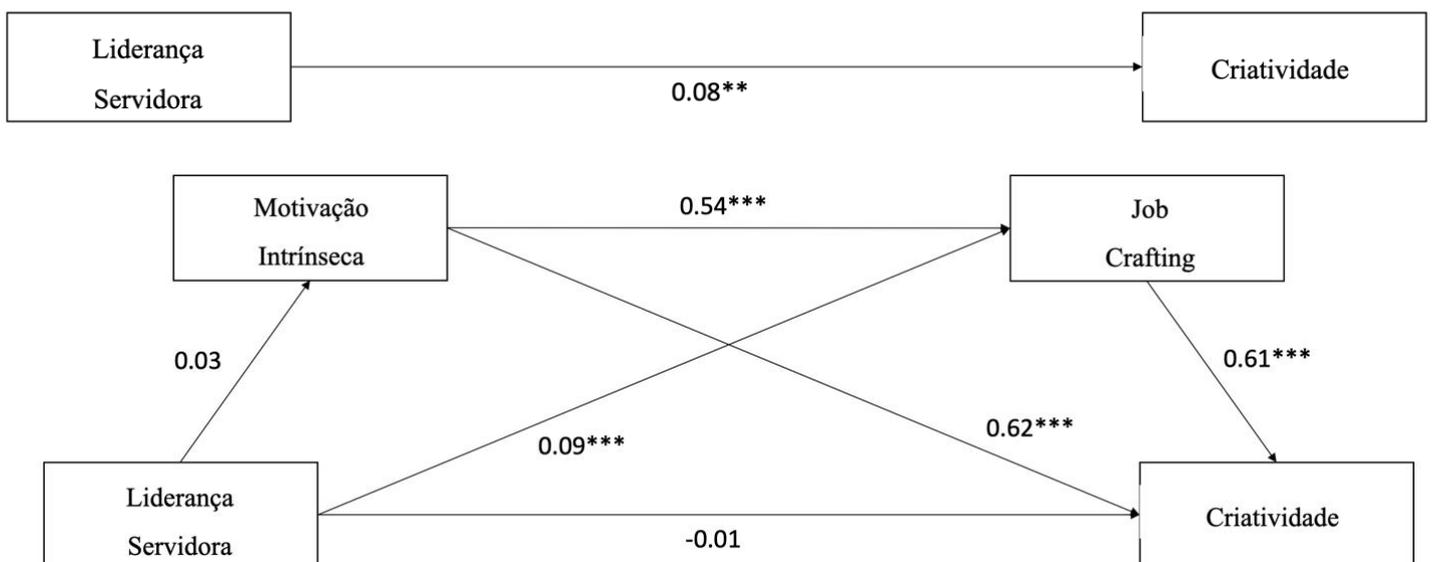
Quadro 3.2.: Quadro sumário da informação do modelo de mediação sequencial

	(M1) MI			(M2) JC			(Y) C		
	Coefficiente	SE	<i>p</i>	Coefficiente	SE	<i>p</i>	Coefficiente	SE	<i>p</i>
(X) LS	0.03	0.02	n.s.	0.09	0.03	<.001	0.08	0.04	.050
(M1) MI	-	-	-	0.54	0.10	<.001	0.62	0.14	<.001
(M2) JC	-	-	-	-	-	-	0.61	0.10	<.001
Constant	3.03	0.09	<.001	1,37	0.34	<.001	-0.32	0.45	n.s.

$R^2 = .02$	$R^2 = .21$	$R^2 = .36$
$F(1,172) = 2.99, p = .086$	$F(2,171) = 22.72, p < .001$	$F(3,170) = 31.92, p < .001$

Nota(s): LS: Liderança servidora; MI: Motivação intrínseca; JC: Job crafting; C: Criatividade; M1: Primeiro mediador; M2: Segundo mediador; n.s.: Não significativo



\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

Figura 3.1.: Coeficientes estandardizados

**H1** (efeito total):  $b = 0.08$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p = .050$

**H2** (SL - MI - C):  $b = 0.03 \times 0.62 = 0.02$ ,  $SE = 0.01$ ,  $p = .106$

**H3** (SL - JC - C):  $b = 0.09 \times 0.61 = 0.06$ ,  $SE = 0.02$ ,  $p < .005$

**H4** (SL - MI - JC - C):  $b = 0.03 \times 0.54 \times 0.61 = 0.01$ ,  $SE = 0.01$ ,  $p = .110$



## CAPÍTULO 4

### **Discussão**

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a liderança servidora e a criatividade no contexto organizacional. Tendo por base a teoria da conservação dos recursos e o modelo das exigências-recursos do trabalho, examinámos um modelo de mediação sequencial em que o efeito da liderança servidora na criatividade era mediado sequencialmente pela motivação intrínseca e pelo job crafting.

De acordo com as hipóteses testadas, verificou-se uma relação positiva e significativa entre a liderança servidora e a criatividade. Verificou-se também a mediação do job crafting na relação entre a liderança servidora e a criatividade. Contudo, a mediação da motivação intrínseca na relação entre a liderança servidora e a criatividade não foi corroborada e, conseqüentemente, a mediação sequencial da motivação intrínseca e do job crafting na relação entre a liderança servidora e a criatividade também não se verificou.

A primeira hipótese previa que a liderança servidora afetava positivamente a criatividade. Os resultados apoiaram esta relação, o que está de acordo com a literatura (Neubert et al., 2008; Liden et al., 2014; Yoshida et al., 2014). Estes resultados demonstram que quando os seguidores veem os seus líderes como líderes servidores, estes têm maior propensão para a criatividade. Os líderes servidores concentram-se nas necessidades dos seus seguidores de uma forma autêntica. Para estes líderes a satisfação das necessidades dos seguidores é a prioridade. É através destes comportamentos que os líderes servidores conseguem construir relações fortes com os seus seguidores, o que lhes permitirá ganhar notáveis recursos organizacionais, nomeadamente a criatividade (Williams et al., 2017).

A segunda hipótese deste estudo defendia que a motivação intrínseca mediava a relação entre a liderança servidora e a criatividade. Ao contrário do que era esperado, esta hipótese não se verificou. A literatura defende que os líderes servidores têm condições para aumentar a motivação intrínseca dos seus seguidores (Hammermeister et al., 2008; Ostrem, 2006). Através dos seus comportamentos de liderança, os líderes servidores satisfazem as três necessidades psicológicas básicas da teoria da autodeterminação, isto é, ajudam os seguidores a crescer, dão prioridade às suas necessidades e formam relações positivas (Chiniara & Bentein, 2016). Uma vez que a motivação intrínseca aumenta a curiosidade, a flexibilidade cognitiva e a persistência (Shalley et al., 2004), a literatura considera-a como o mais forte determinante da criatividade dos trabalhadores (Amabile et al., 1996). Ainda que a literatura suporte esta hipótese de mediação (Neubert et al., 2016), os nossos resultados não corroboram a segunda hipótese.

Contudo, estes resultados não são reveladores da inexistência da mediação. Assumimos que estes resultados possam estar relacionados com algumas limitações do presente estudo. Nomeadamente com a dimensão da amostra, enviesamentos do método comum e problemas com a extensão da medida da motivação intrínseca, uma vez que identificámos a existência de pouca variabilidade nas respostas dos inquiridos ( $M = 3, DP < 1$ ). Howard e colaboradores (2020), sugerem aos investigadores a utilização de escalas de motivação mais abrangentes ou dos subfactores mais relevantes, em termos teóricos.

Relativamente à terceira hipótese, esta afirmava que a relação entre a liderança servidora e a criatividade era mediada pelo job crafting. Tal como esperado, esta hipótese foi apoiada pelos resultados. Através da estimulação das capacidades dos seguidores, os líderes servidores fornecem a confiança e a autonomia necessária para que estes se envolvam em comportamentos de job crafting (Bavik et al., 2017; Liden et al., 2014). Tendo por base a teoria da conservação dos recursos e o modelo das exigências-recursos do trabalho, sugere-se que é através da poupança de recursos e do aumento das emoções positivas, resultantes dos comportamentos de job crafting, que os indivíduos estarão mais predispostos para os comportamentos de criatividade (Khan et al., 2020).

Consequentemente, a última hipótese do nosso estudo - A relação entre a liderança servidora e a criatividade é mediada sequencialmente pela motivação intrínseca e o job crafting, também não foi verificada. Ainda assim, a literatura suporta a viabilidade da nossa hipótese relativa à natureza dos processos psicológicos subjacentes à relação entre a perceção de uma liderança servidora e a propensão para a criatividade no contexto de trabalho, nomeadamente, Chiniara e Bentein (2016), defendem que os líderes servidores aumentam a motivação intrínseca dos seguidores através da satisfação das três necessidades psicológicas. A literatura defende ainda que a motivação intrínseca está estreitamente relacionada com os comportamentos de job crafting, uma vez que os indivíduos intrinsecamente motivados têm mais flexibilidade cognitiva, mais curiosidade, e mais desejo de aprendizagem e crescimento (Lee & Song, 2019; Moon et al., 2020). Finalmente, Tian e colaboradores (2021), consideraram o job crafting uma estratégia de procura de recursos e de potencialização das exigências, sendo assim uma forma eficaz de incrementar a criatividade dos seguidores.

#### **4.1. Implicações teóricas e práticas**

Devido ao facto de os líderes desempenharem um papel vital em qualquer organização, a relevância de estudos sobre liderança é inequívoca. Este estudo surge como resposta aos

pedidos dos investigadores no sentido de aumentar a demonstração da utilidade prática da liderança servidora nas organizações (Neubert et al., 2016). Sabemos ainda que a investigação sobre a liderança servidora em Portugal é escassa. Posto isto, tivemos como objetivo contribuir para a construção desse caminho.

O presente estudo contribui para a literatura existente entre a liderança servidora e a criatividade, bem como para exploração de mecanismos de mediação desta relação, o que é apontado por Liden e colaboradores (2014) como significativo e necessário. Tendo por base a teoria da conservação dos recursos e o modelo de exigências-recursos do trabalho, os nossos resultados demonstraram que a relação entre a liderança servidora e a criatividade é mediada pelo job crafting.

A criatividade é considerada o recurso do século XXI, fornecendo a base para a inovação organizacional e contribuindo para a competitividade organizacional. Além disso, o bem-estar e o desenvolvimento dos indivíduos são, cada vez mais, temas relevantes nas organizações. Posto isto, os gestores devem preocupar-se em conjugar estas duas questões, através da liderança servidora que, por um lado aumenta a criatividade dos seguidores e, por outro, assegura o bem-estar e o desenvolvimento dos mesmos.

Em suma, este estudo tem um papel fundamental na investigação na medida em que demonstra que, através dos comportamentos de job crafting, a liderança servidora aumenta os comportamentos criativos.

## **4.2 Limitações e estudos futuros**

Não obstante dos contributos acima descritos, o presente estudo apresenta algumas limitações. Em primeira instância, este estudo tem um desenho correlacional, o que não nos permite tirar fortes inferências sobre a causalidade. Estudos futuros devem concentrar-se na conceção experimental da investigação.

No que concerne ao viés do método comum, foi utilizada uma variável marcadora – preferência pelo trabalho solitário, para contornar este problema (Podsakoff et al., 2012). Este objetivo foi alcançado, uma vez que esta variável encontra-se significativamente correlacionada, somente, com a variável preditora - liderança servidora.

Podemos considerar a fonte comum como uma limitação deste estudo, uma vez que os dados foram recolhidos no mesmo momento, através da mesma fonte (os seguidores). Estudos futuros podem recolher dados de diferentes fontes, por exemplo, recolher dados através dos líderes (Podsakoff et al., 2012).

O tamanho reduzido da amostra também poderá apresentar-se como um fator limitativo.

Por último, a escala utilizada para medir a motivação intrínseca demonstra algumas limitações, no sentido em que é demasiado extensa. Tal como mencionado em cima, Howard e colaboradores (2020), sugerem aos investigadores a utilização de escalas de motivação mais abrangentes ou dos subfactores mais relevantes, em termos teóricos. Esta questão poderá ter interferido no estudo, portanto, sugerimos a utilização de uma escala mais abrangente.

### **4.3 Considerações finais**

O presente estudo procurou contribuir para a compreensão da relação entre a liderança servidora e a criatividade, através da motivação intrínseca e do job crafting. Para isso testámos um modelo de mediação sequencial e obtivemos resultados que apoiam a relação entre a liderança servidora e a criatividade, bem como a mediação desta relação pelo job crafting.

Khan e colaboradores (2020) defendem que estamos a passar da era da produtividade para a era da inovação e, por esta razão, existe a necessidade de alterar a liderança nas organizações. As conclusões deste estudo permitem-nos conjugar a importância da criatividade, considerada a vantagem competitiva organizacional, com um estilo de liderança que destaca o bem-estar e o desenvolvimento dos seus seguidores. Este estudo é ainda relevante para a construção da literatura sobre liderança servidora em Portugal. Através das nossas conclusões apelamos ao estudo dos mecanismos de mediação da relação entre a liderança servidora e a criatividade, nomeadamente através da motivação intrínseca, tendo em conta as limitações que apresentamos no capítulo anterior.

## Referências

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(2), 357 – 376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *10*(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*, 1154–1184. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256995>
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. and Tighe, E.M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*(5), 950-967. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 31-62). Lawrence Erlbaum Associates
- Antunes, A. M. P. (2018). Liderança servidora-evidências práticas em estudos de caso. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 77-103. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.656>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, *65*(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bavik, A., Bavik, Y.L. & Tang, P.M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: a cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, *58*(4), 364-373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>

- Chan, S. C. H., & Mak, W.-m. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272–287. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *The Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511–521. <https://doi.org/10.1037/a0038036>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chiu, S.F. & Chen, H.L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- De Beer, L.T., Tims, M. & Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412. <https://doi.org/10.4102/sajems.v19i3.1481>
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Springer Science & Business Media*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Donia, M. B., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work*

- and *Organizational Psychology*, 25, 722–734.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1149471>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1, 97-113.
- Fredrickson, B.L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313–332.  
<https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Giolito, V., & Van Dierendonck, D. (2015). Servant leadership: influence on financial business-unit performance and employee's well-being. In *Academy of Management Proceedings* (pp. 18378). Briarcliff Manor. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.18378abstract>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000138>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hammermeister, J., Burton, D., Pickering, M., Chase, M., Westre, K., & Baldwin, N. (2008). Servant-leadership in sports: A concept whose time has arrived. *International Journal of Servant-Leadership*, 4, 185-215. <https://doi.org/10.1080/00336297.2013.791870>
- Harju, L.K., Schaufeli, W.B. & Hakanen, J.J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>

- Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, *49*, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Howard, J. L., Chong, J. X., & Bureau, J. S. (2020). The tripartite model of intrinsic motivation in education: A 30-year retrospective and meta-analysis. *Journal of Personality*, *88*(6), 1268-1285. <https://doi.org/10.1111/jopy.12570>
- Hunter, E. M., Mitchell, J., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, *24*, 316–331. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2012.12.001>
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Khan, M.A., Ismail, F.B., Hussain, A. & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, *10*(1) <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Klemm, W. R. (2016). Leadership and creativity. In J. Marques & S. Dhiman (Eds.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance* (pp. 263-278) Springer.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, *19*(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant Leadership: Building High Performing Organizations*. Palgrave Macmillan.
- Lee, J. W., & Song, Y. (2020). Promoting employee job crafting at work: the roles of motivation and team context. *Personnel Review*, *49*(3), 689-708. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0261>
- Lei, S. A. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation: Evaluating benefits and drawbacks from college instructors' perspectives. *Journal of Instructional Psychology*, *37*(2), 153-161.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lin, B., Law, K., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and OCB? A task crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, 60, 156–177. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0470>
- Luu, T. T., Rowley, C., Dinh, C. K., Qian, D., & Le, H. Q. (2019). Team creativity in public healthcare organizations: The roles of charismatic leadership, team job crafting, and collective public service motivation. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1448–1480. <http://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067>
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/13594320701743558>
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/S12144-018-9864-0>
- Mumford, M., & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>

- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Ostrem, L.M. (2006, May). *Servant leadership and work-related outcomes: a multilevel model* [Doctoral dissertation, University of Nebraska - Lincoln]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/openview/9ff90015c8d85a198592f8f40d6bedff/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21, 263–290. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Page, D., & Wong, P.T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69–110). American University Press.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111–131. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_4)
- Pinder, C.C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Robledo, E., Zappalà, S. & Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: a time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1376. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081376>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez, I., & Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: The mediating role of study burnout and

- engagement. *Anxiety, stress & coping*, 23(1), 53-70. <https://doi.org/10.1080/10615800802609965>
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94, 1025–1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shally, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330806>
- 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(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and When Job Crafting Relates to Employee Creativity: The Important Roles of Work Engagement and Perceived Work Group Status Diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 291. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, B.A. & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>

- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Williams, Jr, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal, 38*, 178–193. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 441–455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research, 67*(7), 1395–1404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2010). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 275–302). American Psychological Association.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Questionário online**

Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo que está presentemente a ser realizado por investigadores do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. O objetivo do estudo é compreender a opinião de trabalhadores(as) sobre alguns aspetos da sua situação profissional, incluindo a relação com a chefia e alguns comportamentos individuais no contexto de trabalho.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar há, pelo menos, seis meses para a mesma entidade patronal e ter uma chefia a quem reporta o seu trabalho.

O preenchimento deste questionário demora aproximadamente 15 minutos e não acarreta qualquer risco para si. O preenchimento do questionário é voluntário, pelo que poderá desistir a qualquer momento. Nesse caso a sua participação não será tida em consideração. Não existem respostas certas ou erradas, pois só a sua opinião pessoal e sincera interessa. Todas as respostas são anónimas e confidenciais.

Muito obrigada pela sua participação.

Equipa de projeto: Rita Passadas e Vítor Hugo Silva

Para questões e/ou esclarecimentos: [rita\\_neto\\_passadas@iscte-iul.pt](mailto:rita_neto_passadas@iscte-iul.pt) [vitor\\_hugo\\_silva@iscte-iul.pt](mailto:vitor_hugo_silva@iscte-iul.pt)

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo:

Aceito

Não aceito

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a algum superior hierárquico, ou seja, se tem que reportar o que faz no seu trabalho a alguma chefia direta.

Sim

Não

Qual a frequência da interação com a sua chefia direta?

Diária

Semanal

Mensal

Há quantos anos trabalha diretamente com a sua chefia?

(se trabalha há menos de 1 ano, utilize uma casa decimal. Por exemplo, 6 meses = 0,5)

---

Para cada uma das afirmações seguintes, assinale o número que melhor escreve a sua opinião em relação à sua chefia direta.

Escolha a opção que melhor reflete a sua opinião.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Nem concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
A minha chefia direta diz-me se algo relacionado com o trabalho estiver a correr mal. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia direta faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu procuraria a ajuda da minha chefia direta caso tivesse um problema pessoal. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia direta enfatiza a importância de contribuirmos para a comunidade. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia direta coloca os meus principais interesses à frente dos seus próprios interesses. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia direta dá-me a liberdade para lidar com situações difíceis da forma que eu sinto que é melhor. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia direta NÃO comprometeria princípios éticos a fim de alcançar o sucesso. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As questões que se seguem dizem respeito à forma como se vê a si próprio em contexto laboral.

Escolha a opção que melhor o descreve.

	Nunca se aplica a mim (1)	Quase nunca se aplica a mim (2)	Aplica-se quase sempre a mim (3)	Aplica-se sempre a mim (4)
Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim. (Q7_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de resolver problemas complexos. (Q7_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo. (Q7_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências. (Q7_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A curiosidade é a força condutora que está por trás de tudo aquilo que eu faço. (Q7_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de descobrir o quão bom eu consigo ser no meu trabalho. (Q7_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro descobrir as coisas por mim próprio. (Q7_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O mais importante é gostar daquilo que faço. (Q7_8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para mim ter a possibilidade de expressar as minhas opiniões. (Q7_9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro trabalhar naquilo que sei que faço bem do que trabalhar naquilo que ultrapassa as minhas capacidades. (Q7_10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não importa o resultado de um trabalho, já fico satisfeito se sentir que ganhei alguma experiência nova. (Q7_11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me mais confortável quando consigo definir os meus próprios objetivos. (Q7\_12)

Gosto de fazer trabalhos que sejam tão absorventes que me façam esquecer tudo o resto. (Q7\_13)

É importante para mim ser capaz de fazer aquilo que mais gosto. (Q7\_14)

Gosto de tarefas relativamente simples e bem definidas. (Q7\_15\_I)

Em baixo vai encontrar algumas afirmações em relação ao seu comportamento no trabalho.

Escolha a opção que melhor reflete o seu comportamento.

	Não reflete nada o meu comportamento (1)	Não reflete o meu comportamento (2)	Reflete mais ou menos o meu comportamento (3)	Reflete o meu comportamento (4)	Reflete totalmente o meu comportamento (5)
Tento desenvolver as minhas capacidades no meu trabalho. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento desenvolver-me profissionalmente. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento aprender coisas novas no trabalho. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certifico-me que uso as minhas capacidades ao máximo. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu próprio(a) decido como fazer as coisas. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certifico-me que o meu trabalho é mentalmente menos intenso. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento garantir que o meu trabalho é emocionalmente menos intenso. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conduzo o meu trabalho de modo a tentar minimizar o contacto com pessoas cujos problemas afetam-me emocionalmente. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizo o meu trabalho de forma a minimizar o contacto com pessoas cujas expectativas não são realistas. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento garantir que não tenho de tomar muitas decisões difíceis no trabalho. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizo o meu trabalho de modo a garantir que não tenho de me concentrar durante um período demasiado longo de uma só vez. (11)

Peço à minha chefia direta para me ensinar. (12)

Pergunto à minha chefia direta se está satisfeita com o meu trabalho. (13)

Procuro inspiração na minha chefia direta. (14)

Peço a opinião dos outros sobre o meu desempenho profissional. (15)

Peço conselhos aos meus colegas. (16)

Quando aparece um projeto interessante, eu ofereço-me proativamente como colaborador no projeto. (17)

Quando surgem novos desenvolvimentos/avanços tecnológicos eu sou o primeiro a aprender acerca destes e a experimentá-los. (18)

Quando não há muito trabalho, eu vejo essa situação como uma nova oportunidade para iniciar novos projetos. (19)

Faço tarefas extra apesar de não receber mais dinheiro por elas. (20)

Tento tornar o meu trabalho mais desafiante, examinando as relações subjacentes entre os diferentes aspectos do meu trabalho. (21)

A seguir apresentamos algumas afirmações.

Escolha a opção que melhor reflete o seu comportamento.

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim (1)	A afirmação não se aplica a mim (2)	A afirmação aplica-se um pouco a mim (3)	A afirmação aplica-se a mim (4)	A afirmação aplica-se completamente a mim (5)
Sugiro novas formas de alcançar metas e objetivos. (Q8_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho. (Q8_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços. (Q8_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugiro novas formas de melhorar a qualidade. (Q8_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou uma boa fonte de ideias criativas. (Q8_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho medo de correr riscos. (Q8_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo e apoio as ideias dos outros. (Q8_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exibo criatividade no trabalho quando me é dada oportunidade. (Q8_8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvo planos e programas adequados para implementação de novas ideias. (Q8_9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho ideias novas e inovadoras. (Q8\_10)

Surjo com ideias novas e criativas. (Q8\_11)

Tenho abordagens novas para os problemas. (Q8\_12)

Sugiro novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho. (Q8\_13)

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por fim, forneça-nos alguns dados sobre a sua pessoa e a empresa onde trabalha

Sexo

- Masculino
- Feminino
- Prefere não dizer

Idade

---

Há quantos anos trabalha nesta empresa?

(caso trabalhe há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5)

---

Exerce algum cargo de chefia?

Sim

Não

Escolaridade:

9º ano de escolaridade ou menos

Ensino secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Situação laboral:

Trabalhador(a) efetivo (contrato sem termo)

Trabalhador(a) com contrato a termo

Trabalhador(a) independente

Outra situação. Qual?

---

Trabalha neste empresa a:

Tempo inteiro

Tempo parcial

A sua empresa é uma entidade:

- Pública
- Privada
- Do setor social (IPSS, ONG, etc.)

Quantos colaboradores tem a sua empresa?

- Até 9 colaboradores
- Entre 10 e 50 colaboradores
- Entre 51 e 250 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores