

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

A Relação entre a Liderança Autêntica e a Criatividade Individual: O Papel da Paixão Harmoniosa pelo Trabalho e da Identificação Organizacional

Ana Sílvia Carrilho Vaz

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2022



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Relação entre a Liderança Autêntica e a Criatividade Individual: O Papel da Paixão Harmoniosa pelo Trabalho e da Identificação Organizacional

Ana Sílvia Carrilho Vaz

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2022



*Para os meus pais e avós.*









## **Agradecimentos**

Esta dissertação é a conclusão de uma das etapas da minha vida, esta que teve um gosto tão especial. Termino este ciclo com o sentimento de que cada momento valeu a pena e agradecida por todas as oportunidades que surgiram ao longo destes anos. O culminar deste ciclo não foi realizado sozinho, por isso aproveito este momento para vos agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, por me ter desafiado, guiado nesta aventura e por me permitir viver este sonho. Foi a escolha certa para este fim de ciclo tão bonito.

Aos meus pais por me permitirem alcançar esta etapa, por me incentivarem e motivarem diariamente para que este dia chegasse.

Aos meus avós que são a minha maior força, esta vitória não é somente minha, mas sim de todos nós.

Agradeço-te a ti, Marta, por seres a minha parceira em todas as etapas da vida e por me apoiares na concretização dos meus sonhos.

À Bárbara e à Marta, as minhas Sofias, agradeço-vos por serem as minhas companheiras, por me terem dado todo o apoio e por me incentivarem nos tempos mais complicados. Acabamos como começámos, juntas.

À Catarina, por não ser preciso dizer uma única palavra que sabia exatamente o que se passava. És a prova viva que uma amizade começa por vezes das formas mais inesperadas.

Ao José Pedro, por ser a pessoa que é, por me ouvir e apoiar, por me fazer feliz. És uma lufada de ar fresco.

À Carolina e ao Bernardo, por serem as pessoas que eu levo de sempre e sei que serão para sempre, por demonstrarem que o mais importante é estar por perto, mesmo quando não é possível ser fisicamente.

À Dora, parceira de tese, um obrigada pela paciência e por lidares com o meu *stress*, foi um prazer vivenciar de perto esta etapa contigo, tudo se tornou mais fácil.

A vocês, equipa da BBDM Consulting Services, por serem a definição real e verdadeira de equipa, por estarem do meu lado e por me motivarem cada dia a concluir este ciclo.

E, por fim, agradeço a todas as pessoas que se cruzaram na minha vida e que de alguma forma me permitiram chegar até aqui.







## **Resumo**

O aumento da necessidade de superar os desafios que vão ocorrendo no seio organizacional e de as organizações serem altamente competitivas para o mercado atual, conduz ao interesse pela temática da liderança. Cada vez mais há uma maior atenção aos estilos de liderança positivos que permitem não só restabelecer os níveis de confiança no líder, mas que este atue de forma transparente para com os seus seguidores. Uma das temáticas presentes na investigação incide na liderança autêntica e na forma de atuação destes líderes.

O objetivo do presente estudo consiste em verificar se a liderança autêntica se relaciona com a criatividade individual dos trabalhadores e, ainda, se a paixão harmoniosa pelo trabalho e a identificação organizacional contribuem para a explicação dessa relação.

Foi efetuado um estudo com uma abordagem quantitativa correlacional, sendo que para a recolha de dados recorreu-se a um questionário *online* que contou com uma amostra de 318 participantes de várias organizações. Os dados foram analisados através do software *IBM SPSS Statistics* e o modelo de investigação foi testado através da macro *PROCESS*.

Os resultados obtidos indicam que a perceção de uma liderança autêntica está positivamente relacionada com a criatividade individual, sendo esta relação mediada de forma combinada e sequencial pela paixão harmoniosa pelo trabalho e pela identificação organizacional. Posto isto, é demonstrado o carácter inovador do presente estudo, sendo uma mais-valia a presença destas variáveis nas organizações com a finalidade de construir uma força de trabalho que contribuirá para o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança autêntica, paixão harmoniosa pelo trabalho, identificação organizacional, criatividade individual.

**Códigos de classificação APA:** 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior



### **Abstract**

The increasing need to overcome the challenges occurring within the organizational environment, and for companies to be highly competitive in today's marketplace, leads to the interest in the leadership topic. More and more attention is being paid to positive leadership styles that not only restore the levels of trust in the leader, but assure that leaders act in a transparent way with their followers. One of the themes of the research is authentic leadership and how these leaders act.

The purpose of the present study is to examine whether authentic leadership is related to employees' individual creativity, and further, whether harmonious passion for work and organizational identification contribute to explaining this relationship.

A study with a quantitative correlational approach was carried out, using an online questionnaire with a sample of 318 participants from several organizations. The data were analyzed using IBM SPSS Statistics software and the research model was tested using the PROCESS macro.

The results obtained indicate that the perception of authentic leadership is positively related to individual creativity, and this relationship is mediated in a combined and sequential way by harmonious passion for work and organizational identification. Thus, the innovative nature of the present study is demonstrated, and the presence of these variables in organizations is an added value in order to build a workforce that will contribute to organizational success.

**Keywords:** Authentic leadership, harmonious passion to work, organizational identification, individual creativity.

**APA's classification codes:** 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior





## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>5</b>
1.1. Liderança Autêntica .....	5
1.2. Criatividade Individual.....	11
1.3. Paixão Harmoniosa pelo Trabalho .....	14
1.3. 1. A Dualidade da Paixão .....	14
1.4. Identificação Organizacional.....	17
1.5. Relação entre Liderança Autêntica, Criatividade, Paixão Harmoniosa pelo Trabalho e Identificação Organizacional .....	20
<b>Capítulo II – Método .....</b>	<b>27</b>
2.1. Procedimento .....	27
2.2. Participantes .....	27
2.3. Instrumentos.....	28
2.3. Análise Adicional do Erro do Método Comum .....	31
<b>Capítulo III – Resultados .....</b>	<b>33</b>
3.1. Estatística Descritiva e Correlações entre Variáveis.....	33
3.2. Teste do Modelo de Investigação.....	36
<b>Capítulo IV – Discussão e Conclusão .....</b>	<b>41</b>
4.1. Implicações Teóricas e Práticas .....	44
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	45
4.3. Considerações Finais.....	47
<b>Referências.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

### **Índice de Quadros**

Quadro 1.1 – Síntese das definições de liderança ética, transformacional, servidora e virtuosa.....	10
Quadro 3.1 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas.....	35
Quadro 3.2 – Teste do Modelo de Investigação.....	38

### **Índice de Figuras**

Figura 1.1 – Modelo de Investigação.....	25
Figura 3.1 – Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados.....	39





## Introdução

As rápidas mudanças a nível económico e uma má conduta orientadora contribuem para a volubilidade das organizações (Haque et al., 2019), o que conseqüentemente conduz à ocorrência de mudanças e à exigência de uma gestão mais ética e centrada nos indivíduos, levando à mudança das opiniões quanto aos comportamentos de liderança (van Dierendonck, 2011). No entanto, a ideia de que as organizações necessitam de líderes responsáveis é comum (Cameron, 2011), destacando-se a liderança como um dos mais importantes motores do sucesso organizacional (Zeb et al., 2020).

O estilo de liderança relaciona-se a um método descritivo ou prescritivo do estabelecimento de liderança. Associado, ainda, a esta ideia é também um meio de influenciar os demais através de um sistema de valores pessoais ou organizacionais (Rodriguez et al., 2017). A autenticidade, por sua vez, é um elemento crucial para melhorar as relações que se estabelecem no local de trabalho e para o funcionamento das organizações (Gardner et al., 2021). No presente estudo, o estilo de liderança abordado é a liderança autêntica.

A liderança autêntica pode ser uma peça fulcral nas organizações, visto que auxilia as pessoas a encontrar significado e ligação ao trabalho; inclui aspetos como o otimismo, a confiança e a esperança; há um cuidado na promoção de relações transparentes e tomada de decisões onde se denote confiança e compromisso com os seguidores e na implementação de estruturas inclusivas e climas éticos positivos (Avolio & Gardner, 2005).

No ambiente de trabalho dinâmico, os líderes reconhecem que para serem competitivos necessitam que os seus trabalhadores estejam envolvidos de forma ativa no seu trabalho e que tentem gerar produtos, processos e abordagens inovadoras (Shalley & Gilson, 2004). Alguns estudos destacam o impacto das características e comportamentos de liderança que apoiam ou limitam a criatividade dos indivíduos (Gardner et al., 2011; Rego et al., 2014). Através da influência no contexto de trabalho, os líderes podem exercer um forte impacto na criatividade dos indivíduos. A liderança autêntica ao promover um ambiente organizacional positivo pode exercer impacto não só no desempenho como na criatividade dos membros organizacionais (Shalley & Gilson, 2004).

A investigação demonstrou que a paixão harmoniosa pelo trabalho é um forte factor motivacional que incentiva comportamentos cruciais nos trabalhadores (Ho et al., 2018), visto que a paixão harmoniosa deriva da internalização autónoma que leva um indivíduo a optar por se envolver numa atividade (Vallerand et al., 2003). Os trabalhadores que nutrem uma paixão harmoniosa podem perceber o significado do seu trabalho e considerá-lo importante para as

suas identidades (Ho et al., 2018), tratando-o como se fosse o seu “próprio eu” (Gao et al., 2019). Impulsionados pela paixão interior, os indivíduos esforçar-se-ão no seu trabalho, o que criará um forte sentido de missão para realizar sugestões construtivas ou apontar aspetos para melhorar o trabalho (Gao et al., 2019). Assim sendo, os líderes devem aceitar o *feedback* dos seus subordinados sem o ver como uma ameaça, considerar toda a informação antes da tomada de decisão assim como estarem abertos às suas próprias ideias, sentimentos e emoções, guiando-se por valores e padrões morais (Ribeiro et al., 2021). Por outro lado, os indivíduos que nutrem uma paixão harmoniosa experimentam emoções mais positivas, sendo que estas propiciam uma maior flexibilidade e energia cognitiva, o que resulta em maiores níveis de criatividade e de perseverança no processo criativo. Assim sendo, não só a paixão pode ser uma fonte de criatividade humana, como esta pode ser uma forma de potencializar a paixão (Kunat, 2018), cabendo aos líderes fomentar um ambiente de trabalho seguro (Grobler & Powell, 2018).

Os trabalhadores ao confiarem nos seus líderes podem-se tornar mais envolvidos nas suas tarefas e mais ligados à organização o que, conseqüentemente, poderá levar à identificação com a organização (Ceri-Booms, 2012). A identificação organizacional pode ser definida como uma identificação social em que os indivíduos se identificam com a organização, assumindo a perceção das características da organização como parte do seu próprio auto-conceito, destacando-se assim um sentimento de pertença à organização (Mael & Ashforth, 1992). Adicionalmente, a paixão harmoniosa pelo trabalho incorpora a “identidade social” e a motivação interna dos indivíduos para uma atividade (Gkorezis et al., 2021). Assim sendo, a identificação organizacional permite aos trabalhadores a internalização dos objetivos da organização como seus e leva a que se envolvam em práticas benéficas para a mesma (Niu et al., 2018). Os indivíduos que se identificam com a sua organização tendem a dedicar energia extra ao seu trabalho, o que pode encorajá-los a desenvolver a sua criatividade (Kesen, 2016). Estes ao ajudarem-se mutuamente no local de trabalho e ao procurarem soluções inovadoras leva a um ambiente onde o conhecimento é partilhado, promovendo o poder da criatividade (Hui et al., 2020).

As organizações compreendem que para manter e desenvolver a sua força de trabalho necessitam de ser competitivas, levando-as a concentrar-se nos seus trabalhadores (Ceri-Booms, 2010). Por um lado, com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva sustentável, os líderes devem atuar e desenvolver práticas de liderança justas (Khattak et al., 2019). Por outro lado, a criatividade cada vez mais é valorizada numa diversidade de tarefas, profissões e indústrias, apesar do nível de criatividade requerido poder diferir consoante o trabalho e as tarefas em questão. Os trabalhadores para desenvolverem os seus níveis de criatividade

necessitam de sentir que estão a trabalhar num contexto de trabalho e ambiente de apoio (Shalley & Gilson, 2004).

Mediante a informação apresentada, surge a presente investigação que se foca na temática da criatividade individual, procurando compreender de que forma a liderança autêntica, a paixão harmoniosa pelo trabalho e a identificação organizacional contribuem para o desenvolvimento dos níveis de criatividade dos trabalhadores. Posto isto, pretende-se averiguar se a liderança autêntica está positivamente relacionada com a criatividade individual, por intermédio da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional, sendo estas últimas as variáveis mediadoras sequenciais do estudo. Ainda que algumas relações do modelo já tenham sido exploradas na literatura, não foi encontrado nenhum estudo que interligasse as quatro variáveis, demonstrando o carácter inovador e o contributo da presente dissertação.

Com a finalidade de responder à questão de investigação e aos objetivos propostos, o presente estudo está estruturado em diferentes secções. Num primeiro momento, será exposto o enquadramento teórico do construto de liderança autêntica e a forma como este se relaciona com as restantes variáveis abordadas, permitindo a formulação das hipóteses de investigação. À posteriori, serão descritos o método e o instrumento utilizados para realizar a recolha de dados, assim como a amostra na qual o mesmo se baseia. De seguida, serão apresentados e discutidos os principais resultados e conclusões resultantes da análise de dados. A última secção diz respeito às principais conclusões, implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo e à identificação de linhas de investigação futuras sobre a temática abordada.





## Capítulo I – Enquadramento Teórico

### 1.1. Liderança Autêntica

A liderança tem sido um tema amplamente abordado e estudado ao longo das últimas décadas, pelo que existem variadas definições. Uma das primeiras definições foi apresentada por Stogdill (1950), onde definiu a liderança como o processo de influência sobre as atividades do grupo, com a finalidade de atingir e realizar os objetivos propostos. Os requisitos para se estar perante uma liderança são, nomeadamente, um grupo constituído por duas ou mais pessoas, existir uma tarefa em comum ou atividades direcionadas para objetivos e a distinção de responsabilidades entre os membros que formam o grupo. É crucial que exista um indivíduo que desempenhe as tarefas de maneira diferente ou que estas sejam diversificadas dos restantes elementos para se estar perante uma liderança, apesar da tarefa ou objetivo em comum com o grupo (Stogdill, 1950). Segundo o autor, um líder determina-se pela influência exercida perante o estabelecimento de objetivos e atividades da organização. Os estudos sobre a liderança são vastos, mas todos têm em comum o facto de salientarem o impacto que os comportamentos dos líderes exercem sobre uma variedade de resultados importantes para a organização (Piccolo et al., 2012). Destaca-se, ainda, o facto de ser crucial que os líderes conheçam os pontos fortes dos seus trabalhadores ao mesmo tempo que estes reconheçam e percebam como podem marcar a diferença (Forest et al., 2012).

Num contexto de trabalho onde ocorrem constantemente novos desafios, tecnologias, exigências quer do mercado como da concorrência, é imprescindível líderes que atuem de forma positiva, com valores e integridade (Kurt, 2016). O peso do avanço constante da tecnologia, as crescentes pressões competitivas, um clima económico incerto leva a que os líderes enfrentem um decréscimo da esperança e da confiança em si próprios e nos seus seguidores (Luthans & Avolio, 2003). Assim, a exigência de líderes autênticos e mais responsáveis incentivou ao desenvolvimento de teorias segundo o carácter moral dos líderes, nomeadamente, a liderança autêntica (Ribeiro et al., 2019).

O termo autenticidade remonta à antiga filosofia grega onde se destaca as ideias de “conhecer a si mesmo” e de “ser fiel a si próprio” (Harter, 2002). De uma forma geral, autenticidade associa-se ao que é real, genuíno ou verdadeiro (Ribeiro et al., 2021). A autenticidade engloba as experiências pessoais, isto é, os valores, pensamentos, emoções, necessidades, desejos e crenças, assim como agir de acordo com o seu “eu” verdadeiro (Harter, 2002). Por outras palavras, é estabelecida uma harmonia entre o “eu” verdadeiro e os comportamentos exibidos, pelo que o indivíduo se comporta consoante aquilo que pensa e

acredita, procurando estar sempre em contacto com as suas emoções e ter consciência dos efeitos sobre si próprio e sobre os outros. Assim sendo, quanto mais uma pessoa for fiel às suas emoções, preferências e valores, mais autêntica esta pessoa será (Gardner et al., 2005).

Como já foi abordado anteriormente por outros autores e apoiado por Walumbwa et al. (2008), a liderança autêntica abrange muito mais do que esta ideia de ser-se somente fiel a si mesmo, caracterizando-se como um conceito multidimensional. Este conceito multidimensional deriva da abrangência de características, estados, comportamentos, contextos e até atribuições de um líder (Lee et al., 2019).

Este conceito surge da investigação sobre liderança, psicologia positiva e comportamento organizacional positivo (Walumbwa et al., 2008). A liderança autêntica define-se como um padrão de liderança que promove as capacidades psicológicas positivas, um clima ético positivo, promove uma maior auto-consciencialização, transparência relacional, processamento equilibrado da informação e uma perspetiva moral internalizada entre os líderes e os seus seguidores, estimulando um autodesenvolvimento positivo (Walumbwa et al., 2008). Estas quatro dimensões acima referidas foram identificadas por Walumbwa et al. (2008) como dimensões subjacentes à liderança autêntica e serão exploradas de uma forma mais completa. A auto-consciencialização relaciona-se com a forma de como o líder se vê a si próprio, com o conhecimento acerca dos seus pontos fortes e fracos e a compreensão do impacto das suas ações nos outros. A transparência relacional refere-se à apresentação do seu “eu” autêntico, onde se destaca o facto de este estabelecer relações abertas e transparentes, a expressão de sentimentos, emoções e pensamentos sinceros com os seus seguidores e, por fim, estar disposto a assumir os erros quando estes acontecem. O processamento equilibrado da informação refere-se à capacidade de ouvir e analisar objetivamente vários pontos de vista e informação antes da tomada de decisões. Já a perspetiva moral internalizada tem haver com as crenças, valores e padrões morais do líder, visto que atuará sempre de acordo com estes. Assim sendo, é necessário que estas dimensões estejam todas relacionadas para se considerar um líder como um líder autêntico (Walumbwa et al., 2008). A esta definição estão associados vários pressupostos. Nomeadamente, as capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo não são componentes inerentes da construção; as quatro dimensões são componentes centrais deste tipo de liderança; a liderança autêntica pressupõe uma relação interativa e autêntica entre o líder e os seguidores e, por fim, é fundamental quer o desenvolvimento de líderes como dos seguidores para que este tipo de liderança ocorra de forma positiva (Walumbwa et al., 2008).

De forma a complementar, os líderes autênticos destacam-se por serem indivíduos que conquistem elevados níveis de autenticidade, tendo em conta que nutrem consciência de quem

são, no que acreditam e valorizam e atuam sobre esses mesmos valores e crenças, interagindo ainda de forma transparente com os demais (Avolio et al., 2004). As características destes líderes conduzem a que sigam o que sentem mesmo em situações de conflito, demonstrando de uma determinada maneira coragem moral e comportamentos pró-sociais independentemente das consequências a nível pessoal e profissional que podem sofrer (Monzani et al., 2016).

Os líderes autênticos ao atuarem de forma honesta, ao serem transparentes e ao processar a informação de maneira equilibrada favorecem o progresso e estabelecimento de relações abertas e verdadeiras com os seus seguidores (Ribeiro et al., 2019). Os indivíduos ao perceberem a autenticidade dos seus líderes empenham-se muito mais de forma emocional (Ribeiro et al., 2019). Isto é, o facto de o líder autêntico demonstrar o seu verdadeiro “eu” aos seus seguidores auxilia na construção de uma relação de confiança, cooperação e como um estímulo ao trabalho em equipa, desenvolvendo o envolvimento e o bem-estar, o que contribui para um desempenho sustentado e verdadeiro dos indivíduos (Gardner et al., 2005).

Segundo George (2003), outras características dos líderes autênticos são que estes procuram genuinamente auxiliar os seus seguidores, dando lhes poder para que as suas ações marquem a diferença e são, ainda, orientados não só pelas qualidades do coração, paixão e compaixão como também pelas qualidades da mente (Avolio et al., 2004). Ambientes com acesso à informação, aos recursos, apoio e igualdade de oportunidades permitirá que os líderes e os seus seguidores consigam desenvolver e realizar o trabalho mais eficazmente (Avolio & Gardner, 2005). Posto isto, os líderes autênticos são um contributo chave para o desenvolvimento de seguidores autênticos (Gardner et al., 2005), destacando-se não só as relações autênticas fomentadas com os seguidores, mas também com os *stakeholders* (Besen et al., 2017).

A liderança autêntica não é considerada um sinónimo da liderança ética e da liderança transformacional, visto que não existe sobreposição suficiente (Walumbwa et al., 2008) e a liderança autêntica diferencia-se pelas componentes únicas que detém (Ilies et al., 2005; Rego et al., 2014). Todavia, é crucial abordar de forma sucinta estes três estilos de liderança positiva juntamente com a liderança servidora e virtuosa, compreendo a diferença entre elas, sendo apresentada à posteriori a informação sistematizada no Quadro 1.1..

A liderança ética destaca especificamente a ética e a moralidade, assegurando que as práticas éticas são tidas em conta em toda a organização (Yasir & Mohamad, 2016). Esta assumiu um maior significado no seio empresarial desde os escândalos advindos da crise de 2008/2009, que teve resultados e consequências globais que se refletem até aos dias de hoje (Lee et al., 2019). Os líderes éticos ao tomarem decisões têm em mente a questão ética, sendo capazes de impor políticas, procedimentos e práticas para preservar o comportamento ético,

visto que impacta no resultado organizacional (Yasir & Mohamad, 2016), destacando-se o cuidado e a preocupação para com os outros como fator primordial (Brown & Treviño, 2006). Estes líderes caracterizam-se por serem justos e honestos, utilizam várias formas de comunicação, punição e mecanismos de recompensa com o objetivo de influenciar o comportamento ético dos seguidores, sendo uma distinção de outros estilos de liderança (Yasir & Mohamad, 2016). Tanto a liderança autêntica como a liderança ética se guiam por princípios éticos e consideram as consequências éticas das suas decisões. No entanto, a liderança autêntica possui conteúdo que não está relacionado com a liderança ética, nomeadamente, a autenticidade e auto-consciencialização (Brown & Treviño, 2006). Outra diferença entre estes estilos de liderança centra-se na abordagem, isto porque a liderança autêntica foca-se em estabelecer uma relação interativa e autêntica com os seus seguidores (Walumbwa et al., 2008) enquanto a liderança ética focaliza-se estritamente nos aspetos morais e éticos do comportamento dos líderes (Brown & Treviño, 2006).

Na liderança transformacional, os líderes influenciam as atitudes e os comportamentos dos seguidores e inspiram-nos a agir, com a finalidade de criar e sustentar o sucesso da organização (Piccolo et al., 2012). Por outro lado, segundo Green (2014), os seguidores entendem a influência da liderança através das palavras e ações manifestadas pelos seus líderes, visto que estes possuem níveis elevados de auto-consciencialização e transparência (Rodriguez et al., 2017). A liderança transformacional contém quatro componentes diferentes, nomeadamente, influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e, por fim, consideração individualizada (Liden et al., 2008). A liderança transformacional e a liderança autêntica parecem-se mais semelhantes do que diferentes, embora as diferenças também ocorram (Rodriguez et al., 2017). As principais diferenças residem no facto de os líderes transformacionais concentram-se na criação de líderes (Rodriguez et al., 2017), enquanto os líderes autênticos focam-se no desenvolvimento da autenticidade (Walumbwa et al., 2008). Segundo Daft (2008), os líderes transformacionais são carismáticos, enquanto os líderes autênticos podem sê-lo ou não (Rodriguez et al., 2017).

Na liderança servidora, o líder encontra-se genuinamente preocupado em servir os seus seguidores (Greenleaf, 1977, citado por van Dierendonck, 2011), ou seja, têm um desejo de servir (Williams et al., 2017). Estes líderes vão para além dos seus próprios interesses e trabalham no sentido de construir uma organização de aprendizagem, onde cada indivíduo dispõe de um valor único (van Dierendonck, 2011). Posto isto, é gerada uma atmosfera que encoraja os seguidores a tornarem-se o melhor que conseguirem (van Dierendonck, 2011). A principal motivação desta liderança é servir os outros em primeiro lugar, o que inclui uma

psicologia positiva e um caráter moral (Ling et al., 2016). Um elemento da liderança servidora é trabalhar numa ótica de gestão, tendo em consideração todos os intervenientes (van Dierendonck, 2011). Assim sendo, esta liderança é expressa através da capacitação e do desenvolvimento dos seguidores, onde se manifesta humildade, autenticidade, aceitação interpessoal e gestão e onde os líderes servidores propiciam direção aos seguidores. Uma das características únicas é que esta liderança se estende para fora da organização, isto é, os líderes servem vários intervenientes, incluindo as comunidades e a sociedade (Graham, 1991, citado por Liden et al., 2008). Os pontos em comum entre a liderança autêntica e a liderança servidora são o facto de ambas se basearem numa psicologia positiva, se constituírem como autênticas e de caráter moral (integridade, humildade e confiança) e terem um efeito positivo no clima de confiança e nas atitudes de trabalho dos seguidores (Ling et al., 2016). As duas lideranças podem constituir estruturas complementares ou quando combinadas podem resultar num quadro mais complexo (Kiersch & Peters, 2017). O que as distingue é a forma de atuação. Na liderança servidora, os líderes influenciam através de filosofias e comportamentos orientados para servir os outros, o que reforça as relações entre estes e os seguidores, juntamente com o facto de motivarem os trabalhadores a dedicarem-se quer a si próprios, como à organização e ao seu trabalho (Ling et al., 2016). Já na liderança autêntica, os líderes não tentam coagir nem persuadir racionalmente os seus seguidores, destacando-se a sua transparência e a ligação contínua entre os seus valores e comportamentos (Luthans & Avolio, 2003).

A virtuosidade retrata o melhor daquilo que os indivíduos ambicionam alcançar, sendo que as evidências demonstram que esta liderança virtuosa produz fins desejáveis (Cameron, 2011). A liderança virtuosa inclui três elementos cruciais, nomeadamente, as virtudes do líder, os comportamentos virtuosos do líder e o contexto (Wang & Hackett, 2015). Os processos essenciais pelas quais a virtude do líder influencia os seguidores são as atribuições e os modelos perceptualmente orientados, destacando-se assim a importância do indivíduo selecionado para as posições de liderança (Wang & Hackett, 2015). O estudo de Cameron (2011) destacou alguns indicadores que são valorizados pelas pessoas e representam objetivos virtuosos, nomeadamente, experienciar emoções positivas, compromisso (fluxo), relações satisfatórias, comportamento nas atividades e a experiência de realização (Wang & Hackett, 2015). Para além disto, a liderança virtuosa identifica cinco virtudes, mais concretamente, a coragem, a temperança, a justiça, a prudência e a humanidade (Wang & Hackett, 2015). O facto de estas componentes não irem ao encontro das componentes da liderança autêntica (Walumbwa et al., 2008) destaca-se como a principal distinção entre os dois estilos de liderança. É, ainda, de salientar que neste estilo de liderança são designados traços de caráter para determinar se um

líder é virtuoso, enquanto na liderança autêntica contam-se com padrões comportamentais assumidos pelos líderes (Walumbwa et al., 2008).

Quadro 1.1. – *Definição dos estilos de liderança ética, transformacional, servidora e virtuosa.*

<b>Liderança Ética, Transformacional, Servidora e Virtuosa</b>		
<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
<b>Liderança Ética</b>	Brown et al. (2005)	Conduta adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, sendo que a promoção desta conduta aos seguidores ocorre mediante a comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisões.
<b>Liderança Transformacional</b>	Bass (1990)	Sucedem quando os líderes elevam os interesses dos seus seguidores, geram consciência e aceitação dos objetivos como da missão da organização e quando influenciam os seus trabalhadores a olharem para além do seu próprio interesse, orientando os esforços para o bem da organização.
<b>Liderança Servidora</b>	van Dierendonck (2011)	Estilo de liderança demonstrado através da emancipação e desenvolvimento dos indivíduos, onde se demonstra humildade, autenticidade, aceitação interpessoal e serviço, proporcionando direção.
<b>Liderança Virtuosa</b>	Wang & Hackett (2016)	Relação decorrente entre o líder e os seus seguidores em que a expressão situacional adequada das virtudes do líder suscita no trabalhador a percepção de que o seu líder é virtuoso, digno de emulação.

*Fonte: Elaboração própria*

Após esta breve comparação, é visível como a liderança autêntica tem componentes que a diferencia de outros tipos de liderança como o respeito pelos seus seguidores, o facto de procurar responder às necessidades dos mesmos e proteger de forma digna. Estes líderes levam a que os indivíduos desenvolvam comportamentos positivos para o local de trabalho (Ribeiro et al., 2018), fundamentados na autenticidade e na confiança (Besen et al., 2017).

Em suma, denota-se a importância da liderança autêntica uma vez que estes líderes são caracterizados como genuínos, transparentes, confiantes, com elevados padrões de ética (Gardner et al., 2005), otimistas, resilientes e que dão prioridade ao desenvolvimento dos seus seguidores (Luthans & Avolio, 2003). Idealmente, um comportamento de liderança autêntica seria como uma cascata, desde o topo das organizações até ao trabalhador mais recente (Luthans & Avolio, 2003).

Os líderes autênticos através da esperança e do efeito positivo dos trabalhadores podem promover a criatividade dos mesmos, sendo uma componente crucial no desempenho e na competitividade organizacional (Rego et al., 2014). Um clima organizacional de apoio proporciona maiores oportunidades, sublinhando o facto de a transparência na cultura ser um facilitador importante na aprendizagem e no crescimento (Gardner et al., 2005). As organizações e os líderes ao conceberem a oportunidade aos seus membros organizacionais de serem mais criativos nas suas funções e quando propiciam instalações, infraestruturas e a formação necessárias levarão a pensamentos e ações criativas por parte dos indivíduos. Assim, não só os indivíduos beneficiam como também as organizações através do fluxo de criatividade dos mesmos, que terão impacto na produtividade e desempenho dos trabalhadores (Ibrahim et al., 2016). A próxima seção é dedicada à sistematização da literatura sobre criatividade individual.

## **1.2. Criatividade Individual**

O atual ambiente económico caracteriza-se pela elevada velocidade de desenvolvimento, onde surge a necessidade de não só gerar como executar ideias novas e úteis, sendo uma necessidade de sobrevivência (Liu et al., 2021). Num ambiente dinâmico, a criatividade dos trabalhadores é entendida como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Ibrahim et al., 2016), no sentido em que as organizações estão dependentes da criatividade para o alcance não só de vantagens competitivas como da inovação e de mudanças a longo prazo (van Knippenbergh & Hirst, 2020).

A criatividade define-se como a produção de ideias inovadoras e com potencial relevante por um indivíduo (Amabile, 1988). De uma forma mais completa, é o processo de conceber, promover e implementar ideias ou soluções inovadoras referentes a produtos, serviços e processos (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004). Este processo de gerar, promover e implementar novas ideias acarreta riscos, conflitos, dificuldades e dilemas associados à ética (Tu & Lu, 2013), pelo que nem sempre os trabalhadores arriscam a dar voz às suas ideias (Ribeiro et al., 2019).

Os indivíduos demonstram maiores níveis de criatividade quando se sentem motivados intrinsecamente, isto é, motivados quer pelo prazer como pela satisfação, interesse e desafio da tarefa (Amabile, 1994). Esta motivação associa-se ao gozo e à perceção do valor do próprio trabalho por parte dos indivíduos (van Knippenbergh & Hirst, 2020). Para além disso, os indivíduos que são considerados mais criativos tendem a abordar a resolução de problemas de formas diferentes, isto porque estão mais predispostos a correr riscos e a infringir procedimentos com o intuito de desenvolver novas ideias e soluções (Shalley et al., 2015).

A criatividade e a inovação são vistas como construtos relacionados, mas não são idênticos. Desta forma, é crucial fazer a distinção. A criatividade é entendida como o primeiro passo pois está associada à geração de ideias, enquanto a inovação associa-se à implementação. A inovação pode iniciar-se pela utilização de novos conhecimentos ou pela reutilização e combinação dos conhecimentos já existentes. Ambas são cada vez mais importantes visto que são entendidas como determinantes de desempenho, do sucesso e sobrevivência das organizações (Anderson et al., 2014).

A criatividade é reconhecida como uma forma de saúde mental ativa que integra cinco tipos de saúde mental ativa, nomeadamente, a auto-estima positiva, a competência, a aspiração (isto é, a direção de objetivos), a autonomia e, por fim, o funcionamento integrado, isto é, estados que abrangem equilíbrio e harmonia (Warr, 1994, citado por Ibrahim et al., 2016). A criatividade é assim um processo individual, decorrente dos processos emocionais e cognitivos entre o indivíduo e o produto que é criado, onde é fundamental a motivação para uma dedicação total à tarefa (Sousa & Monteiro, 2014). Associado a esta ideia, é de realçar que a criatividade é entendida como um comportamento que resulta da junção das características do indivíduo, das suas capacidades cognitivas e o ambiente social onde o mesmo está inserido (Amabile, 1983). O processo de desenvolvimento de ideias criativas engloba uma série de cognições e comportamentos, podendo incluir a análise geral do ambiente, a recombinação de ideias de várias áreas, a tolerância da ambiguidade assim como o estabelecimento de novas ligações (Shalley et al., 2015).



Os ambientes de trabalho demonstram impactos nos níveis de criatividade dos indivíduos, visto que afetam componentes que contribuem para a criatividade (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004; Anderson et al., 2014). As características do contexto são consideradas dimensões do ambiente de trabalho que podem exercer influência na criatividade de um indivíduo, mas que não fazem parte deste. Alguns exemplos destes fatores contextuais são as características e o ambiente de trabalho, as relações com os pares e supervisores (Shalley et al., 2004). De uma forma mais detalhada, denotam-se cinco dimensões que podem exercer influência ao nível do comportamento criativo, destacando-se o desafio, o encorajamento quer por parte da chefia como por parte da organização, o apoio por parte dos pares e os impedimentos organizacionais (Amabile, 1996). Para além destas, são várias as qualidades do ambiente que promovem a criatividade, nomeadamente, a liberdade, boa gestão de projetos, recursos suficientes, características organizacionais (um mecanismo que considere novas ideias, um clima empresarial onde exista cooperação e colaboração), reconhecimento (e.g., *feedback*), tempo suficiente, desafio e, por fim, pressão (e.g., um desejo de efetuar algo importante; Amabile, 1988).

No entanto, por vezes, os indivíduos hesitam em contribuir com novas ideias quando sentem que não serão tidas em conta ou que poderão ter implicações no progresso da sua carreira. Assim, o apoio por parte da organização representa um papel vital no reforço e incentivo da criatividade dos trabalhadores (Ibrahim et al., 2016). Outro fator fundamental neste incentivo à criatividade é a experiência de desenvolvimento, isto é, a aposta na formação, visto que pode ser uma mais-valia pelas rápidas mudanças que ocorrem no meio empresarial. A experiência de desenvolvimento baseia-se nos esforços planeados de uma organização para auxiliar os seus indivíduos a ganhar conhecimentos e capacidades associados ao trabalho, com a finalidade de executar essas experiências no seu desempenho profissional (Ibrahim et al., 2016).

Uma organização ao promover a oportunidade de desenvolver e atualizar conhecimentos aos seus trabalhadores, está a apoiá-los, o que consequentemente motiva os indivíduos a serem mais criativos (Ibrahim et al., 2016). A sensação que os indivíduos vivenciam ao serem valorizados faz com que sejam mais autênticos, estejam mais presentes e demonstrem estar mais disponíveis para se envolverem na tarefa de trabalho, sendo estes aspetos fulcrais que fomentam a criatividade (Kahn, 1990, 1992, citado por Cohen-Meitar et al., 2009).

Neste estudo, o foco será exclusivamente na criatividade e a criatividade individual será encarada como um resultado, no sentido em que novas ideias e soluções são proporcionadas pelos trabalhadores (Ribeiro et al., 2018).

Entre os fatores que podem promover a criatividade individual, encontra-se a paixão pelo trabalho, a qual será abordada seguidamente.

### **1.3. Paixão Harmoniosa pelo Trabalho**

Tendo por base a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), os autores Vallerand e Verner-Filion (2013) propuseram que os indivíduos se comprometem com várias atividades ao longo da vida com a finalidade de satisfazer as necessidades psicológicas básicas de autonomia (sentir que têm iniciativa própria), competência (interagir de forma eficaz com o ambiente) e, por fim, de relacionamento (estabelecer ligações com os pares). Com o tempo e a prática, a maioria dos indivíduos expressa preferência por algumas atividades, principalmente as que conseguem retirar determinada satisfação ao executá-las.

A paixão pode ser definida como uma intensa predisposição e desejo para uma atividade que o indivíduo aprecia, onde dedica o seu tempo e energia, demonstrando empenho e significado pela mesma (Vallerand et al., 2003). A paixão é duradoura e não momentânea, isto é, implica sentimentos positivos e intensos que decorrem ao longo do tempo. Para além disto, envolve uma ligação de identidade entre o indivíduo e a atividade (Cardon, 2008).

Destaca-se a existência de dois tipos de paixão, nomeadamente, a harmoniosa e a obsessiva. Estas diferem pelo modo como a atividade foi internalizada na própria identidade do sujeito (Decy & Ryan, 2000, citado por Vallerand et al., 2006), o que conduziu à formulação do Modelo Dual da Paixão (*Dual Model of Passion*, Vallerand et al., 2003). Para além dos dois tipos de paixão, este modelo abrange três componentes, nomeadamente, a afetiva onde se denota a inclinação das pessoas para as atividades que gostam; a cognitiva nas atividades que consideram importantes e que se identificam; e, por fim, a comportamental ao investir tempo e energia nestas (Pollack, 2020). No presente estudo, o foco recairá sobre a paixão harmoniosa pelo trabalho, visto que esta engloba componentes que de alguma forma podem exercer um impacto positivo na vida dos trabalhadores, sendo um dos aspetos fulcrais da presente investigação.

#### **1.3.1. A Dualidade da Paixão**

A paixão harmoniosa deriva de uma internalização do próprio indivíduo da atividade na sua identidade, isto é, este aceita livremente a atividade como crucial para si demonstrando níveis de motivação para se envolver de forma voluntária na mesma. Desta forma, a atividade ocupa um espaço significativo na sua identidade, mas não colide com outros aspetos da sua vida, o

que faz com que tudo se desenvolva de forma harmoniosa (Vallerand et al., 2003). Um exemplo onde se pode observar o facto da atividade se internalizar na identidade da pessoa são os indivíduos que têm um gosto por pintar e não só se dedicam a esta tarefa, mas se consideram “pintores”.

Por outro lado, uma internalização descontrolada da atividade na identidade da pessoa resulta numa paixão obsessiva. Contudo, mesmo que os indivíduos apreciem a atividade sentem-se forçados a envolver-se na mesma, o que leva a que o envolvimento na tarefa decorra de forma mais rígida e conflituosa. Este compromisso pressionado pode impedir que a pessoa se consiga concentrar plenamente na tarefa e privar dos resultados positivos que poderiam advir da mesma (Vallerand et al., 2003).

As pessoas que experienciam a paixão harmoniosa sentem o controlo da atividade, isto é, podem decidir se se envolvem na atividade e quando. Desta forma, leva a que ocorram menos conflitos entre esta atividade em concreto e as outras atividades que decorrem na vida da pessoa (Vallerand et al., 2003), conseguindo equilibrar a atividade com outros fatores e obrigações (Pollack, 2020). As pessoas com uma paixão harmoniosa ao serem impedidas de se envolverem na atividade devem conseguir adaptar-se de forma adequada à situação e concentrar-se nas outras tarefas que carecem de ser realizadas (Vallerand & Verner-Filion, 2013). Desta forma, os indivíduos ao envolverem-se na atividade destacam mais efeitos positivos sentidos como a diversão e o prazer e menos efeitos negativos como a culpa e a ansiedade (Vallerand et al., 2013).

Já a paixão obsessiva leva a que as pessoas se envolvam na tarefa mesmo quando não deveria acontecer, o que pode causar conflito entre as atividades. Isto é, a pessoa ao terminar uma atividade apaixonada pode despoletar experiências emocionais negativas (Vallerand et al., 2003). Para um indivíduo que nutra uma paixão obsessiva e que seja impedido de se envolver na atividade, é bastante provável que experiencie um efeito negativo. Isto porque este tipo de paixão caracteriza-se pelo facto de a pessoa nunca se desligar completamente dos pensamentos sobre a atividade. Ao participar noutras atividades, o indivíduo demonstrará distração e, conseqüentemente, sentir-se-á frustrado por não se conseguir envolver nas atividades: nem na atividade apaixonada nem as atividades “concorrentes” (Vallerand et al., 2003). Posto isto, é visível que o facto de na paixão harmoniosa, a pessoa ter autonomia sobre a atividade, isto é, se sente desejo de a realizar e quando, faz com que esta experiência de sentimentos negativos seja atenuada. É, ainda, de salientar que esta autonomia pode permitir a transferência do efeito positivo e a concentração da atividade apaixonada para as outras atividades, o que faz com que o envolvimento possa ser mais completo (Vallerand et al., 2003).

A flexibilidade da persistência nas atividades é outro aspeto crucial a abordar. Como na paixão harmoniosa os indivíduos estão no controlo da atividade, estes são capazes de decidir terminar a relação com a atividade apaixonada se sentirem que esta se tornou um fator negativo nas suas vidas. Ou seja, denota-se uma flexibilidade no envolvimento comportamental. Porém, na paixão obsessiva como a atividade assumiu o controlo da pessoa leva a que os indivíduos sejam persistentes. Esta persistência é rígida, pois não se denotam emoções positivas e pode colidir com outras esferas como, por exemplo, relações corrompidas e compromissos de trabalho falhados (Vallerand et al., 2003).

Quanto ao contexto de trabalho, a paixão harmoniosa tem demonstrado estar associada à satisfação no trabalho, emoções positivas e experiências de fluxo no trabalho, assim como níveis mais baixos de exaustão emocional e de problemas psicológicos (Vallerand et al., 2010; Forest et al., 2011; Forest et al., 2012). Relaciona-se, ainda, três consequências positivas da paixão harmoniosa, nomeadamente, a satisfação com a vida, o bem-estar psicológico e a vitalidade (Forest et al., 2012).

Em síntese, estamos perante uma paixão harmoniosa quando se evidencia um envolvimento voluntário na atividade e este tipo de paixão detém um espaço significativo na vida da pessoa, porém não é denominador, o que leva a que exista uma harmonia com outros aspetos da vida pessoal. Posto isto, a paixão harmoniosa pressupõe o efeito positivo e a satisfação com a atividade (Vallerand et al., 2010). Por outro lado, numa paixão obsessiva os indivíduos relevam uma perseverança mediante a atividade. Apesar de estes também gostarem da atividade que estão a desenvolver, vivenciam um impulso interno o qual não conseguem controlar, o que leva a uma forma mais conflituosa de se envolverem na tarefa em si. Consequentemente, há uma dificuldade de concentração total na tarefa em curso, podendo interferir com o efeito positivo e satisfatório da atividade, suscitando assim um efeito negativo (Vallerand et al., 2010).

É, ainda, crucial efetuar-se a distinção entre paixão e motivação, quer intrínseca como extrínseca, para que estes termos não sejam confundidos. A motivação intrínseca implica realizar um comportamento devido ao facto da própria atividade ser interessante e permitir ao indivíduo sentir satisfação, fazendo com que este experiencie sentimentos positivos fruto dessa mesma atividade. Já a motivação extrínseca denota um envolvimento numa atividade porque esta induz a uma consequência separada como, por exemplo, uma recompensa ou de modo a escapar a um castigo (Decy & Ryan, 2008). Após esta breve explicação, afere-se que a principal diferença entre a paixão e a motivação intrínseca por uma atividade é que esta última não se considera internalizada na identidade do indivíduo, em oposição à paixão (Vallerand, 2010).

Já a diferença entre a paixão e a motivação extrínseca associa-se à paixão pela atividade como a razão fundamental pelo envolvimento na tarefa, visto que na motivação extrínseca espera-se obter algo separado da atividade (St-Louis & Vallerand, 2015). Em suma, a paixão determina a preferência pelo alvo integrando sentimentos positivos e de interiorização, enquanto a motivação estimula o indivíduo a delinear um caminho até ao alvo compreendendo apenas as razões individuais (Vallerand et al., 2015; Van de Broeck et al., 2016). Por esta mesma razão, a paixão contém sempre o processo motivacional (Vallerand et al., 2015). Outro ponto relevante é não confundir os conceitos de paixão harmoniosa com o de envolvimento no trabalho, visto que este último se define como um estado de espírito onde se destaca uma dedicação e absorção do próprio trabalho, aliado ao facto de um indivíduo poder ser altamente dedicado e absorvido pelo seu trabalho e não estar apaixonado por este (Forest et al., 2012).

Nutrir uma paixão harmoniosa por uma atividade é uma das respostas que Vallerand et al. (2003) propuseram à questão fundamental da psicologia positiva – “Como pode a vida das pessoas valer mais a pena?”. Posto isto, a conceção de gostar do próprio trabalho e encontrar sentido neste é atualmente a regra e não a exceção (Crawford, 2009 citado por Pollack, 2020). Os indivíduos que vivenciam uma paixão harmoniosa mais forte pelo seu trabalho demonstram melhores níveis de desempenho, pois este tipo de paixão intensifica a energia e concentração depositada nas suas atividades (Dubreuil et al., 2014), associando ainda o facto de este tipo de paixão demonstrar ser superior à motivação intrínseca e extrínseca (Liu et al., 2011).

Adicionalmente, é importante também perceber o impacto que a identificação organizacional exerce, explorando este tema de seguida.

#### **1.4. Identificação Organizacional**

O conceito de identificação organizacional é central no comportamento organizacional o que acaba por despertar o interesse na sua investigação (Edwards, 2005). Tem assumido um papel predominante nas últimas décadas, visto que auxilia a compreender a identidade do indivíduo e os comportamentos que este adota no contexto organizacional, espelhando a relação existente entre o trabalhador e a organização (Riketta, 2005; Edwards, 2005; Subba, 2019). Assim, permite não só esclarecer como antecipar atitudes e comportamentos no local de trabalho (Edwards, 2005).

O construto de identificação organizacional deriva da Teoria da Identidade Social, que afirma que a identidade social consiste na perceção de pertença a uma categoria social da qual os indivíduos estão motivados de forma intrínseca a contribuir para o bem coletivo (Van

Knippenberg & Hogg, 2001, citado por Astakhova & Porter, 2015). De acordo com esta teoria, o indivíduo define-se a si próprio e a identificação é a interpretação da singularidade com o à vontade de um grupo, envolvendo experiência dos sucessos e fracassos. A percepção e o comportamento dos indivíduos podem ser delineados pela identificação social destes, representando um sentimento de pertença a um grupo social e a importância que este grupo tem para a pessoa (Ashforth & Mael, 1989). Segundo os autores Ashforth e Mael (1989, 1996), os indivíduos são mais predispostos a identificarem-se com uma organização se esta demonstrar diferenças comparativamente a outras, com valores e objetivos e se possuir uma identidade forte e duradoura (Edwards, 2005).

A identificação organizacional é entendida como um processo humano no qual as crenças de um indivíduo sobre a sua organização se tornam autodefinidas, sendo que ocorre de forma regular quando os indivíduos estão a vivenciar necessidades fortes, nomeadamente, sentirem-se seguros, pertencerem a algo, sentirem-se melhor sobre si mesmos e a necessidade de satisfazerem necessidades mais abrangentes (Pratt, 1998). Uma das definições que se acredita ser das mais abrangentes relativamente à identificação organizacional define-a como uma multiplicidade de fenómenos separados, mas relacionados, como sentimentos solidários para com a organização, apoio à mesma a nível atitudinal e comportamental e a percepção de características compartilhadas com os outros indivíduos pertencentes à organização (Patchen, 1970, citado por Riketta, 2005). De uma forma geral, a identificação organizacional pode ser vista como a percepção de pertença à organização, incluindo a mesma no seu auto-conceito (Ashforth & Mael, 1989).

A identificação organizacional relaciona-se com o sentimento de orgulho que os indivíduos nutrem por se sentirem partes integrantes de uma organização (sentimento de pertença) assim como a internalização dos valores da mesma. Neste sentido, é visível como ocorrem ligações emocionais, cognitivas ou ambas (Riketta, 2005). Posto isto, esta identificação não ocorre somente como o indivíduo se considerar como membro de uma organização, mas sim uma ligação entre a mesma e o seu autoconceito (Riketta, 2005). Uma das ideias defendidas por Dutton et al. (1994), é o facto de quanto mais a imagem de uma organização for atrativa ou a percepção das suas características, maior é a probabilidade dos indivíduos se identificarem com a mesma (Edwards, 2005).

Na identificação organizacional salienta-se a forte componente afetiva e motivacional que os indivíduos sentem, o que por sua vez pode levar a que estes se envolvam nos interesses e objetivos da organização por vontade própria, aumentando o seu desempenho e iniciativa. Isto é, quanto mais os trabalhadores se identificam com a organização maior é a tendência da adoção

dos interesses e objetivos da organização como se também fossem seus (Valsania et al., 2014), demonstrando o sentido de identidade que a organização confere aos mesmos (Astakhova & Porter, 2015). Por outras palavras, abrange um elemento cognitivo, visto que os indivíduos se classificam como membros da organização partilhando os valores e objetivos da mesma, e um elemento afetivo pois experienciam um sentimento de pertença e durabilidade com uma ligação emocional à organização (Edwards, 2005). É notório esta reflexão de sentido de identidade quando um indivíduo se define a si próprio pelos mesmos atributos que acredita definirem a sua organização (Lee et al., 2015). Assim, ao trabalhar em nome do grupo, os indivíduos estão a expressar e a manter os seus sentimentos de orgulho e respeito e, conseqüentemente, mantendo uma autoimagem positiva (Tyler & Blader, 2001).

Os indivíduos que nutrem uma forte identificação organizacional desenvolvem um maior sentimento de pertença com a organização e têm tendência a observar o sucesso e o fracasso da mesma na sua própria imagem. Isto é, se insultarem a organização o indivíduo considera aquilo pessoal e sente como se fosse ele o insultado (Subba, 2019). O trabalhador ao incorporar os valores e normas da organização como suas assume o seu papel na esfera social (Ashforth et al., 2008). Exemplificando, quando um membro organizacional da Google se descreve e define como criativo e inovador, que são também os atributos que outorga à organização, acaba por espelhar a sua identificação organizacional (Lee et al., 2015). Os trabalhadores que demonstrem identificação com a sua organização estão de acordo com os objetivos e dispostos a apoiar os interesses da mesma, demonstrando também um forte desejo de permanecer na organização (Mao, 2016). Perante o envolvimento em determinados comportamentos de trabalho, os indivíduos que experienciam uma elevada identificação organizacional provavelmente não serão capazes de discernir os seus próprios interesses e os interesses da organização (Lee et al., 2015).

Nos antecedentes individuais da identificação organizacional destacam-se a titularidade, a satisfação com a organização e o sentimentalismo (Mael & Ashforth, 1992). Alguns dos conseqüentes são, nomeadamente, o envolvimento na tarefa, o investimento de esforço e a eficácia de desempenho (Efraty & Wolfe, 1988; Lee et al., 2015), os comportamentos extra-papel (Riketta, 2005), motivação no trabalho e o desempenho de tarefas (van Knippenberg, 2001), a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo (Lee et al., 2015).

Assim, o reforço da identificação organizacional dos indivíduos conduz a que o comportamento destes dentro e fora da organização seja cada vez mais equiparado com os valores e normas organizacionais (Ashforth & Mael, 1989). Desta forma, os trabalhadores que se identificam fortemente com a organização em que trabalham experienciam uma ligação

psicológica mais forte à mesma do que os indivíduos com níveis inferiores de identificação organizacional (Liu et al., 2021).

A identificação organizacional é um construto essencial que auxilia a organização a demonstrar níveis mais elevados de competitividade e de sucesso (Subba, 2019), dado que o sentimento de pertença que os indivíduos nutrem pode trazer inúmeros benefícios para a organização (Kesen, 2016).

Na sequência do que foi abordado no enquadramento teórico das variáveis presentes no modelo de investigação, de seguida serão apresentadas evidências de como é que estas se relacionam.

### **1.5. Relação entre Liderança Autêntica, Criatividade, Paixão Harmoniosa pelo Trabalho e Identificação Organizacional**

A liderança autêntica nas organizações é vista como um processo que se sustenta nas capacidades psicológicas positivas e num contexto altamente desenvolvido, resultando numa maior auto-consciencialização e comportamentos positivos autorregulados quer do líderes como dos seus seguidores, proporcionando um desenvolvimento e resultados positivos para o sucesso empresarial (Luthans & Avolio, 2003; Gardner et al., 2005). Os líderes autênticos são mais autoconscientes, demonstram maior transparência, guiam-se por padrões éticos internos e são capazes de analisar opiniões e propostas dos trabalhadores o que, conseqüentemente, promove a confiança e o respeito entre os líderes e os seus seguidores (Avolio et al., 2004; Walumba et al., 2008). Estes elementos são fundamentais visto que os indivíduos experienciam uma maior segurança emocional e sentem liberdade para sugerir novas ideias e levantar pontos de vista contraditórios (Rego et al., 2012). Assim, os líderes autênticos procuram concentrar-se nos talentos e pontos fortes de modo a libertar o potencial dos seus seguidores (Luthans & Avolio, 2003, citado por Ribeiro et al., 2018).

Estes líderes promovem e estimulam os comportamentos positivos dos seus seguidores como, por exemplo, a ajuda entre colegas, a participação em atividades da organização, o assumir de forma ativa tarefas para além das que lhes estão destinadas e, por fim, o desenvolvimento de ideias criativas (Ribeiro et al., 2018). A autenticidade pode ser uma peça chave que amplie a capacidade dos líderes para que estes consigam melhorar o clima social e para impulsionar não só a criatividade como também o desempenho dos seus seguidores (Semedo et al., 2016). Associado a esta ideia, esta liderança permite a criação de um ambiente



de trabalho positivo e confortável, o que leva a que a criatividade dos indivíduos seja estimulada (Ribeiro et al., 2020).

A qualidade do ambiente de trabalho proporcionado pelos líderes pode ser fundamental no sentido de potencializarem comportamentos positivos e um espírito criativo por parte dos trabalhadores. Isto é, os líderes autênticos detêm determinadas características que não só influenciam de forma positiva as relações com os seus seguidores como o ambiente de trabalho existente. Assim, os indivíduos sentem autonomia e confiança para serem mais criativos o que, conseqüentemente, terá melhor impacto no seu desempenho (Ribeiro et al., 2018). O facto destes líderes atuarem consoante os seus valores e crenças, fomentarem relações abertas e verdadeiras com os seus seguidores, conduz à promoção de um ambiente de trabalho onde a criatividade dos indivíduos é estimulada (Ilies et al., 2005; Rego et al., 2012; Rego et al., 2013; Ribeiro et al., 2018).

Em suma, o ambiente de trabalho positivo e a qualidade das relações existentes entre os líderes autênticos e os seus seguidores podem ter um grande impacto na criatividade e no desenvolvimento de atitudes mais positivas dos indivíduos, o que por sua vez beneficia a organização (Ribeiro et al., 2020). Assim, os líderes devem atuar com base na confiança, honestidade e respeito, mantendo a sua credibilidade, o que acabará por reforçar a sua criatividade e a criatividade dos trabalhadores (Semedo et al., 2016). Os indivíduos devem-se sentir psicologicamente confortáveis para conseguirem desenvolver a sua criatividade, pelo que os líderes autênticos devem ter consciência das relações positivas que mantêm com os mesmos, dado que a qualidade das mesmas pode ser crucial para o sucesso (Semedo et al., 2016). Desta forma, os líderes e as relações que estes desenvolvem com os seus seguidores podem causar um grande impacto na criatividade dos mesmos (Williams et al., 2017).

Perante estes factos, as organizações necessitam de identificar e seleccionar os trabalhadores criativos ou indivíduos que detenham atributos pessoais que os tornem mais criativos, mas também conceber condições do contexto que facilitem ou promovam a criatividade (Rego et al., 2014). Por conseguinte, tem havido um grande interesse pela temática de como aumentar a criatividade dos trabalhadores por parte de investigadores e profissionais. A maioria dos estudos que exploram os antecedentes da criatividade demonstram que o comportamento do líder e vários tipos de liderança são cruciais para o desenvolvimento desta (Rego et al., 2012; Rego et al., 2014; Shalley et al., 2015; Mao, 2016; Ribeiro et al., 2018; Ribeiro et al., 2020), o que levará a melhores desempenhos profissionais (Ribeiro et al., 2018). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A liderança autêntica está positivamente associada à criatividade individual.

Apesar da relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual aparentar ser direta, é proposto que sejam incluídas variáveis mediadoras, com o objetivo de compreender como se processa essa relação na totalidade. A paixão harmoniosa pelo trabalho tem sido associada a resultados positivos como, por exemplo, o aumento do desempenho e do afeto positivo em relação à atividade desenvolvida pelo indivíduo (Gong et al., 2018).

A paixão por uma atividade é mais propensa a ser fomentada por indivíduos em posição de autoridade, uma vez que estes propiciam a identificação com as atividades (Mageau et al., 2009). Para além disto, o ambiente de apoio à autonomia proporcionado pelos líderes autênticos poderá impulsionar a paixão harmoniosa dos indivíduos pelo trabalho (Liu et al., 2011). Assim, os líderes devem atuar num sentido de promoção da comunicação aberta e desenhos de trabalho flexíveis, com vista a encorajar os liderados, que estes se sintam orgulhosos do seu trabalho e a fortalecer a autonomia (Liu et al., 2011).

A paixão harmoniosa é também um canal pelo qual o contexto organizacional fomenta a criatividade individual, dado que as pessoas que são apaixonadas pelo seu trabalho desempenham-no de forma mais criativa (Amabile & Fisher, 2009; Liu et al., 2011). Estes níveis de motivação intrínseca são influenciados pelo interesse dos mesmos no tipo de trabalho que desempenham e no ambiente de trabalho onde este é desenvolvido (Amabile & Fisher, 2009). Posto isto, a paixão harmoniosa leva a mais emoções positivas durante e após o envolvimento na atividade do que a paixão obsessiva (Vallerand et al., 2003; Vallerand et al., 2008; Vallerand et al., 2010), pelo que os indivíduos que vivenciam este tipo de paixão experienciam níveis de criatividade superiores devido aos altos níveis de ativação destas emoções (St-Louis & Vallerand, 2015).

O estudo de Liu et al. (2011) demonstrou como a paixão harmoniosa medeia os efeitos da autonomia sobre a criatividade, suscitando o papel essencial que a paixão pode exercer nos processos motivacionais dos indivíduos (Bhansing et al., 2018). De forma mais completa, os indivíduos com uma maior capacidade para explorar atividades interessantes e desafiantes bem como ter iniciativa para a resolução de problemas demonstram níveis mais elevados de autonomia, há uma maior tendência a desenvolverem-se como apaixonados harmoniosamente pelo seu trabalho, o que levará a mais índices de criatividade (Liu et al., 2011). Isto é, a paixão harmoniosa pelo trabalho estimula a inovação e o desenvolvimento de novas ideias, o que por sua vez facilita a criatividade dos indivíduos (Kunat, 2018). Perante estes factos, propõe-se a segunda hipótese do presente estudo:

**Hipótese 2:** A paixão harmoniosa pelo trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual.

Segundo Avolio et al. (2004), o Modelo de Liderança Autêntica propõe que a identificação organizacional é um mecanismo através do qual os líderes autênticos procuram aumentar a autoeficácia, o empenho e o desempenho dos seus trabalhadores (Valsania et al., 2014). Os altos níveis de auto-consciencialização dos líderes autênticos juntamente com a orientação comportamental e relacional destes, podem exercer influência nos sentimentos de identificação dos seguidores com a organização, particularmente quando existe um grau de coerência de valores entre os líderes e os membros organizacional (Ilies et al., 2005). Assim, a identificação do indivíduo com a organização espera-se que seja mais elevada através de uma liderança autêntica (Kurt, 2016). Através da identificação pessoal e social dos indivíduos com a organização, é esperado que os líderes autênticos denotem capacidades de aumentar o empenho, motivação, compromisso, satisfação e envolvimento dos seus seguidores (Avolio et al., 2004). Podem, ainda, incentivar os indivíduos a tomar a iniciativa de participarem mais em inovação, o que por sua vez fortalece a identificação organizacional (Niu et al., 2018). A influência da liderança autêntica nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores é mais intensa e motivadora se existir uma identificação das pessoas (Avolio et al., 2004). Os comportamentos autênticos de liderança podem fazer com que os seguidores internalizem estes valores e fortaleçam uma ligação com a organização, contribuindo assim para níveis mais elevados de identificação organizacional (Kurt, 2016). Assim sendo, é notório como as características deste tipo de liderança estão positivamente associadas à identificação organizacional (Sluss & Ashforth, 2008; Valsania et al., 2014; Kurt, 2016), sendo que o impacto dos líderes autênticos nos seus seguidores pode ser mediado pela identificação organizacional (Valsania et al., 2014).

Segundo Carmeli et al. (2007), a identificação organizacional considera-se uma motivação chave do comportamento criativo de um indivíduo no seu local de trabalho (Kesen, 2016). Para além disto, os indivíduos que se identificam com a organização experimentam estados psicológicos positivos e, conseqüentemente, demonstram níveis mais elevados de criatividade (Cohen-Meitar et al., 2009). Apesar da criatividade poder derivar do tipo de trabalho que os indivíduos têm, é fundamentalmente um processo complexo que concilia a natureza do trabalho e os processos sociais de liderança e de identidade (Liu et al., 2021). Quando um indivíduo pensa em si como membro de uma certa organização, é mais frequente que proponha ideias e

avaliar as das outras pessoas de forma a espelhar as orientações e preferências quer implícitas como explícitas da sua organização (Liu et al., 2021). A segurança psicológica pode auxiliar dado que este clima fomenta a identificação organizacional e, conseqüentemente, reforça a criatividade dos indivíduos (Mao, 2016). Quando os indivíduos nutrem um forte sentido de identificação organizacional alinham os seus objetivos pessoais com os objetivos da organização (Mao, 2016). Assim, quanto mais os trabalhadores se identificam com a organização para a qual trabalham maior é a probabilidade de desencadear mais níveis de criatividade através de comportamentos e da capacidade de criar novas ideias, sentimentos, produtos e processos (Kesen, 2016; Mao, 2016). Mediante estas evidências, é apresentada a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** A identificação organizacional medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual.

Como visto anteriormente, os líderes autênticos formam as suas convicções pessoais, preservando a harmonia entre as suas crenças internas e os comportamentos externos (Tomkins & Nicholds, 2017), o que afetará diretamente as atitudes e comportamentos dos seguidores (Avolio et al., 2004). Para os indivíduos apaixonados pelo trabalho, o trabalho e os seus elementos são autodefinidos, de tal modo que se tornam parte da própria identidade (Vallerand & Houliort, 2003, citado por Astakhova & Porter, 2015). A identificação organizacional para indivíduos harmoniosamente apaixonados pelo seu trabalho poderá levar a um maior sentido de autonomia e autorrealização, fazendo com que o trabalho seja visto como mais agradável, o que por sua vez motivará o desempenho dos trabalhadores (Astakhova & Porter, 2015). Os indivíduos que nutrem uma paixão pelo trabalho proporcionam tempo às tarefas e atividades como, por exemplo, realizar horas extraordinárias, participar de forma ativa na organização e há uma maior tendência de compreenderem o trabalho como uma vocação (Vallerand & Houliort, 2003, citado por Astakhova & Porter, 2015). Conseqüentemente, a vida organizacional torna-se parte integrante da vida do trabalhador, denotando-se maiores índices de identificação organizacional (Mageau et al., 2009).

Os indivíduos que experienciam paixão harmoniosa pelo trabalho demonstram um grande compromisso (Astakhova & Porter, 2015), revelando um sentido de controlo, influência social, propriedade psicológica, auto-estima assim como o reconhecimento pelos pares. Estes elementos podem também auxiliar a desenvolver uma identificação organizacional (Galvin et al., 2015). Os indivíduos que são apaixonados pelo seu trabalho usam todo o seu potencial e há

uma maior probabilidade de internalizar o seu trabalho na sua identidade (Forest et al., 2012), dispondo de tempo e de recursos para efetuar o seu trabalho (Bhansing et al., 2018). Assim sendo, segundo Astakhova e Porter (2015) e Kong (2016), há uma ligação positiva entre a paixão harmoniosa e a identificação organizacional, sendo este tipo de paixão um factor favorável da gestão saudável da própria identidade do indivíduo (Kong, 2016).

Mediante estes estudos, a paixão harmoniosa pelo trabalho e a identificação organizacional serão os mediadores da relação principal da investigação atual, isto é, da relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual. Posto isto, é apresentada a última hipótese do presente estudo:

**Hipótese 4:** A relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual é mediada de forma combinada e sequencial pela paixão harmoniosa pelo trabalho e pela identificação organizacional.

Tendo por base as hipóteses apresentadas, a Figura 1.1 representa o modelo de investigação do presente estudo. No próximo capítulo, é exposta a abordagem metodológica utilizada para a análise empírica do mesmo.

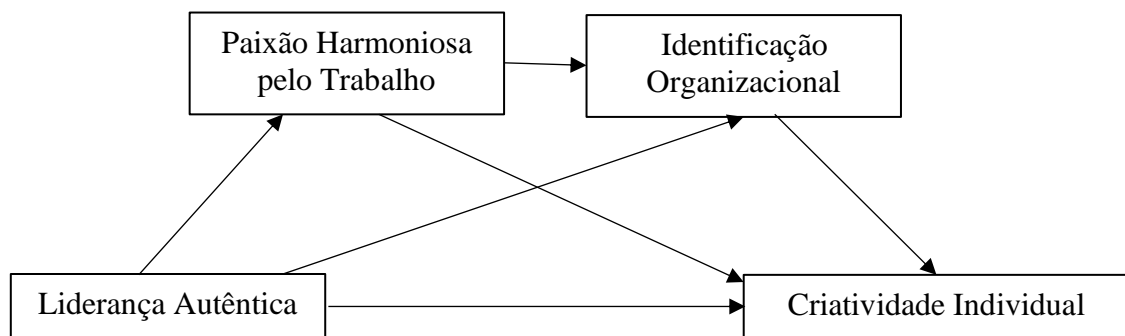


Figura 1.1. *Modelo de Investigação*



## Capítulo II – Método

### 2.1. Procedimento

O presente estudo segue uma abordagem quantitativa correlacional e de corte transversal, no qual se procedeu à análise das relações entre as variáveis apresentadas. Optou-se por realizar a recolha de dados através de um questionário online, na plataforma *Qualtrics Survey Software*. Para responderem de forma válida ao questionário era necessário que os participantes trabalhassem há, pelo menos, 6 meses na mesma organização e que reportassem a uma chefia direta.

A divulgação do questionário foi realizada através da rede de contactos pessoais e de redes sociais (e.g., *LinkedIn, Facebook, Instagram*), tratando-se de uma amostra não-probabilística de conveniência. No convite para o estudo, encontrava-se um *link* que redirecionava o participante para o questionário. Este iniciava com o consentimento informado (Anexo A), referindo o carácter voluntário da participação, garantindo o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas e, ainda, o contacto do responsável pelo questionário caso surgisse alguma necessidade de esclarecimento. À posteriori foram apresentadas questões relativas às variáveis mencionadas, concedendo diretrizes para uma melhor compreensão do que era pedido antes do preenchimento por parte do participante e, por fim, constava também algumas questões sociodemográficas. O preenchimento do questionário continha, aproximadamente, uma duração de 12 minutos e os participantes ao carregarem no botão da primeira página para preencher o questionário, estavam a concordar com a participação do estudo.

A recolha de dados ocorreu, aproximadamente, durante cinco semanas (entre 21 de fevereiro e 3 de abril de 2022), sendo que a amostra inicial era composta por 385 participantes. Contudo, foi necessário proceder à exclusão de alguns participantes por não cumprirem os requisitos estabelecidos (participantes que trabalhavam há menos de 6 meses) ou não terem preenchido o questionário na totalidade, sendo a amostra final constituída por 318 participantes.

### 2.2. Participantes

Dos 318 participantes que constituem a amostra, 198 são do sexo masculino (62.3%). Os participantes possuem idades compreendidas entre os 21 e os 61 anos ( $M= 33.89$ ;  $DP= 11$ ). Relativamente ao nível de escolaridade, 172 participantes detêm uma licenciatura (54.1%), 77 possuem o mestrado (24.2%), 61 têm o ensino secundário completo (19.2%), cinco têm até ao 9º ano de escolaridade (1.6%) e três participantes detêm um doutoramento (0.9%). No que se

concerne à antiguidade na organização, esta varia entre os 6 meses e os 40 anos ( $M=5.34$ ;  $DP=8.56$ ), sendo relevante referir que 269 participantes afirmaram não possuir um cargo de chefia (84.6%).

A nível de contrato laboral, 71.1% dos participantes possui um contrato sem termo, isto é, contrato de efetividade, 11.6% possui um contrato de trabalho a termo, 9.1% encontra-se num trabalho a termo incerto, 6% são estagiários e, por fim, 2.8% encontram-se numa situação não especificada entre as opções recibos verdes e bolseiros de investigação. Para efeitos de análise de dados, a situação contratual dos participantes foi recategorizada em contratos efetivos (71.1%) e não efetivos (28.9%). Face aos modelos de trabalho que as empresas implementaram durante a situação pandémica, considerou-se crucial questionar aos participantes onde desenvolvem a atividade profissional, sendo que 121 destacaram que trabalham em regime híbrido (38.1%), 99 em teletrabalho (31.1%) e 98 no local de trabalho habitual (30.8%).

Quanto à natureza da entidade patronal, 271 participantes (85.2%) exercem funções numa organização privada, 28 numa entidade pública (8.8%), nove numa entidade público-privada (2.8%) e sete numa entidade do setor social (2.2%), sendo que três participantes não responderam à questão. Em relação à dimensão da organização, estas foram classificadas tendo em conta o número de trabalhadores, sendo que 143 participantes referiram trabalhar numa organização de muito grande dimensão (45%), 46 trabalham numa organização de grande dimensão (14.5%), 66 numa organização tamanho médio (20.8%), 42 participantes numa pequena organização (13.2%) e, por último, 18 numa micro-organização (5.7%).

Referente ao tempo em que o trabalhador possui a mesma chefia, a média é de cerca de 3 anos ( $M=2.85$ ;  $DP=4.70$ ), variando entre os 6 meses e os 33 anos. Verifica-se, ainda, que 198 dos participantes possui uma chefia do sexo masculino (62.3%). Por fim, quanto à frequência com a qual o participante interage com a chefia, a grande maioria destaca que interage diariamente (76.7%), sendo que nas semanas em que se procedeu à recolha dos dados do presente questionário, esta interação ocorreu 48.1% das chefias a trabalhar à distância, 28.3% em regime misto e 23.6% nas instalações da organização.

### **2.3. Instrumentos**

O questionário utilizado no presente estudo é constituído por quatro escalas relativas aos construtos do modelo e selecionadas a partir da literatura relevante, uma escala de variável marcadora e por questões sociodemográficas, com o objetivo de realizar uma melhor caracterização da amostra.



De modo a assegurar a consistência interna, foram calculados os alfas de *Cronbach* de cada uma das medidas, sendo que os valores acima de 0.70 são considerados como aceitáveis (Pereira & Patrício, 2020).

*Liderança Autêntica (variável preditora)*. A variável preditora foi medida através do Questionário de Liderança Autêntica desenvolvido por Walumbwa et al. (2008), utilizando a versão portuguesa do questionário. A escala é composta por 16 itens, com uma escala de resposta de tipo Likert de 0 (“nunca”) a 4 (“frequentemente, senão sempre”), estando distribuídos por quatro dimensões da liderança autêntica (Anexo B). Assim sendo, cinco itens correspondem à transparência relacional (ex. “Diz exatamente o que pensa.”  $\alpha=.79$ ), quatro itens à perspectiva moral interna (ex. “As suas ações são consistentes com as suas crenças.”,  $\alpha=.82$ ), três ao processamento equilibrado de informação (ex. “Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.”,  $\alpha=.78$ ) e, por fim, quatro à autoconsciência (ex. “Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas.”,  $\alpha=.88$ ). Com a finalidade de construir um indicador geral e à semelhança de estudos anteriores (Ribeiro et al., 2019; Duarte et al., 2021) em que usaram o procedimento proposto por Luthans e colaboradores (2008), os itens foram primeiramente agrupados mediante a dimensão a que pertencem. À posteriori, agruparam-se as quatro dimensões com o objetivo de obter o indicador geral, sendo que na presente amostra apresenta um alfa de *Cronbach* de .92.

*Paixão Harmoniosa pelo Trabalho (variável mediadora 1)*. Tendo por base o Modelo Dual da Paixão (Vallerand et al., 2003) e a identificação de dois tipos de paixão, a escala utilizada para aferir este construto foi a Escala da Paixão pelo Trabalho validada para a população portuguesa de Martins et al. (2014). Esta escala é composta por 14 itens, em que sete correspondem à mensuração da paixão harmoniosa (com um alfa de *Cronbach* de .91) e os restantes 7 dizem respeito à paixão obsessiva, sendo que a escala de resposta utilizada é de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”). Para o presente estudo, o foco foram nos itens relativos à paixão harmoniosa pelo trabalho e um exemplo é “O meu trabalho dá-me oportunidade de viver uma diversidade de experiências.” (Anexo C).

*Identificação Organizacional (variável mediadora 2)*. Foi utilizada a escala de Identificação Organizacional de Mael e Ashforth (1992), adaptada à população portuguesa de Silva (2016). Esta escala é composta por 6 itens (ex. “O sucesso desta organização é o meu sucesso.”), sendo

que a escala de resposta utilizada é de 1 (discorda totalmente) a 5 (concorda totalmente) (Anexo D), com um alfa de *Cronbach* de .83.

*Criatividade Individual (variável critério)*. A avaliação desta escala teve por base a escala de Zhou e George (2001), utilizando-se a escala adaptada da versão portuguesa proposta por Rego et al. (2007). É constituída por 13 itens (ex. “Sou uma boa fonte de ideias criativas.”) avaliados por uma escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos em que 1 significa “a afirmação não se aplica rigorosamente a mim” e 5 significa “a afirmação aplica-se completamente a mim” (Anexo E). O alfa de *Cronbach* da criatividade individual é de .93.

*Preferência pelo Trabalho Solitário (variável marcadora)*. A utilização de uma variável marcadora é recomendada com a finalidade de identificar a ocorrência do erro de variância do método comum, ou seja, uma falsa covariância entre as variáveis do modelo derivado do método do estudo e do uso de uma única fonte de dados (Podsakoff et al., 2003). Mediante o procedimento utilizado na presente investigação, isto é, o facto de só ter uma única fonte de dados (trabalhador) e ser somente um momento de recolha de dados, é importante a introdução de uma variável marcadora. Posto isto, e por não existir indicações específicas na literatura sobre qual a melhor variável a ser utilizada, optou-se por usar a medida de preferência pelo trabalho solitário de Ramamoorthy e Flood (2004), traduzida para português por Pimenta (2020). Embora esta variável não esteja presente no modelo de investigação, a sua inclusão no questionário visa possibilitar a avaliação da ocorrência de variância comum. A escala é composta por três itens (ex. “Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.”) e acompanhada por uma escala de resposta de tipo Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Importa ainda destacar que os dados foram codificados da forma apresentada pelos autores, onde a pontuação mais elevada demonstrava um nível mais alto de interdependência percebida no trabalho e uma pontuação mais baixa revelava um nível mais baixo de interdependência no trabalho, procedendo-se a inversão dos itens um e dois. A medida apresenta um alfa de *Cronbach* de .84 na presente amostra (Anexo F).

Ao introduzir-se a variável marcadora no estudo, esperava-se que esta não estivesse relacionada com pelo menos uma das variáveis do modelo (Podsakoff et al., 2003). No entanto e de forma contrária ao que era expectável, a variável marcadora mostrou-se significativamente correlacionada com as quatro variáveis do modelo de investigação: a liderança autêntica (*rho*

= -.16,  $p < .01$ ), a paixão harmoniosa pelo trabalho ( $\rho = -.24$ ,  $p < .001$ ), a identificação organizacional ( $\rho = -.24$ ,  $p < .001$ ) e a criatividade individual ( $\rho = -.24$ ,  $p < .001$ ) (Quadro 3.1). Os resultados obtidos são negativos, o que indica que níveis mais elevados de preferência pelo trabalho solitário estão associados a níveis mais baixos de percepção de liderança autêntica, de paixão harmoniosa pelo trabalho, de identificação organizacional e de criatividade individual. Face aos resultados apurados, não é possível excluir a ocorrência de variância do método comum com base nesta técnica.

*Dados Sociodemográficos.* Foram realizadas algumas questões com o objetivo de caracterizar a amostra do estudo. Assim sendo, foi colocado um conjunto de questões associadas à chefia como, por exemplo, o sexo biológico, a antiguidade da relação e a frequência de interação com a mesma, assim como o suporte mais utilizado na interação entre o participante e a chefia, com a finalidade de obter dados mais fidedignos (Anexo G). Adicionalmente, algumas das informações recolhidas dizem respeito à organização à qual o participante pertence (ex. antiguidade na organização; situação contratual; dimensão e classificação da organização; setor de atividade) e questões relativas ao sexo biológico, idade, escolaridade e a profissão do indivíduo (Anexo H).

### **2.3. Análise Adicional do Erro do Método Comum**

Como salientado anteriormente, a variável marcadora apresentou uma correlação significativa com as restantes variáveis do modelo, pelo que não é possível garantir que o enviesamento da fonte única não esteja presente na amostra (Podsakoff et al., 2003), sendo crucial manter uma preocupação na análise e interpretação dos resultados.

Adicionalmente, recorreu-se ao Teste de Harman para compreender melhor qual o nível de enviesamento (Podsakoff et al., 2003). Antes de mais é necessário destacar que este teste não serve como um controlo ao erro de variância do método comum, mas sim para testá-lo. De uma forma geral permite diagnosticar o erro de variância comum mediante uma análise fatorial exploratória de todas as variáveis que compõem o modelo. Esta análise fatorial sem rotação permite perceber qual o número de fatores necessários para explicar a variância nas variáveis (Podsakoff et al., 2003). Se a variância explicada por um único fator for inferior a 50% da variância total, afere-se que o erro de variância comum não afeta de forma preocupante os dados. Na presente investigação, o primeiro fator revelou um valor de 27.55%, o que significa que apenas 27.55% da covariância das medidas é explicada por um fator. Quanto à variância total obteve-se um valor de 64.01%. Para além disso, os valores da Medida de Adequabilidade

da Amostra e do Teste de Esfericidade de Bartlett indicam que a análise fatorial é adequada ( $KMO = .92$   $\chi^2 (946) = 9194.23$ ,  $p < .001$ ) (Maroco, 2007). Em suma e mediante os valores obtidos, o erro de variância do método comum não está presente consideravelmente nos dados em análise (Anexo I).

No entanto, este método não está livre de críticas na literatura, sendo que uma delas é que esta técnica pode trazer falsos positivos. De forma a combater e consoante as diversas soluções apresentadas, na elaboração do questionário do estudo procurou-se utilizar diferentes escalas de resposta a nível de número (isto é, opções) assim como a nível de âncoras (ou seja, “concordo” e “a afirmação aplica-se a mim”) (Podsakoff et al., 2003). Mediante o conteúdo exposto, não é possível afirmar que o efeito de variância comum não se encontra presente na investigação, podendo existir um enviesamento nos resultados.

## Capítulo III – Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos após a análise dos dados recolhidos com a aplicação do questionário. Com a finalidade de analisar as estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis, recorreu-se à versão 27 do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Para proceder à análise do modelo de investigação utilizou-se também a macro *Process*, versão 4 (Hayes, 2018).

### 3.1. Estatística Descritiva e Correlações entre Variáveis

Mediante o Quadro 3.1, é possível confirmar que os participantes percebem uma liderança autêntica, dado que os valores apresentados se encontram acima do valor médio da escala de resposta que varia entre 0 e 4 ( $M = 2.81$ ;  $DP = 0.83$ ). Relativamente à escala da paixão harmoniosa pelo trabalho, esta varia entre 1 e 7, verificando-se também um valor acima do ponto médio da escala de respostas ( $M = 4.88$ ;  $DP = 1.31$ ). Os resultados são moderados quanto à identificação organizacional ( $M = 3.54$ ;  $DP = 0.77$ ) e à criatividade individual ( $M = 3.64$ ;  $DP = 0.70$ ), uma vez que nestes casos a escala de resposta varia entre 1 e 5. Realizou-se uma análise complementar através do *one sample t-test*, de modo a verificar se as respostas se encontram significativamente distintas do ponto médio da escala de resposta. Posto isto, verificou-se que a liderança autêntica ( $p < .001$ ,  $95\% \text{ BootIC} = 2.72, 2.90$ ) encontra-se acima do valor médio da escala de resposta, encontrando-se entre o ponto dois e o ponto três. Quanto à paixão harmoniosa pelo trabalho ( $p < .001$ ,  $95\% \text{ BootIC} = 4.73, 5.02$ ) encontra-se entre o ponto quatro e o ponto cinco. Por fim, a identificação organizacional ( $p < .001$ ,  $95\% \text{ BootIC} = 3.45, 3.62$ ) e a criatividade individual ( $p < .001$ ,  $95\% \text{ BootIC} = 3.57, 3.72$ ) estão entre o ponto três e o ponto quatro.

Utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* com a finalidade de analisar as correlações entre as variáveis do estudo (variáveis de interesse e socio-demográficas), visto que a utilização do coeficiente de *Pearson* não é a mais indicada quando existem variáveis de natureza nominal e ordinal (Pereira & Patrício, 2020; Maroco, 2007). É de salientar que se verificou que todas as variáveis pertencentes ao modelo de investigação em questão se encontram significativamente e positivamente correlacionadas.

A percepção dos participantes no que concerne a uma liderança autêntica revelou uma correlação positiva com a paixão harmoniosa pelo trabalho ( $\rho = .51$ ,  $p < .001$ ), com a identificação organizacional ( $\rho = .33$ ,  $p < 0.001$ ) e com a criatividade individual ( $\rho = .17$ ,  $p < 0.01$ ). Estes resultados revelam que uma maior percepção de liderança autêntica está associada a níveis mais elevados de paixão harmoniosa pelo trabalho, de identificação

organizacional e de criatividade por parte do subordinado. Relativamente à paixão harmoniosa pelo trabalho, esta encontra-se significativamente correlacionada com a identificação organizacional ( $\rho = .43, p < .001$ ) e com a criatividade individual ( $\rho = .39, p < .001$ ). Posto isto, afere-se que níveis mais elevados de paixão harmoniosa pelo trabalho estão associados a níveis mais elevados de identificação organizacional e de criatividade individual. Quanto à correlação entre a identificação organizacional e a criatividade individual ( $\rho = .25, p < .001$ ), verifica-se que é uma relação positiva, uma vez que à medida que a perceção de identificação organizacional aumenta, os níveis de criatividade individual apresentam valores maiores.

Por fim, analisou-se a correlação entre as variáveis sociodemográficas e a variável critério, com o intuito de verificar quais variáveis necessitariam de ser colocadas como covariadas nas análises referentes ao teste do modelo de investigação. Posto isto, tanto o sexo do participante ( $\rho = -.19, p < .001$ ) como se este exerce um cargo de chefia ( $\rho = -.23, p < .001$ ) apresentam uma relação estatisticamente significativa e negativa com a criatividade individual. O que poderá significar que os participantes do sexo feminino e que não exercem um cargo de chefia tendem a apresentar menores níveis de criatividade. Por sua vez, os anos de experiência profissional apresentam uma relação estatisticamente significativa e positiva com a criatividade individual ( $\rho = .17, p < .01$ ), o que poderá indicar que quantos mais anos de experiência os indivíduos possuem, mais níveis de criatividade apresentam. Por fim, as condições laborais apresentam uma relação estatisticamente não significativa e negativa com a criatividade individual ( $\rho = -.00, p > .001$ ), o que poderá significar que o facto de os participantes trabalharem de forma remota, presencial ou em regime híbrido não exerce impacto na criatividade dos mesmos. No entanto, esta variável será também incluída como covariada, dado que o regime de trabalho pode exercer influência nas relações da presente investigação. As restantes variáveis sociodemográficas mencionadas no método, mas não mencionadas nesta secção, não apresentam uma correlação estatisticamente significativa com a criatividade individual, pelo que não serão incluídas nas análises seguintes.

Quadro 3.1. – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<b>1. Anos de Experiência Profissional</b>	9.34	10.22									
<b>2. Sexo do Participante</b>	-	-	-.15***								
<b>3. Cargo de Chefia</b>	-	-	-.32***	.07							
<b>4. Condições Laborais</b>	-	-	-.04	-.06	-.01						
<b>5. Liderança Autêntica</b>	2.81	0.83	-.13***	-.17**	.08	.12***	(.92)				
<b>6. Paixão Harmoniosa pelo Trabalho</b>	4.88	1.31	-.06	-.12**	-.01	.06	.51***	(.91)			
<b>7. Identificação Organizacional</b>	3.54	0.77	.05	.04	-.07	.03	.33***	.43***	(.83)		
<b>8. Criatividade Individual</b>	3.64	0.70	.17***	-.19***	-.23***	-.00	.17**	.39***	.25***	(.93)	
<b>9. Preferência pelo Trabalho Solitário</b>	2.28	0.90	-.07	-.03	.11	-.05	-.16**	-.24***	-.24***	-.24***	(.84)

Notas: N=318. Sexo: 0= Masculino, 1=Feminino. Cargo de Chefia: 0= Sim, 1= Não. Condições Laborais: 1= Local de Trabalho Habitual; 2= Teletrabalho; 3= Regime Híbrido. Coeficientes de consistência interna estão reportados entre parêntesis.

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

### 3.2. Teste do Modelo de Investigação

De maneira a ser possível realizar o teste das hipóteses acima mencionadas, primeiramente realizou-se a verificação dos pressupostos da normalidade dos erros, da homocedasticidade dos erros e da ausência de multicolinearidade entre as variáveis (ex. paixão harmoniosa pelo trabalho – tolerância  $\geq .66$ ,  $VIF \leq 1.50$ ; identificação organizacional – tolerância  $\geq .79$ ,  $VIF \leq 1.26$ ), visto que só após este procedimento é que se pode avançar para um modelo de regressão linear.

Com o modelo 6 da Process de Hayes (2018), visto ser o indicado para mediações sequenciais, procedeu-se à análise dos efeitos total, diretos e à análise dos três efeitos indiretos com as variáveis mediadoras. Adicionalmente, a preferência pelo trabalho solitário, o sexo do participante, se exerce um cargo de chefia e as condições laborais foram incluídas no estudo como covariadas, mediante as correlações apresentadas previamente. Os resultados poderão ser observados no Quadro 3.2.

Quanto à primeira hipótese, na qual se propõe que a liderança autêntica se relaciona de forma positiva com a criatividade individual, verifica-se que esta é suportada, dado que o efeito total da percepção de liderança autêntica na criatividade individual é positivo e significativo ( $B = 0.10$ ,  $95\%BootIC = 0.01, 0.19$ ). Este resultado indica que quanto mais os indivíduos consideram que o seu líder detém um estilo de liderança autêntica, maiores são os seus níveis de criatividade individual.

Relativamente à segunda hipótese, isto é, quanto ao efeito mediador da paixão harmoniosa pelo trabalho na relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual, verifica-se que a liderança autêntica prediz positiva e significativamente a paixão harmoniosa pelo trabalho ( $B = 0.74$ ,  $95\%BootIC = 0.58, 0.89$ ). Além do mais, a paixão harmoniosa pelo trabalho contribui positiva e significativamente para explicar a criatividade do indivíduo ( $B = 0.16$ ,  $95\%BootIC = 0.09, 0.22$ ). Ainda na mesma linha de raciocínio, o efeito indireto da paixão harmoniosa pelo trabalho na relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual verifica-se positivo e significativo ( $B = 0.12$ ,  $95\%BootIC = 0.06, 0.18$ ), indicando que a liderança autêntica influencia indiretamente a criatividade individual por via da paixão harmoniosa pelo trabalho, corroborando a Hipótese 2.

Em relação à terceira hipótese do estudo que propõe que a identificação organizacional medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual, verifica-se que é corroborada. O efeito da liderança autêntica na identificação organizacional verifica-se positivo e significativo ( $B = 0.17$ ,  $95\%BootIC = 0.07, 0.28$ ), o que significa que quanto maior é a percepção do indivíduo acerca de uma liderança autêntica, maior é a sua identificação organizacional. Por sua vez, o efeito da identificação organizacional na criatividade individual verifica-se uma vez mais positivo e



significativo ( $B = 0.12$ ,  $95\%BootIC = 0.02, 0.22$ ). No mesmo sentido, o efeito indireto relativamente ao papel mediador da identificação organizacional na relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual é positivo e significativo ( $B = 0.02$ ,  $95\%BootIC = 0.00, 0.05$ ), o que indica que a liderança autêntica influencia indiretamente a criatividade individual por via da identificação organizacional.

Por fim, relativamente ao terceiro efeito indireto referente ao efeito sequencial da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional na relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual, verifica-se que este é positivo e significativo ( $B = 0.02$ ,  $95\%BootIC = 0.00, 0.04$ ). Posto isto, conclui-se que a quarta hipótese é corroborada, isto é, a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual é mediada de forma combinada e sequencial pela paixão harmoniosa pelo trabalho e pela identificação organizacional. Conclui-se então que a liderança autêntica contribui para reforçar a paixão harmoniosa pelo trabalho por parte do indivíduo, a qual aumenta a identificação organizacional que, por sua vez, reforça a criatividade do mesmo (Figura 3.1). Considerando que o efeito da liderança autêntica na criatividade individual deixa de ser significativo com a presença das duas mediadoras sequenciais ( $B = -0.05$ ,  $95\%BootIC = -0.15, 0.05$ ), estamos perante um efeito de mediação completa. O modelo obtido explica 24% da variação da criatividade individual ( $F(7,310) = 13.76$ ,  $p < .001$ ).

Quadro 3.2 – *Teste do Modelo de Investigação*

	Paixão Harmoniosa pelo Trabalho		Identificação Organizacional		Criatividade Individual	
	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito total</i>						
Constante					4.24***	3.85; 4.63
Liderança Autêntica					0.10*	0.01; 0.19
Preferência pelo Trabalho Solitário					-0.16***	-0.24; -0.08
Sexo do Participante					-0.21*	-0.36; -0.06
Cargo de Chefia					-0.37***	-0.57; -0.17
Condições Laborais					-0.2	-0.04; 0.01
<i>Efeito direto</i>						
Constante	3.59***	2.92; 4.27	2.44***	1.97; 2.91	3.29***	2.80; 3.79
Liderança Autêntica	0.74***	0.58; 0.89	0.17***	0.07; 0.28	-0.05	-0.15; 0.05
Paixão Harmoniosa pelo Trabalho	-	-	0.20***	0.13; 0.27	0.16***	0.09; 0.22
Identificação Organizacional	-	-	-	-	0.12*	0.02; 0.22
Preferência pelo Trabalho Solitário	-0.26***	-0.39; -0.12	-0.10*	-0.19; -0.02	-0.10*	-0.18; -0.02
Sexo do Participante	-0.12	-0.37; 0.14	0.22*	0.06; 0.37	-0.22***	-0.36; -0.07
Cargo de Chefia	-0.09	-0.43; 0.26	-0.18	-0.39; 0.03	-0.33***	-0.52; -0.14
Condições Laborais	-0.01	-0.05; 0.03	-0.02	-0.04; 0.01	-0.01	-0.04; 0.01

	$R^2 = .28$ $F(5,312) = 24.58, p < .001$	$R^2 = .25$ $F(6,311) = 17.69, p < .001$	$R^2 = .24$ $F(7,310) = 13.76, p < .001$
<i>Efeitos Indiretos</i>			
Liderança Autêntica -> Paixão Harmoniosa pelo Trabalho -> Criatividade Individual			0.12, 95%BootIC = 0.06, 0.18
Liderança Autêntica -> Identificação Organizacional -> Criatividade Individual			0.02, 95%BootIC = 0.00, 0.05
Liderança Autêntica -> Paixão Harmoniosa pelo Trabalho -> Identificação Organizacional -> Criatividade Individual			0.02, 95%BootIC = 0.00, 0.04

Notas: N=318. Reportados coeficientes não standardizados. 5000 amostras bootstrap. LLCI= Limite Inferior do Intervalo de Confiança; ULCI= Limite Superior do Intervalo de Confiança. Sexo: 0= Masculino, 1=Feminino. Cargo de Chefia: 0= Sim, 1= Não. Condições Laborais: 1= Local de Trabalho Habitual; 2= Teletrabalho; 3= Regime Híbrido. \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$

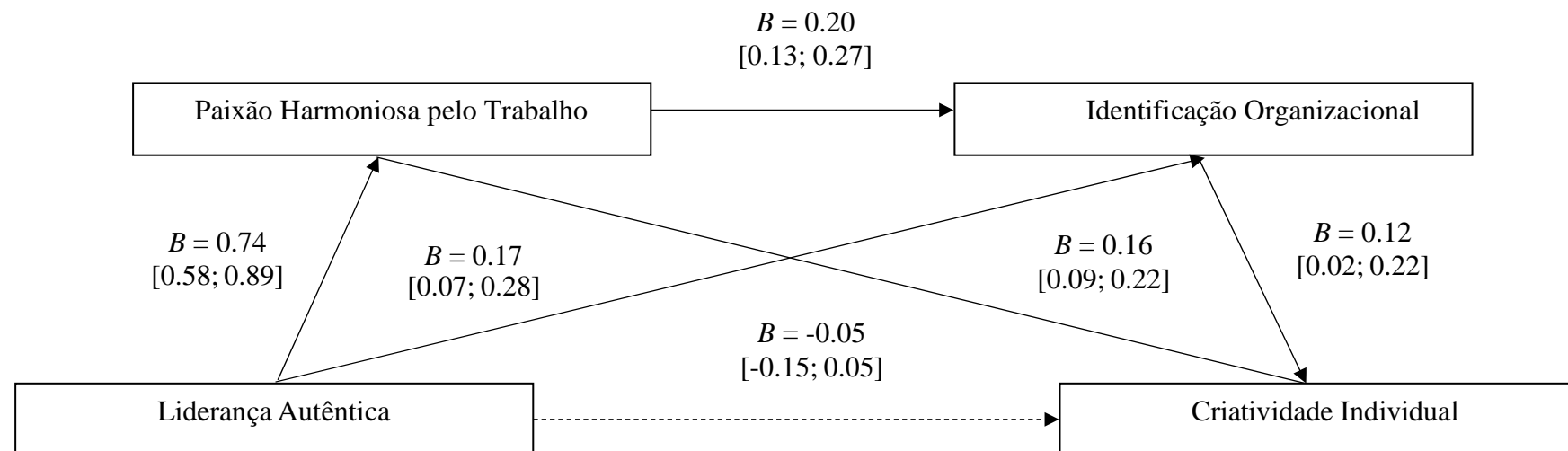


Figura 3.1 Modelo de Investigação Suportado pelos Resultados



## Capítulo IV – Discussão e Conclusão

O presente estudo procurou explorar a temática da liderança autêntica, relacionando-a com um conjunto de variáveis, isto é, procurou compreender se a percepção dos trabalhadores acerca de uma liderança autêntica se relaciona de forma positiva com a criatividade individual, através do papel mediador da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional. O enquadramento teórico foi essencial, de modo a fundamentar as quatro hipóteses de estudo, que correspondem ao efeito principal (ou seja, a relação entre a variáveis preditora e a variável critério) assim como os três efeitos indiretos (isto é, a introdução de forma isolada de cada uma das variáveis mediadoras na relação anterior e a introdução simultânea de ambas de maneira a testar uma mediação sequencial).

A primeira hipótese do estudo que previa uma relação positiva entre a liderança autêntica e a criatividade individual foi suportada através dos resultados obtidos. Posto isto, é esperado que trabalhadores que possuam líderes onde se destaca uma liderança autêntica, demonstrem níveis mais elevados de criatividade individual. Ou seja, a criatividade dos trabalhadores parece ser maior quando estes percebem o seu líder como autêntico, sendo que estes resultados vão ao encontro dos de estudos previamente realizados (Semedo et al., 2016; Ribeiro et al., 2018; Ribeiro et al., 2021). Os líderes autênticos reforçam os sentimentos positivos dos indivíduos através da construção de relações transparentes, de apoio e positivas o que, conseqüentemente, leva a que os trabalhadores sejam mais criativos sob a atuação destes líderes, pois sentem-se mais empenhados e capacitados (Mubarak & Noor, 2018). Posto isto, a liderança autêntica contribui para um ambiente em que ocorre segurança psicológica e confiança, permitindo a cooperação entre membros da equipa, a partilha de conhecimentos e a criatividade dos indivíduos (Zeb et al., 2020).

Relativamente à segunda hipótese, a paixão harmoniosa pelo trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual, os resultados apresentam a existência de uma mediação completa, o que revela que a paixão harmoniosa pelo trabalho medeia totalmente a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual. Os líderes autênticos ao atuarem procuram conceder não só apoio, mas também autonomia aos seus trabalhadores (Ilies et al., 2005; Ribeiro et al., 2018; van Knippenbergh & Hirst, 2020), levando a que estes se sintam libertos das restrições burocráticas a que estão habituados, investindo a sua energia em tarefas sob as quais têm realmente interesse, fomentando a paixão pelo trabalho (Vallerand et al., 2013; Liu et al., 2011). Os trabalhadores que experienciam paixão harmoniosa pelo trabalho podem concentrar-se inteiramente no seu trabalho e apreciá-lo (Vallerand & Houliort, 2003, citado por Salas-Vallina et al., 2021). Desta forma, os indivíduos sentem-se apoiados pelos seus líderes e o ambiente de

trabalho permite e encoraja-os a experimentar uma variedade de coisas novas (Grobler & Powell, 2018), desencadeando emoções positivas, tornando o processo criativo dos indivíduos mais fácil (Liu et al., 2011; St-Louis & Vallerand, 2015; Vallerand, 2015; Kunat, 2018).

Quanto à terceira hipótese, esta propunha que a identificação organizacional medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual, e à semelhança com a hipótese anterior esta foi também suportada pelos resultados obtidos, tratando-se de uma mediação completa. Posto isto, a identificação organizacional medeia totalmente a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual. Os líderes autênticos auxiliam os indivíduos a encontrar sentido no seu trabalho através de uma maior auto-consciencialização e interiorização dos valores, sendo que se pode esperar que a identificação organizacional do trabalhador seja maior mediante um líder autêntico (Avolio & Gardner, 2005). Os seguidores que confiam na informação concedida pelos seus líderes e acreditam no que a organização representa e o significado de ser um membro da mesma, pode levar a que se identifiquem com a organização (Ceri-Booms, 2010). Assim sendo, uma liderança autêntica em que os líderes possuam transparência relacional e a dimensão de perspetiva moral internalizada pode ser crucial para promover a justiça e a identificação com a organização por parte dos trabalhadores (Kurt, 2014). À medida que os trabalhadores se identificam com a organização onde trabalham há uma maior probabilidade de demonstrarem comportamentos mais criativos (Kesen, 2016). Isto é, uma perceção mais forte da identificação com a organização aumenta a criatividade individual, demonstrando que a identificação organizacional pode direcionar o comportamento dos indivíduos de modo a beneficiar a organização (Hui et al., 2020). No atual ambiente empresarial, a criatividade individual dos trabalhadores é fundamental para que as organizações tenham sucesso e se mantenham competitivas (Hui et al., 2020).

Por fim, a quarta hipótese, que propunha a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual é mediada de forma combinada e sequencial pela paixão harmoniosa pelo trabalho e pela identificação organizacional, suportada através dos resultados obtidos. Assim sendo, é esperado que uma maior perceção de liderança autêntica reforce a paixão harmoniosa que os trabalhadores nutrem pelo trabalho, o que por sua vez contribui para o aumento da identificação organizacional e, conseqüentemente, para o aumento da criatividade individual dos mesmos. Os líderes autênticos através do desenvolvimento da confiança com os seus trabalhadores motivam-nos a dedicarmos-nos à organização (Ceri-Booms, 2010). A paixão harmoniosa pelo trabalho incorpora a identidade do indivíduo e a motivação interna para a realização de uma atividade (Gkorezis et al., 2021), sendo que os trabalhadores que nutrem uma paixão harmoniosa pelo trabalho podem considerá-lo mais importante para a sua identidade (Gao et al., 2019). Para

além disto, as emoções positivas experienciadas pelos indivíduos que nutrem uma paixão harmoniosa pelo trabalho, associada a tarefas “agradáveis e interessantes de fazer”, proporcionam uma maior flexibilidade cognitiva, levando a uma maior criatividade e perseverança no comportamento criativo dos indivíduos (Baas et al., 2008), sendo que os trabalhadores que se identificam com a organização são mais motivados a demonstrar criatividade (Kesen, 2016).

A verdade é que a tecnologia tornou o estilo de vida do ser humano mais confortável, porém a função de uma organização ainda é fortemente apoiada pelo envolvimento do capital humano. De uma forma geral, o sucesso e o crescimento de uma organização necessita de um bom conjunto de capital humano, sendo que atualmente existem aspetos que motivam e aumentam o envolvimento no trabalho por parte dos indivíduos (Permarupan et al., 2013). É de salientar que a liderança é um dos mais importantes motores do sucesso organizacional (Zeb et al., 2020), sendo um elemento que ajudará as organizações a construir uma forma de trabalho poderosa juntamente com a criatividade individual (Mubarak & Noor, 2018).

Por fim, uma organização carece de capital humano para cumprir os seus objetivos empresariais (Permarupan et al., 2013), sendo que não se pode desenvolver sem as contribuições dos seus trabalhadores (Hui et al., 2020). Assim sendo, os líderes necessitam de compreender o quão relevantes são as relações positivas para os seus trabalhadores, visto que as interações entre estes podem ser um elemento determinante no desempenho das equipas de trabalho (Duarte et al., 2021; Ribeiro et al., 2021), cabendo também aos líderes proporcionar um ambiente onde o desempenho criativo dos indivíduos seja promovido (Shalley & Gilson, 2004). Posto isto, devem proporcionar aos seus seguidores oportunidades e expectativas sobre as quais possam desenvolver a sua criatividade, mas acima de tudo devem auxiliá-los a compreender estas situações (van Knippenbergh & Hirst, 2020). Desta forma, tanto as organizações como os seus líderes devem procurar inspirar a confiança junto dos seus trabalhadores, agir de forma genuína assim como melhorar os aspetos éticos nas suas relações (Ribeiro et al., 2021).

Os líderes ao adotar um estilo de liderança centrado na confiança, na honestidade, no respeito e na cortesia, acabam por gerar credibilidade e confiança (Ribeiro et al., 2021), aumentando a paixão harmoniosa pelo trabalho e a identificação organizacional, o que reforça a criatividade individual dos trabalhadores.

O presente estudo demonstrou os efeitos da liderança autêntica na paixão harmoniosa pelo trabalho, na identificação organizacional e na criatividade individual. Demonstrou-se, dessa forma, a relação da liderança autêntica com a criatividade individual, através da mediação positiva da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional, acrescentando conhecimento à literatura já existente sobre a temática.

#### **4.1. Implicações Teóricas e Práticas**

Em termos teóricos, o presente estudo torna-se relevante para o conhecimento das variáveis do modelo, contribuindo para uma maior consciência sobre as temáticas abordadas. Os resultados que advém deste estudo suportam as indicações de estudos anteriores, isto é, a relação positiva que existe entre a liderança autêntica e as variáveis da presente investigação. De uma forma mais completa, o estudo demonstra que a liderança autêntica possui uma relação positiva com a paixão harmoniosa pelo trabalho, com a identificação organizacional e com a criatividade individual. No entanto, até ao momento, foram poucos estudos que procuraram explorar a relação entre este estilo de liderança e a paixão harmoniosa pelo trabalho (Liu et al., 2011). A relação entre a liderança autêntica e a identificação organizacional é uma relação já explorada na literatura (Sluss & Ashforth, 2008; Valsania et al., 2014; Kurt et al., 2016) assim como a relação com a criatividade individual (Semedo et al., 2016; Ribeiro et al., 2018; Ribeiro et al., 2020). No entanto, ao explorar-se a relação principal, a relação entre a liderança autêntica com a criatividade individual, e incluir-se a paixão harmoniosa pelo trabalho e a identificação organizacional como mediadoras sequenciais contribuiu-se para preencher uma lacuna existente na literatura atual. Ou seja, a relação principal foi o ponto de partida e a inclusão destas variáveis mediadoras foram o fator chave para tornar este estudo enriquecedor para a literatura existente.

Relativamente ao nível prático, este estudo vem demonstrar uma vez mais a importância do estilo de liderança que existe nas organizações. Um dos pontos chave é a compreensão do impacto que a liderança autêntica pode ter nos seus trabalhadores mas também na organização, visto que promove um ambiente organizacional positivo. Este estudo demonstra que mediante a criação de relações abertas, genuínas, transparentes e de confiança, o líder potencia um ambiente de segurança psicológica e de confiança na equipa, contribuindo positivamente para que os trabalhadores sejam apaixonados pelo seu trabalho, se identifiquem com a sua organização e demonstram maiores níveis de criatividade nas suas tarefas.

A identificação organizacional é crucial pois representa a vontade dos trabalhadores se definirem como parte da organização, sendo que estas não se podem desenvolver sem as contribuições dos seus membros. Complementarmente, os membros organizacionais que nutrem uma paixão harmoniosa pelo seu trabalho irão dedicar-se ao mesmo. Os trabalhadores impulsionados pela paixão interna e que se identificam fortemente estão mais predispostos a concentrarem os seus esforços e conhecimentos assim como dar sugestões com a finalidade de melhorar a eficiência e eficácia da organização.



As organizações que pretendem aumentar a sua eficiência devem unir e concentrar os seus esforços em encontrar líderes com características autênticas e que desenvolvam práticas como, por exemplo, formações adequadas que visem potencializar não só a autenticidade do líder, mas também trabalhar competências-chave (comunicação, processamento de informação). Para além disto, os líderes devem estar atentos às necessidades dos seus subordinados, de modo a reforçar as suas necessidades de identificação organizacional e a potencializar não só a paixão pelo trabalho como também a criatividade dos mesmos.

Todos os elementos, nomeadamente, a presença de líderes autênticos, a paixão que os indivíduos nutrem pelo seu trabalho, a identificação organizacional que vivenciam e a criatividade dos próprios trabalhadores ajudarão as organizações a construir uma força de trabalho dedicada e vigorosa, contribuindo positivamente para o seio organizacional.

#### **4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Apesar do interesse dos resultados obtidos com o estudo, o mesmo não está isento de limitações que devem ser consideradas na interpretação dos mesmos. Em primeiro lugar destaca-se o facto de ser um estudo de natureza correlacional, o que significa que não permite testar relações de causalidade entre as variáveis da investigação, sendo que somente é possível verificar se existe a relação entre as variáveis. Mediante este facto, estudos correlacionais não dão garantias acerca da direção da relação, pelo que as relações podem ser bidirecionais ou inversas, por exemplo, a paixão harmoniosa pelo trabalho influencia a identificação organizacional, mas a identificação organizacional pode influenciar a paixão harmoniosa pelo trabalho. De forma a examinar relações causais, em investigações futuras é crucial que se desenvolvam estudos com um *design* longitudinal ou experimental.

A amostra é uma outra limitação do estudo, visto que é uma amostra de conveniência, o que implica não ser possível fazer uma generalização dos resultados obtidos para a população. De futuro, pode-se optar por recorrer a amostras representativas da população, expandindo o estudo de modo a abranger outros setores de atividade e/ou países, verificando se os resultados desta investigação se mantêm.

Dado que o questionário foi aplicado *online* existem potenciais problemas de vieses de auto-seleção, visto que para responder ao mesmo é necessário o acesso a computadores e à *internet*. Esta situação pode levar a problemas de vieses de resposta, uma vez que falta controlo sobre o ambiente em que o participante respondeu ao questionário.

Adicionalmente, não é possível descartar a hipótese de existir enviesamento do método comum apesar de para se controlar a sua ocorrência, incluiu-se na investigação uma variável

marcadora, nomeadamente, a preferência pelo trabalho solitário. Porém, esta variável apresentou-se correlacionada com as variáveis do modelo de investigação, contrariamente ao que se pretendia e não sendo possível afirmar a sua ausência. De forma complementar, foi aplicado o teste de Harman com o objetivo de certificar a presença destes enviesamentos, cujos resultados demonstraram não ser um problema no presente estudo. Contudo, tendo em conta que os dados foram recolhidos num único momento no tempo e através da mesma fonte (questionário), recomenda-se que em estudos futuros a recolha de dados seja realizada em diferentes momentos e através de outros métodos como, por exemplo, o líder avaliar a criatividade dos seus subordinados e estes avaliarem a autenticidade do seu líder.

Para além das sugestões para preencher as lacunas acima mencionadas, serão apresentadas recomendações para estudos futuros. Sendo ainda poucos os estudos que investigam a relação entre a liderança autêntica e a paixão pelo trabalho, estudos futuros poderão examinar essa relação e contribuir para um maior aprofundamento a nível teórico e prático. Seria pertinente recolher informação a nível qualitativo sobre a questão da paixão pelo trabalho devido à semelhança que o construto da paixão apresenta com a motivação. Desta forma, poderá recolher-se informação sobre o que os indivíduos entendem por paixão pelo trabalho e de que forma se distancia da motivação, por exemplo através de grupos focais ou entrevistas aos participantes. Ademais, seria interessante compreender como a paixão se manifesta em diferentes faixas etárias devido às necessidades que o desenvolvimento humano estimula, bem como perceber se os níveis de paixão diferem entre atividades. Tendo por base a ideia apresentada por Wang et al. (2017) e destacada por Newman et al. (2021) em que a paixão pode ser contagiosa, é ainda proposto que investigações futuras procurem explorar se indivíduos apaixonados pelas atividades que desenvolvem podem inspirar quem está ao seu redor a serem mais apaixonados.

Com a finalidade de explorar os resultados obtidos ou enriquecer estudos futuros, é sugerida a inclusão de novas variáveis (outras mediadoras como a confiança, a autonomia e o suporte da chefia) no estudo ou abordar outras relações. Dado que existem semelhanças entre a liderança autêntica e a liderança ética, a liderança servidora, a liderança virtuosa e da liderança transformacional poderá ser interessante estudar a relação destes estilos de liderança com as restantes variáveis do presente estudo e verificar qual o tipo de liderança com maior capacidade explicativa. Outra recomendação recai na inclusão destes estilos de liderança como variáveis de controlo em investigações futuras.

Apesar do estudo em questão utilizar a variável liderança autêntica como um todo, seria interessante compreender as suas dimensões de forma diferenciada. Ou seja, dado que é um

construto multidimensional, em investigações futuras, poderá analisar-se as diferentes dimensões com o objetivo de compreender o impacto nas variáveis em estudo.

Uma outra sugestão passa pela realização de mais investigações que explorem o impacto do trabalho remoto nas relações do presente estudo. Seria também interessante perceber o impacto que a quantidade de anos a trabalhar com a mesma chefia exerce quer na paixão pelo trabalho, na identificação com a própria organização e nos níveis de criatividade.

### **4.3. Considerações Finais**

Em tempos difíceis como os dos últimos anos, estudar os vários estilos de liderança positiva e, principalmente, com um enfoque na liderança autêntica é fundamental para que se consiga desenvolver a confiança dos indivíduos nos seus líderes e promover resultados não só positivos, como realistas. Esta investigação permitiu verificar que a liderança autêntica se relaciona de forma positiva com aspetos associados aos trabalhadores. Assim sendo, as organizações devem promover este estilo de liderança e garantir que haja uma constante atenção para com os seus trabalhadores, uma vez que o capital humano é o cerne das organizações.

Os líderes autênticos ao promover as atitudes e comportamentos positivos dos seus seguidores contribuem para o desempenho individual assim como para o de equipa, o que impactará no desempenho da própria organização. Uma das apostas das organizações deve ser na escolha de líderes com características individuais que fundamentem as componentes da liderança autêntica, sendo que a seleção e promoção destes indivíduos deve levar ao desenvolvimento de níveis mais elevados de autenticidade na liderança.

Tanto a paixão harmoniosa pelo trabalho como a identificação organizacional e a criatividade individual são constituídas por fatores pessoais, sendo que existem fatores contextuais que exercem impacto nestas mesmas variáveis. Posto isto, é da responsabilidade das organizações ter em consideração a volatilidade do seu contexto e adotar práticas, de modo a potencializar o melhor de cada um dos seus membros organizacionais.

Doravante, é imprescindível que as organizações se debrucem sobre os seus trabalhadores e procurem adotar as práticas necessárias para que estes se consigam identificar com a mesma e desenvolver uma paixão harmoniosa pelo trabalho. Estes elementos com uma presença recorrente de líderes autênticos estarão munidos de ferramentas que lhes permitam desenvolver a sua criatividade individual, acarretando benefícios para o sucesso organizacional.

Este estudo vem então reforçar as evidências de uma relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual presente na literatura, evidenciando a importância deste estilo de liderança

nas organizações. Complementarmente, contribui para o aprofundamento da temática ao verificar o papel mediador da paixão harmoniosa pelo trabalho e da identificação organizacional nesta relação, que se podem traduzir em resultados positivos para o indivíduo assim como para a organização.

## 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, 123-167.
- Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T., & Fisher, C. (2009). Stimulating creativity by fueling passion, In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (pp. 481-497). West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashforth, B, Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Astakhova, M., & Porter, G. (2015). Understanding the work passion-performance relationship: the mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *Human Relations*, 68(8), 1315-1346. <https://doi.org/10.1177/0018726714555204>
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower, attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the

- vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Baas, M., De Dreu, C., & Nijstad, B. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Association*, 134(6), 779-806. <https://doi.org/10.1037/a0012815>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2–14. <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>
- Bhansing, P., Hitters, E., & Wijngaarden, Y. (2018). Passion inspires: motivations of creative entrepreneurs in creative business centres in the Netherlands. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(1), 1-24. <https://doi.org/10.1177/0971355717738589>
- Brown, M., Treviño, L., Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cardon, M. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18, 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.04.001>
- Cardon, M., Glauser, M., & Murnieks. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 24-32. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.05.004>
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25-35. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- Ceri-Booms, M. (2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. *Business Review, Cambridge journal*, 1-10.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: the intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375. <https://doi.org/10.1080/10400410902969910>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>

- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality and concentration. *The Journal of Positive Psychology, 9*(4), 335-349. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Edwards, M. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews, 7*(4), 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Farid., T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Din, M. (2020). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors: the mediating role of affective- and cognitive-based trust. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01975>
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). Work is my passion: the different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 28*(1), 27-40. <https://doi.org/10.1002/CJAS.170>
- Forest, J., Mageau, G., Crevier-Braud, L., Bergeron, E., Dubreuil, P., & Lavigne, G. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: test of an intervention program. *Human Relations, 65*(9), 1233-1252. <https://doi.org/10.1177/0018726711433134>
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review, 40*(2), 163–181. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0103>
- Gao, A., Jiang, J., & Yang, B. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion and employee voice: the moderating role of job autonomy. *Frontiers in Psychology, 10*, 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01484>
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gardner, W., Karam, E., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: the case for and against. *The Leadership Quarterly, 32*(3), 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gkorezis, P., Mousailidis, G., Kostagiolas, P., & Kritsotakis, G. (2021). Harmonious work passion

- and work-related internet information seeking among nurses: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 1-8.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.13405>
- Goffee, R., & Jones, G. (2004). What makes a leader? *Business Strategy Review*, 15(2), 46-50.  
<https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00313.x>
- Gong, Z., Zhang, Y., Ma, J., Liu, Y., & Zhao, Y. (2018). Effects of work passion on turnover intention for Chinese government employees: the dualistic model of passion perspective. *Journal of Management & Organization*, 26(4), 1-17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.71>
- Grobler, A. & Powell, K. (2018). Enhancing psychological capital: the impact of authentic leadership and passion for work in a South Africa context. *Journal of Contemporary Management*, 15, 655-676.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.) *Handbook of positive psychology* (pp.382-394). Oxford University Press.
- Hayes, A. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). The Guilford Press.
- Ho, V., Kong, D., Lee, C., Dubreuil, P., & Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: a two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112-125.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.005>
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M., & Khadim, S. (2020). Organizational identification perceptions and millennials' creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal of Innovation Management* <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0165>
- Ibrahim, H., Isa, A., & Shahbudin, A. (2016). Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00063-0)
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Kesen, M. (2016). Linking organizational identification with individual creativity: organizational citizenship behavior as a mediator. *Journal of Yasar University*, 11(41), 56-66.



<https://doi.org/10.19168/jyu.47683>

- Khattak, S., Saeed, I., & Batool, S. (2019). The mediating effect of CSR on the relationship between authentic leadership and organization citizenship behavior. *Global Social Sciences Review, 4*(2), 60-66. [https://doi.org/10.31703/gssr.2019\(IV-II\).08](https://doi.org/10.31703/gssr.2019(IV-II).08)
- Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education, 16*(1), 148-168. <https://doi.org/10.12806/V16/I1/T4>
- Kong, D. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences, 93*, 86-91. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.08.035>
- Kunat, B. (2018). Passion and creativity – together or separately? *Sciendo, 5*(1), 55-71. <https://doi.org/10.1515/ctra-2018-0004>
- Kurt, I. (2014). An exploration of the relationship between organizational identification and cynicism: the role of authentic leadership. *International Journal of Business and Management Studies, 6*(1), 130-140.
- Kurt, I. (2016). The mediating role of cynicism on authentic leadership and organizational identification relationship. In M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can (Eds.) *Business challenges in the changing economic landscape – vol.2* (pp. 391-400). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-22593-7\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-22593-7_28)
- Lee, E., Park, T., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 141*(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lee, J., Cho, J., Baek, Y., Pillai, R., & Oh, S. (2019). Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership?: An organizational commitment perspective. *Asia Pacific Journal of Management, 36*(3), 821–847. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9596-6>
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly, 19*, 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2016). Servant versus authentic leadership: assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 294-309.

<https://doi.org/10.1037/a0021294>

- Liu, H., Bracht, E., Zhang, X., Bradley, B., & Dick, R. (2021). Creativity in non-routine jobs: the role of transformational leadership and organizational identification. *Creativity and Innovation Management, 30*, 129-143. <https://doi.org/10.1111/caim.12419>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mageau, G., Vallerand, R., Charest, J., Salvy, S.-J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: the role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality, 77*(3), 601–646. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x>
- Mao, W. (2016). Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision, 54*(1), 1-38. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-09-2013-0443>
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Edições Sílabo. Martins, M., Araújo, A., & Almeida, L. (2014). Paixão pelo trabalho e competências de gestão interpessoal: Validação de escalas para a sua avaliação junto de gestores empresariais. *Psychologica, 57*(1), 61-76. [http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606\\_57\\_1\\_4](http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606_57_1_4)
- Monzani, L., Braun, S., & Dick, R. (2016). It takes two to tango: the interactive effect of authentic leadership and organizational identification on employee silence intentions. *German Journal of Human Resource Management, 30*(3), 246-266. <https://doi.org/10.1177/2397002216649896>
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business Management, 5*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Newman, A., Obschonka, M., Moeller, J., & Chandan, G. (2021). Entrepreneurial passion: a review, synthesis, and agenda for future research. *Applied Psychology: an International Review, 70*(2), 816-860. <https://doi.org/10.1111/apps.12236>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: the mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of

- LMX. *Current Psychology*, 37(3), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Permarupan, P., Al-Mamun, A., Saufi, R., & Zainol, N. (2013). Organizational climate on employees' work passion: a review. *Canadian Social Science*, 9(4), 63-68. <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2612>
- Piccolo, R., Bono, J., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.008>
- Pimenta, S. (2020). A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho (Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa). Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21069>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pollack, J., Ho, V., O'Boyle, E., & Kirkman, B. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 311-331. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Pratt, M. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp.171–207). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: an exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-.8691.2007.00435.x>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>

- Ribeiro, N., Duarte, A., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Duarte, A., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Ribeiro, N., Duarte, A., Filipe, R. & Torres de Oliveira, R. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: the mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rodriguez, R., Green, M., Sun, Y., & Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic leadership and transformational leadership: an incremental approach. *Journal of Leadership Studies*. 11(1), 20-35. <https://doi.org/10.1002/jls.21501>
- Salas-Vallina, A., Rofcanin, Y., & Heras, M. (2021). Building resilience and performance in turbulent times: the influence of shared leadership and passion at work across levels. *Business Research Quarterly*, 25(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/23409444211035138>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1-22. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Shalley, C., & Gilson, 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>
- Silva, S. (2016). A relação entre a Perceção da Autenticidade das Práticas de RSO e a Identificação com a Organização: O papel da Satisfação da Comunicação Interna e do Ajustamento Indivíduo-Organização. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Sluss, D., & Ashforth, B. (2007). Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *The Academy of Management Review*, 32(1), 9-32. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463672>

- Sluss, D., & Ashforth, B. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807–823. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0349>
- St-Louis, A., & Vallerand, R. (2015). A successful creative process: The role of passion and emotions. *Creativity Research Journal*, 27(2), pp. 175–187. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1030314>
- Subba, D. (2019). Antecedent and consequences of organizational identification: a study in the tourism sector of Sikkim. *Future Business Journal*, 5(4), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s43093-019-0005-5>
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 114. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Tyler, T., & Blader, S. (2001). Identity and cooperative behaviour in groups. *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Tomkins, L., & Nicholds., A. (2017). Make me authentic, but not here: reflexive struggles with academic identity and authentic leadership. *Management Learning* 48(3), 1–18. <https://doi.org/10.1177/1350507616684267>
- Tu, Y., & Lu, X. (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>
- Vallerand, R. (2015). *The psychology of passion: A Dualistic Model*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199777600.001.0001>
- Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., & Gagné, M. (2003). Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Vallerand, R., Paquet, Y., Philippe, F., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: a process model. *Journal of Personality*, 78(1), 289–312. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x>
- Vallerand, R., Rousseau, F., Grouzet, F., Dumais, A., Grenier, S., & Blanchard, C. (2006). Passion in sport: a look at determinants and affective experiences. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 28(4), 454–478. <https://doi.org/10.1123/jsep.28.4.454>
- Vallerand, R., & Verner-Filion, J. (2013). Making people's life most worth living: on the importance of passion for positive psychology. *Terapia Psicologica*, 31(1), 35–48. <https://doi.org/10.4067/S0718-48082013000100004>
- Valsania, E., Moriano, J., & Molero, F. (2014). Authentic leadership and intrapreneurial behavior:

- cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131–152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1-35. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person × situation interactions in employee creativity. *The Journal of applied psychology*, 105(10), 1129–1144. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, G., & Hackett, R. (2015). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Williams, W., Randolph-Seng, B., Hayek, M., Haden, S., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>
- Yasir, M., & Mohamad, N. (2016). Ethics and morality: comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 310-316.
- Zeb, A., Abdullah, N., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164>



## **Anexos**

### **Anexo A – Consentimento Informado**

Caro/a Participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, este estudo consiste em estudar a influência que o estilo de liderança pode ter na vida dos seus trabalhadores/as.

Venho solicitar a sua participação no estudo mediante o preenchimento deste inquérito. Para que possa participar é necessário que trabalhe sob o comando da mesma chefia há, pelo menos, 6 meses.

Ao responder às questões, procure responder de forma espontânea pois não existem respostas certas ou erradas, apenas interessa a sua opinião. Caso se encontre em outsourcing, responda tendo por referência a empresa com que tem o vínculo contratual e não a empresa-cliente onde possa estar a prestar serviço.

A duração estimada para o preenchimento do questionário é de 12 minutos. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Todos os dados são tratados de forma agregada e toda a informação é confidencial. A sua participação é totalmente voluntária e anónima, sendo que pode desistir a qualquer momento.

Muito obrigada pela sua participação.

Para qualquer esclarecimento, contacte xxx.

Ao carregar no botão para continuar, indica que compreende a informação anterior e está a concordar em participar neste estudo.



**Anexo B – Escala de Liderança Autêntica (itens cuja divulgação é autorizada pelos autores)**

Em baixo encontra uma lista de comportamentos que se podem ou não aplicar à sua chefia direta. Indique com que frequência cada uma das afirmações se aplica à mesma, utilizando a seguinte escala de resposta:

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

<b>1.</b>	Diz exatamente o que pensa.	0	1	2	3	4
<b>6.</b>	As suas ações são consistentes com as suas crenças.	0	1	2	3	4
<b>10.</b>	Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	0	1	2	3	4
<b>13.</b>	Procura obter informação ( <i>feedback</i> ) das pessoas para melhorar as interações com elas.	0	1	2	3	4

## Anexo C – Escala de Paixão Harmoniosa pelo Trabalho

Pedimos agora que pense no trabalho que desenvolve. As afirmações que se seguem são referentes à forma como percebe o seu trabalho e o significado deste para si.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

1.	O meu trabalho dá-me oportunidade de viver uma diversidade de experiências.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As coisas novas que descubro no meu trabalho permitem-me apreciá-lo ainda mais.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha área de trabalho está de acordo com as qualidades que aprecio em mim.	1	2	3	4	5	6	7
4.	O meu trabalho está em harmonia com as outras atividades da minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
5.	O meu trabalho é uma paixão que ainda sou capaz de controlar.	1	2	3	4	5	6	7
6.	O meu trabalho permite-me viver experiências memoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estou completamente envolvido/a no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Não consigo viver sem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.	O desejo é tão forte que não consigo evitar trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Tenho dificuldade em imaginar a minha vida sem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Estou emocionalmente dependente do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Tenho dificuldades em controlar o meu impulso para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Tenho um sentimento quase obsessivo pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14.	O meu estado de humor depende da minha capacidade de fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo D – Escala de Identificação Organizacional

Pedimos agora que pense na sua relação com a organização em que trabalha. Tendo em conta a mesma, indique o grau em que em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

<b>1.</b> Quando alguém critica esta organização, sinto isso como um insulto pessoal.	1 2 3 4 5
<b>2.</b> Estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca desta organização.	1 2 3 4 5
<b>3.</b> Quando falo desta organização digo mais vezes "nós" do que "eles".	1 2 3 4 5
<b>4.</b> O sucesso desta organização é o meu sucesso.	1 2 3 4 5
<b>5.</b> Quando alguém elogia esta organização, sinto isso como um elogio pessoal.	1 2 3 4 5
<b>6.</b> Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia embaraçado(a).	1 2 3 4 5

## Anexo E – Escala de Criatividade

Continuando a pensar na forma como percebe o seu trabalho, indique o seu grau de acordo pessoal com as seguintes afirmações:

Eu considero que...

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	A afirmação não se aplica nada a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim

<b>1.</b> Sugiro novas formas de alcançar metas e objetivos.	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	1	2	3	4	5
<b>3.</b> Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços.	1	2	3	4	5
<b>4.</b> Sugiro novas formas de melhorar a qualidade.	1	2	3	4	5
<b>5.</b> Sou uma boa fonte de ideias criativas.	1	2	3	4	5
<b>6.</b> Não tenho medo de correr riscos.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Promovo e apoio as ideias dos outros.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> Exibo criatividade no trabalho quando me é dada oportunidade.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> Desenvolvo planos e programas adequados para implementação de novas ideias.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Tenho ideias novas e inovadoras.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> Surjo com ideias novas e criativas.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Tenho abordagens novas para os problemas.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Sugiro novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.	1	2	3	4	5

## **Anexo F – Escala de Preferência pelo Trabalho Solitário**

Tendo em conta as suas preferências na realização do seu trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

<b>1.</b> Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	1	2	3	4	5
<b>3.</b> Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	1	2	3	4	5

## Anexo G – Dados Sociodemográficos: Relação com a Chefia

Gostaríamos de saber se na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, se tem uma pessoa a quem reporta o seu trabalho.

- Sim
- Não

Há quantos trabalha aproximadamente com esta chefia? (Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

---

Qual é a frequência aproximada com que interage com a sua chefia direta?

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Outra situação. Qual? \_\_\_\_\_

A sua chefia é:

- Do sexo masculino
- Do sexo feminino

Nas últimas semanas, qual o suporte mais utilizado na interação com a sua chefia?

- Virtual
- Misto
- Presencial

## Anexo H – Dados Sociodemográficos: Participante

Para terminar, indique, por favor, alguns dados pessoais e sobre a sua organização para efeitos estatísticos.

Idade (em anos):

---

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano de escolaridade
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Há quantos anos trabalha aproximadamente nesta organização? (Se trabalha há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

---

Exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Qual é a sua situação contratual na organização?

- Efetivo (contrato sem termo)
- Contrato de trabalho a termo
- Trabalho a termo incerto

- Estagiário/a
- Outra situação. Qual? \_\_\_\_\_

Em que condições trabalha atualmente?

- Local de trabalho habitual
- Teletrabalho
- Regime híbrido (Teletrabalho rotativo)

A sua organização é uma entidade:

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

Qual é a sua profissão?

---

Quantos anos de experiência profissional tem? (Se for há menos de 1 ano, utilize casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

---

Qual a dimensão aproximada da sua organização, considerando o número de trabalhadores?

- Micro (menos de 10 trabalhadores)
- Pequena (10 a 50)
- Média (51 a 249)
- Grande (250 a 500)
- Muito grande (mais de 500)

Muito obrigado pelo tempo que dispensou para o preenchimento deste questionário.



**Anexo I – Resultados do Teste de Harman**

Escala - Indicadores	1	2	3	4	5	6	7
LA – Diz exatamente o que pensa.	.472	-.241	.178	.130	-.160	.521	-.138
LA - 2	.596	-.482	.246	-.021	-.032	-.148	-.009
LA - 3	.670	-.442	.157	.058	-.058	-.096	-.0321
LA - 4	.493	-.223	.069	-.006	-.079	.597	-.133
LA - 5	.469	-.254	.173	.090	.077	.322	.066
LA – As suas ações são consistentes com as suas crenças.	.560	-.403	.158	.086	-.033	.182	-.163
LA - 7	.546	-.432	.155	.166	.002	.168	-.181
LA - 8	.627	-.203	.149	.096	.095	.042	-.045

LA - 9	.586	-.397	.303	.112	.075	-.004	-.037
LA – Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	.636	-.239	.159	-.039	.035	-.153	.061
LA - 11	.636	-.428	.161	.098	-.024	-.098	.006
LA - 12	.620	-.491	.209	-.036	.026	-.219	.078
LA – Procura obter informação ( <i>feedback</i> ) das pessoas para melhorar as interações com elas.	.643	-.417	.199	-.042	-.017	-.150	.132
LA - 14	.658	-.457	.126	.078	.064	-.152	.090
LA - 15	.590	-.474	.212	.149	.040	-.249	.124
LA - 16	.342	.010	-.455	.294	.428	-.035	.222
PHT - O meu trabalho dá-me oportunidade de viver uma diversidade de experiências.	.608	.018	-.316	-.417	-.100	.058	-.044
PHT - As coisas novas que descubro no meu trabalho permitem-me apreciá-lo ainda mais.	.692	-.002	-.353	-.394	-.021	.118	-.084

PHT - A minha área de trabalho está de acordo com as qualidades que aprecio em mim.	.651	-.053	-.293	-.457	-.093	.011	-.064
PHT - O meu trabalho está em harmonia com as outras atividades da minha vida.	.574	-.125	-.162	-.420	-.088	-.055	.251
PHT - O meu trabalho é uma paixão que ainda sou capaz de controlar.	.631	.030	-.286	-.403	-.135	-.005	.168
PHT - O meu trabalho permite-me viver experiências memoráveis.	.609	.113	-.327	-.433	-.053	.011	.056
PHT - Estou completamente envolvido/a no meu trabalho.	.593	.072	-.317	-.238	-.011	-.045	-.181
IO – Quando alguém critica esta organização, sinto isso como um insulto pessoal.	.342	.010	-.455	.294	.428	-.035	.222
IO – Estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca desta organização.	.454	.067	-.464	.339	.293	-.033	-.039
IO – Quando falo desta organização digo mais vezes “nós” do que “eles”.	.470	.031	-.346	.160	.135	.090	-.025
IO – O sucesso desta organização é o meu sucesso.	.518	.001	-.466	.160	.226	-.125	-.118
IO – Quando alguém elogia esta organização, sinto isso como um elogio pessoal.	.506	.042	-.441	.338	.341	.044	.028

IO – Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-se embaraçado(a).	.245	.140	-.445	.354	.325	.169	.152
CI - Sugiro novas formas de alcançar metas e objetivos.	.469	.498	.096	.090	.026	-.213	-.343
CI - Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	.527	.534	.072	-.003	.139	-.113	-.392
CI - Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços.	.459	.510	.224	-.005	.052	-.181	-.187
CI - Sugiro novas formas de melhorar a qualidade.	.520	.540	.129	.014	.086	-.152	-.319
CI - Sou uma boa fonte de ideias criativas.	.467	.619	.214	.039	.123	.099	.196
CI - Não tenho medo de correr riscos.	.349	.457	.135	-.090	-.038	.036	.216
CI - Promovo e apoio as ideias dos outros.	.393	.420	-.006	.133	-.255	.075	-.071
CI - Exibo criatividade no trabalho quando me é dada oportunidade.	.421	.600	.232	.044	-.037	.093	.181
CI - Desenvolvo planos e programas adequados para implementação de novas ideias.	.487	.581	.204	-.087	.028	.037	.050
CI - Tenho ideias novas e inovadoras.	.464	.663	.277	.068	.025	.062	.218

CI – Surjo com ideias novas e criativas.	.492	.645	.232	.045	.087	.046	.257	
CI - Tenho abordagens novas para os problemas.	.392	.656	.260	.018	-.030	.050	.108	
CI - Sugiro novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.	.452	.608	.193	.022	.059	-.028	-.056	
PTS – Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	-.291	.157	-.212	.339	-.641	.010	.071	
PTS – Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	.287	.163	-.289	.401	-.670	-.113	.039	
PTS – Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	-.310	-.117	.320	-.341	.653	.122	-.006	
<b>Variância Explicada pelo fator (% de variância)</b>	27.55	15.10	6.66	4.87	4.64	2.83	2.37	
<b>Variância Total Cumulativa (% de variância)</b>							64.01	
<b><i>KMO</i></b>							.917	
<b>Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i></b>							9194.23, $p < .001$	