

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A *SERVANT LEADERSHIP* E A CRIATIVIDADE: O PAPEL DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E DO *JOB CRAFTING*

Rita Neto Passadas (1) & Vítor Hugo Silva (2)

(1) ISCTE-IUL; rita_neto_passadas@iscte-iul.pt

(2) Dinamia'CET – IUL; ISCTE-IUL; vitor_hugo_silva@iscte-iul.pt

Palavras-chave: Servant Leadership, Criatividade, Motivação intrínseca, Job crafting

Resumo

O bem-estar e o desenvolvimento das pessoas no contexto de trabalho, têm ganho nos últimos anos considerável centralidade tanto no domínio da pesquisa científica, como no campo da gestão de recursos humanos. Daqui resulta uma natural vantagem competitiva que se traduz, entre outros aspetos, num incremento de comportamentos de invocação e criatividade. Contudo, mantém-se pertinente a análise dos fatores individuais e contextuais potencialmente promotores da criatividade individual no contexto de trabalho (Yoshida et al., 2014). Neste sentido, a *servant leadership* surge como uma abordagem de liderança interessante, na medida em que promove a integridade e dedica-se a ajudar os outros (Liden et al., 2015). Este estilo de liderança tem sido associado a comportamentos de cidadania organizacional, confiança no líder e a criatividade. Tomando como referência a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989, 2002) e o modelo das exigências-recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001), foi desenvolvido um estudo tendo em vista o exame da relação entre a *servant leadership* e a criatividade bem como, dos processos psicológicos subjacentes, nomeadamente, a motivação intrínseca e o *job crafting*.

As relações de qualidade entre os líderes e os seguidores, promovidas pela *servant leadership*, criam um clima de confiança e de segurança psicológica, onde os seguidores se sentem seguros para assumir riscos e para criar (Yoshida et al., 2014). 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.

Com base na teoria da conservação dos recursos e no modelo das exigências- recursos do trabalho, propomos que a *servant leadership* é um recurso que irá atenuar a exigência dos comportamentos criativos. No entanto, esta relação poderá não ser direta.

De acordo com a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2008) a motivação intrínseca refere-se ao envolvimento numa atividade por razões de interesse e prazer pessoais. Esta teoria defende que os indivíduos são motivados intrinsecamente por três necessidades psicológicas: a necessidade de competência, a necessidade de relação e a necessidade de autonomia. Estas três necessidades psicológicas podem ser satisfeitas por um servant leader (Neubert et al., 2016).

Os trabalhadores intrinsecamente motivados têm mais curiosidade, desejo de aprendizagem e flexibilidade cognitiva, logo têm mais hipóteses de participar em atividades de *job crafting* (Moon et al., 2020). Tims e Bakker (2010) definiram *job crafting* como as mudanças que o individuo elabora nos seus recursos e exigências, de modo que estes

estejam alinhados com as suas habilidades e preferências. Tendo por base o modelo das exigências- recursos do trabalho, o *job crafting* é visto como um recurso que aumenta as exigências desafiantes, nomeadamente a criatividade (Tian et al., 2021).

Em suma, a *servant leadership* aumenta os níveis de motivação intrínseca dos trabalhadores. Os indivíduos intrinsecamente motivados têm mais probabilidade de se envolverem em comportamentos de *job crafting*. Através destes comportamentos os indivíduos irão poupar recursos e, deste modo, poderão enfrentar as exigências do trabalho criativo.

A partir de uma abordagem quantitativa com um desenho correlacional, os dados foram recolhidos através de um questionário online, partilhado nas redes sociais. Relativamente à amostra, esta é composta por 174 participantes.

Os resultados demonstram que as quatro hipóteses foram suportadas, o que demonstra que a relação entre a *servant leadership* e a criatividade é mediada sequencialmente pela motivação intrínseca e pelo *job crafting*. Verificaram-se descobertas importantes, nomeadamente que a *servant leadership* pode promover a criatividade, o que está de acordo com as descobertas anteriores (Khan et al., 2020; Klemm, 2016). A segunda conclusão é a relação positiva entre a *servant leadership* e a motivação intrínseca. Através dos comportamentos de gestão, os *servant leaders* satisfazem as necessidades psicológicas que motivam intrinsecamente os trabalhadores (Neubert et al., 2016). Tal como esperado, os indivíduos intrinsecamente motivados estão mais dispostos a participar em *job crafting*. Esta descoberta está em conformidade com a literatura (Moon et al., 2018). Em quarto lugar, os resultados sugerem que os trabalhadores que se envolvem em comportamentos de *job crafting* têm mais predisposição para serem criativos. Esta relação pode ser explicada pela teoria da conservação dos recursos, uma vez que a poupança de recursos resultante do *job crafting*, permite que os indivíduos se envolvam em comportamentos de criatividade (Khan et al., 2020).

Por último, constatamos que a relação entre a *servant leadership* e a criatividade não é direta, ou seja, esta relação é mediada sequencialmente pela motivação intrínseca e pelo *job crafting*. Os resultados obtidos contribuem para o desenvolvimento do estudo, ainda reduzido em Portugal, da *servant leadership* e permite oferecer aos gestores indicações práticas sobre a possibilidade de conciliação entre bem-estar e o desenvolvimento dos trabalhadores e as vantagens competitivas associadas aos comportamentos de inovação e criatividade.