



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Que importância tem a relação com o líder?

O efeito da LMX no Clima Organizacional Criativo

Marisa Isabel Franco dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Dr. Jorge Filipe da Silva Gomes, Professor Associado,
Instituto Superior de Economia e Gestão

Setembro, 2012

Agradecimentos

Antes de tudo, gostaria de agradecer a todos os que directa ou indirectamente contribuíram para o meu percursos académico, todos os que, partilhando ou não a minha vida, puderam intervir um pouco nela, ajudando-me a alcançar esta meta que sempre me pareceu tão difícil e longínqua.

Aos meus pais, Vitor e Teresa, e irmã Sílvia, um muito obrigado pelo apoio incondicional que sempre me deram. Só vocês sabem que este percurso foi marcado por diferentes fases, e felizmente, posso dizer que estiveram lá em todas, tanto nas alturas fáceis, onde nos rimos e brincámos, como nos momentos difíceis, onde querendo desistir de tudo, tentaram, com todo o vosso amor, diminuir a minha angústia e tristeza. Sem vocês hoje, não seria a pessoa que sou, não teria tido todas as oportunidades que tive e não me esperaria um futuro tão risonho. O meu muito obrigado por tudo!

Aos meus avós (Manecas e Leonor) que, com todo o orgulho do mundo dizem a toda a gente que eu sou “Dra”, quando afinal só estou a terminar o mestrado, um grande beijinho com muito amor.

Ao Diogo, que nesta última fase da minha vida académica se tornou o meu pilar de força e de perseverança, nunca me deixando desistir dos meus objectivos, incentivando-me sempre com a célebre frase “tens de te orgulhar de tudo o que já conquistaste”, o meu muito obrigado por fazer parte da minha vida, por seres quem és para mim, um exemplo de coragem e de força.

Às minhas amigas Carla e Liliana, por tudo o que vivemos em 5 anos, por todas as angústias, tristezas e alegrias que partilhamos, pela amizade que se manteve, mesmo tendo feitos tão diferentes, por tudo...obrigado!

A DEUS, a ti, DAVID...

Resumo

Para que as organizações actuais se tornem ágeis e consigam sobreviver, precisam de se adaptar e ganhar vantagem competitiva, desencadeando o potencial criativo (Amabile, 1988). Para isso, é necessário criar um clima de trabalho que forneça todos os recursos necessários. Mumford et al (2002) afirmou que um dos factores que influencia significativamente a criatividade no ambiente de trabalho é a liderança e os comportamentos do líder. Quando os comportamentos e as características do líder vão ao encontro das expectativas dos liderados, a relação tende a ser percebida como mais positiva, ou seja, com mais qualidade (Lord & Maher, 1991, Schyns & Meindl, 2005).

A LMX (Leader-Member Exchange) é a teoria que estuda a qualidade da relação entre o líder e o liderado. Assim sendo, este estudo foi desenhado com o intuito de perceber o impacto desta teoria no clima organizacional criativo e consequentemente na criatividade.

Os resultados obtidos mostraram que, quanto melhor o liderado percebeu a relação melhor avaliou a sua criatividade. O mesmo se verificou quanto a percepção da qualidade da relação avaliada por ambos os membros, ou seja, quanto melhor foi avaliada a relação pelos dois elementos, melhor o liderado avaliou a sua criatividade.

Com este estudo também se pode observar que, de um modo geral que as várias dimensões da LMX têm impacto na maioria dos factores do clima organizacional criativo.

Palavras-chave: LMX, Clima Organizacional Criativo, Criatividade, ILT's

Abstract

In order to organizations become agile and survive, it is necessary to adapt and win competitive advantages, unleashing the creative potential (Amabile, 1988). Therefore, it is essential to create a work environment that provides all the necessary resources. Mumford et al (2002) affirm that one of the main factors that really influence the creativity at work is the leadership and the leader behavior. When the behaviors and characteristics of the leader will meet the expectations of the follower, the relationship tends to be understood as more positive, with higher quality (Lord & Maher, 1991, Schyns & Meindl, 2005).

LMX (Leader-Member Exchange) is the theory that studies the interaction between the leader and the follower. Thus, this study has been developed with the purpose of understanding the impact of this theory in the creative organizational environment and, consequently in creativity.

The results showed that, the better follower understood the relation, better self evaluated his own creativity. The same has been revealed when the quality perception of relationship evaluated for members, meaning, the better understood the quality for both members, better follower evaluated his own creativity.

With this study, we can also notice that in general, the several dimensions of LMX have impact in the most factors of creative organizational environment.

Keywords: LMX, Creative Organization, Creativity, ILT's

Índice

Introdução-----	1
I – Relação Líder-Liderado-----	3
1.1. Teoria LMX -----	3
1.2. Dimensionalidade da Teoria LMX-----	5
1.3. Teorias Implícitas de Liderança-----	8
II – Clima Organizacional Criativo-----	13
2.1. Inovação e Criatividade-----	15
2.2. Dimensões da Criatividade-----	16
III – Criatividade e Relação LMX -----	21
IV – Objectivo de Investigação e Hipóteses-----	23
V – Método-----	25
5.1. Delineamento -----	25
5.2. Amostra-----	26
5.3. Participantes-----	26
5.4. Instrumentos -----	27
5.5. Avaliação diádica -----	28
5.6. Procedimento-----	31
VI – Resultados-----	33
6.1. Fidelidade-----	33
6.2. Validade-----	35
6.3. Hipóteses-----	37
VII – Análises Exploratórias-----	43
Conclusão-----	47
Bibliografia-----	51
Anexo A- Questionário utilizados na recolha de dados-----	57
Anexo B – Gráficos de Dispersão das Regressão efectuadas-----	65

Índice de Quadros

Quadro 5.1- Síntese do delineamento do estudo-----	25
Quadro 5.2 - Descrição dos participantes Líderes-----	26
Quadro 5.3 - Descrição dos participantes Liderados-----	27
Quadro 6.1 - Consistência interna geral da escalas-----	33
Quadro 6.2- Consistência interna das subescalas-----	34
Quadro 6.3 - Estatística descritiva da variável LMX-MDM-----	36
Quadro 6.4- Estatística descritiva do Clima Criativo Organizacional-----	37
Quadro 6.5- Correlações entre a LMX e a Criatividade-----	38
Quadro 6.6- Regressão da LMX-MDM no Clima Organizacional-----	38
Quadro 6.7- Regressão das dimensões da LMX-MDM e o Clima Criativo Organizacional -----	39
Quadro 6.8 –Regressão entre a dimensão Afecto da LMX-MDM e a Criatividade-----	40
Quadro 6.9 –Regressão entre a Contribuição e o Trabalho desafiante-----	40
Quadro 7.1 – Regressões entre as dimensões da LMX-MDM e os factores do Clima Organizacional Criativo-----	43

Glossário de siglas

LMX- Leader-Member Exchange

LMX-MDM – LMX - Multidimensional

ILT- Implicit Leadership Theories

IFT- Implicit Follower Theories

IE- Inteligência Emocional

Que importância tem a relação com o líder?

Introdução

A evolução da tecnologia, a concorrência e a falência dos mercados obriga as organizações actuais a tornarem-se ágeis para se conseguirem adaptar ao mercado onde operam e assim sobreviver. Para que se consigam adaptar e ganhar vantagem competitiva precisam de desencadear o potencial criativo (Amabile, 1988). Este potencial criativo não pode ser só ao nível das estratégias de actuação perante os outros concorrentes, deve ser principalmente em estratégias para retirar o potencial máximo de cada colaborador. Para isso é necessário criar um clima de trabalho que forneça todos os recursos necessários (sejam eles de carácter material, emocional ou relacional) ao desenvolvimento de competências e produtos, pois só assim se conseguirá criar um grupo forte e coeso capaz de acompanhar o ritmo dos mercados.

Para criar esse clima, é necessário ter em conta alguns factores influenciadores da criatividade e do trabalho inovador. Esses factores actuam a vários níveis dentro de uma organização. Se por um lado deve-se evitar os impedimentos e obstáculos organizacionais, como por exemplo a pressão laboral, por outro deve haver encorajamentos organizacionais, liberdade de actuação, trabalho desafiante, o suporte do grupo de trabalho, recursos necessários e principalmente encorajamento da chefia (Amabile, 1996).

Mumford et al (2002) afirmou que um dos factores que influencia significativamente a criatividade no ambiente de trabalho é a liderança e os comportamentos do líder. Quando os líderes evidenciam as características que, segundo os liderados e as suas teorias implícitas, são as mais adequadas, a relação tende a ser percebida como mais positiva, ou seja, como tendo mais qualidade (Lord & Maher, 1991, Schyns & Meindl, 2005). Deste modo, ter uma relação de alta qualidade com o líder é de todo vantajoso, quer para ambos os membros da díade, quer para a organização, uma vez que a qualidade da relação entre líder e liderado está relacionada com a capacidade de inovação (Graen & Scandura, 1987).

Nesta lógica, torna-se muito importante perceber a relação Líder-Membro, na medida em que esta contribui para uma boa performance do indivíduo, bem como uma maior satisfação (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Investigações na área da LMX (Leader-Member Exchange) têm sugerido que a percepção que ambos os membros da díade têm acerca da qualidade da relação que possuem um com o outro, advém das múltiplas interações que se vão desenvolvendo ao longo do tempo. É consoante a avaliação que fazem do comportamento do outro membro que vão agir.

Essa avaliação é feita tendo em conta teorias implícitas acerca dos comportamentos adequados para determinada função, o que torna a relação altamente dinâmica. Quando se atinge um equilíbrio entre o esperado e o obtido, as relações tendem a estabilizar, contribuindo assim ambos os indivíduos de forma equitativa para a relação (Van Gils, 2010).

Existem quatro categorias sobre as quais os membros fazem a sua avaliação da relação: o Afecto, a Lealdade, a Contribuição percebida e o Respeito profissional. Quando os membros da díade avaliam as relações diádicas e percebem que estas são caracterizadas pela confiança, o afecto e o respeito (alta qualidade da relação), tende a haver uma mudança no sentido da obtenção de mais autonomia e poder de decisão, factores essenciais ao comportamento inovador (Gotgrove & Box, 1970). Ainda assim, esta é uma relação pouco estudada na literatura, pelo que, este estudo pretende contribuir para esta área, reduzindo assim algumas lacunas existente nas investigações produzida até ao momento. Através de um delineamento pouco comum- onde se obteve as avaliações de ambos os membros da díade em relação a percepção da relação diádica- pretende-se estudar a relação entre estes dois conceitos. Objectiva-se também, compreender de que modo a relação LMX poderá influenciar a percepção de clima organizacional criativo.

Nos capítulos seguintes, serão apresentadas as variáveis em estudo que posteriormente serão definidas em termos de conceito, origem, modelos inerentes e principalmente as relações empíricas comprovadas até ao momento. Serão também apresentadas as hipóteses em estudo, a partir das quais as variáveis serão descritas e analisadas.

I. Relação Líder-Liderado

Ao contrário das teorias de liderança que afirmam que os líderes têm um estilo predominante e tendem a tratar todos os seus liderados de uma forma similar, tem-se vindo a verificar, cada vez mais, na literatura existente que os líderes agem de forma diferente com cada um dos seus liderados (Van Gils, 2010), uma vez que cada pessoa tem uma percepção única da interacção que estabelece com os outros. Esta forma própria de respondermos à percepção que temos do comportamento dos outros é contemplada e explicada nas teorias abaixo mencionadas.

1.1 Teoria LMX

A teoria das trocas líder-membro (LMX) (originalmente apresentado como o *Vertical Linkage Dyade model* - Dansereau, Graen & Haga, 1975) afirma que os líderes, devido a pressão de tempo estabelecem relações únicas e com qualidades de troca diferentes com cada um dos seus seguidores (Graen, 1976, citado por Deinesch & Liden, 1986). O papel do liderado e a qualidade do relacionamento em si é informalmente negociado entre os liderados e os seus líderes ao longo do tempo (Dienesch & Liden, 1986; Gerstner & Day, 1997; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995), uma vez que as interacções irão depender da autoridade formal, regras e políticas inerentes à performance que se pretenda que o liderado apresente. Nesta lógica, a LMX propõe duas categorias básicas onde a qualidade da relação existente entre Líder-Membro se diferencia: alguns liderados desenvolvem um relacionamento de troca de alta qualidade com o líder, que se caracteriza pela confiança mútua, respeito, afeição (Dansereau et al., 1975), interacção, apoio formal e informal e recompensas (Deinesch & Liden, 1986), outros não só não consideram os líderes como parte integrante do grupo, como também não se consideram como parte dele, sendo a relação caracterizada pela baixa confiança, recompensas e suporte à interacção (Deinesch & Liden, 1986). As interacções positivas entre Líder-Membro tendem a acontecer na medida em que existam bons resultados organizacionais e que a atitude do liderado também seja positiva (Deinesch & Liden, 1986).

O desenvolvimento desta relação tem por base a teoria social e tem início numa oferta do líder, que será posteriormente correspondida pelo liderado (Dienesch & Liden, 1986, Gerstner & Day, 1997, Graen & Scandura, 1987, Graen & Uhl-Bien, 1995). Após esta fase inicial, na qual o liderado pode corresponder a oferta inicial, a relação continua com uma

reciprocidade de contribuições, isto é, com uma reciprocidade de ações positivas que promovem o relacionamento e que atendem às necessidades da outra parte. Agir de modo diferente vai depender da percepção que o líder tem das contribuições do seu liderado, uma vez que este vai retribuir de uma maneira própria, até que as duas contribuições se ajustem de modo a atingir um equilíbrio. Enquanto alguma das partes não perceber que o equilíbrio fora alcançado, a relação é dinâmica, o que faz com que possa, por um lado deteriorar (quando uma das partes percebe que a outra está a contribuir menos, o que o leva a alterar também as suas contribuições) ou prosperar (quando uma das partes percebe que a outra está a contribuir mais do que ele, o que o leva a aumentar também as suas próprias contribuições) (Van Gils et al, 2010).

Esta relação é vista como satisfatória e portanto mais estável quando um dos lados percebe que existe equilíbrio nas contribuições de ambos ou quando percebemos que o outro contribui mais (Buunk, Doosje, Jans, & Hopstaken, 1993). Por outro lado, a falta de reciprocidade da outra pessoa leva a experiências e sentimentos negativos, principalmente quando percebemos uma maior contribuição da nossa parte em comparação com o outro (Walster, Walster & Berscheid, 1978). Assim sendo, a estabilidade da relação depende da reciprocidade percebida acerca das contribuições do outro (Blau, 1964).

Em geral, a qualidade das relações entre líderes e membros é crucial, na medida em que esta está positivamente relacionada com resultados organizacionais relevantes e desejáveis (Gerstner & Day, 1997). Várias pesquisas realizadas mostram que, quando uma relação LMX tem uma alta qualidade, os liderados tendem a trabalhar mais (Basu & Green, 1997), ter um melhor desempenho (Graen et al, 1982), a experienciar mais satisfação profissional (Graen & Cashman, 1975, Graen et al, 1982; Scandura & Graen, 1984), e a demonstrar uma menor motivação para abandonar a equipa de trabalho ou a organização (Scandura & Graen, 1984).

Liden, Wayne, e Sparrowe (1997) afirmam também que é essa mesma percepção de qualidade que determina a quantidade de esforço físico ou mental, recursos materiais, informação e apoio social que ocorrem no relacionamento. Uma grande qualidade LMX fará com que haja interações mais frequentes, o que levará a que os liderados se sintam mais apoiados pelo seu líder, com maior confiança, incentivo e consideração, assumindo também funções que exijam um esforço extra para alcançar as metas pretendidas para o grupo de trabalho (Sparrowe & Liden, 1997).

Na tentativa de explicar este fenómeno, foram feitos vários estudos para compreender se a relação era apreendida da mesma forma por ambos os lados da díade, partindo assim do

pressuposto de que as relações são vivenciadas de um modo semelhante por ambos os membros da díade. Gerstner & Day, (1997) revelaram que esta ideia base é falsa, na medida em que a percepção de qualidade da relação LMX difere em cada um dos membros.

Na literatura actual tem-se observado algum debate acerca da forma como os líderes e os seus membros devem contribuir para a díade para que ambas as pessoas beneficiem da mesma forma. Para isso, alguns investigadores argumentam que ambos os lados da díade deve contribuir da mesma forma (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998), outros enfatizam a ideia de que é das diferentes formas de contribuir (com similar valor percebido), que se podem retirar os maiores benefícios para os dois elementos da díade (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Assim, e segundo a teoria da troca social, as relações LMX são orientadas segundo uma norma de reciprocidade (Uhl-Bien & Maslyn, 2003) que motiva ambas as partes da díade a contribuir de forma uniforme para a relação e que, em última instância, o julgamento deveria ser feito tendo em conta a qualidade das contribuições.

1.2 Dimensionalidade da teoria LMX

Segundo Graen e Cashman, (1975), a LMX tem sido vista como uma construção global que diz respeito a uma medida geral da qualidade das relações de troca entre líder e liderado. No entanto esta ideia de que a LMX é um conceito/teoria unidimensional ainda não é consensual. Dienesch e Liden (1986) apontaram algumas críticas a esta visão da LMX, argumentado mesmo que não existem justificações empíricas e uma clara definição teórica deste conceito para a conceptualizar como unidimensional. Estes autores sustentam que, ao contrário do anteriormente afirmado que, a teoria da LMX, assenta as suas bases em outras teorias, tais como a teoria de papéis e a teoria social e essas teorias têm uma perspectiva multidimensional.

Segundo Graen e Scandura (1987) os relacionamentos entre os líderes e os seus liderados desenvolvem-se como resultados de uma variedade de episódios de “rolemaking”, em que os líderes comunicam as suas expectativas sobre o papel dos liderados através da atribuição de trabalho. À medida que o liderado vai cumprindo as expectativas, os líderes retribuem, fornecendo mais recursos de trabalho, desafiando-os e aumentando a sua autonomia.

Katz e Kanh (1978) postulam que os papéis são inerentemente multidimensionais e que conceitos como a ambiguidade e conflito de papéis são indicativos dos diferentes papéis que as pessoas podem assumir no local de trabalho (Liden e Maslyn, 1998). Mintzberg (1973)

vai mais longe e argumenta que um líder pode ter várias funções dentro de uma organização tais como, funções de monitorização, de ligação, de líder, de manipulador, negociador, entre outros. O mesmo acontece com os liderados, que se podem concentrar em aspectos relacionados com a tarefa, outros com os comportamentos de ajuda e de dedicação ao grupo de trabalho (Borman & Motowidlo, 1993). Deste modo, diferentes tipos de relação LMX podem surgir, tendo em conta as funções assumidas por cada membro da díade (Dienesch & Liden, 1986, Liden & Maslyn, 1998 e Liden et al, 1997).

A teoria de LMX também pode ser observada através de uma perspectiva social de troca (Dienesch & Liden, 1986, Liden & Maslyn, 1998 e Liden et al, 1997). Como a teoria implica uma troca líder-liderado, estas são baseadas em trocas sociais. Blau (1964) constatou que, ao contrário das trocas económicas, as trocas sociais resultam de sentimentos, tais como a confiança, a obrigação e a gratidão. Consequentemente, o número de interações sociais aumenta a qualidade da relação líder-membro, tornando-a mais forte. Nestas interações sociais existem diferentes moedas de troca, sejam estas de carácter material ou não. Sparrowe e Liden (1997) identificaram algumas, como a informação, o apoio social, a amizade, entre outras. Deinesch e Liden (1986) complementam esta ideia, afirmando que os relacionamentos entre líderes e liderado podem ser diferenciados tendo em conta as moedas de troca. Afirmam também que relacionamentos desta natureza são melhor avaliados dos que os que não prevêm moedas de troca. Deste modo, a LMX como uma medida unidimensional, pode ser bastante redutora. Assim sendo, e rejeitando a unidimensionalidade da teoria Deinesch e Liden (1986) definiram a LMX como um conceito multidimensional (LMX-MDM).

Aprofundando assim esta nova teoria, Dienesch e Liden (1986) afirmam que existem algumas moedas de troca numa relação LMX. Numa fase inicial foram identificadas três moedas de troca ou dimensões subjacentes a este conceito, nomeadamente a Contribuição (contribuição percebida na troca), Lealdade (manifestações de apoio público) e o Afecto (afeição mútua).

Mais tarde Liden e Maslyn (1998) identificaram uma quarta dimensão, o Respeito profissional, por considerarem que só através das quatro dimensões se conseguiria capturar na totalidade a natureza das relações de LMX.

Todas as dimensões foram definidas no sentido de especificar quais os termos de troca que cada uma englobava.

Relativamente à dimensão de Contribuição percebida, esta, segundo Deinesch & Liden (1986), prende-se com a confiança que, por um lado o liderado tem acerca das suas próprias capacidades, com a sua disposição em aceitar cargas maiores de trabalho e uma maior

orientação, apoio e os recursos necessários fornecidos pelo líder. No que diz respeito ao líder, esta dimensão engloba a confiança que este detém na capacidade e disposição do seu liderado. É considerada ainda como a percepção (implícita ou explícita) da quantidade, qualidade e direcção de trabalho de cada membro para atingir os objectivos mútuos definidos para a relação (Deinesch & Liden, 1986)

A lealdade é a dimensão que diz respeito ao grau em que os membros da díade se protegem um ao outro das forças externas, nomeadamente do ambiente. Os comportamentos de interface com o ambiente, a interacção com indivíduos de fora do grupo de trabalho também estão contemplados nesta dimensão. A alta lealdade reflecte-se em tentativas dos liderados em se desenvolverem a longo-prazo, sendo para o líder mais seguro manter a relação para beneficiar dessas actividades de desenvolvimento (Deinesch & Liden, 1986). A Lealdade manifesta-se também pela expressão pública de apoio, acções simbólicas de benefícios a terceiros e a não supressão de debate dentro da relação.

A dimensão Afecto engloba o número e o tom das interacções, na medida em que cria uma atmosfera mais amigável entre os membros da díade no local de trabalho. Diz ainda respeito a uma maior flexibilidade emocional em momentos de crise laboral ou em problemas não relacionados com o mesmo. Esta dimensão baseia-se não tanto no trabalho e nos valores profissionais, mas principalmente na atracção interpessoal (Deinesch & Liden, 1986).

Por fim, o Respeito Profissional refere-se ao respeito entre ambos os membros da díade e ao respeito que cada membro tem sobre os outros recursos profissionais (Liden & Maslyn, 1998). Segundo os mesmos autores é possível ter uma percepção de respeito profissional antes de trabalhar ou até mesmo antes de conhecer.

Apenas foram identificadas estas dimensões por cumprirem o requisito básico no qual a LMX assenta: a reciprocidade. A reciprocidade, segundo Deinesch e Liden (1986) implica que uma troca relacional se possa desenvolver ao longo dessas dimensões que permitam que ambos os membros da díade possam contribuir e reconhecer o seu valor.

Estas quatro dimensões não são de todo estanques, bem pelo contrário influenciam a relação, mas principalmente interagem entre si. Schneider (1983 citado por Liden & Dienesch, 1986) afirma que pelo menos três tipos de interacção podem ocorrer entre as dimensões, nomeadamente: 1) Na maioria das relações LMX, os factores reforçam-se mutuamente através de um processo recíproco, ou seja, se o liderado mostra uma forte lealdade, é provável que seja recompensado com oportunidades de trabalho, o que vai permitir que este possa ter maiores contribuições para o relacionamento (Wortman & Linsenmeier, 1977 citado por Liden & Dienesch, 1986) elevando assim a dimensão de efeito do

relacionamento; 2) Em algumas díades, as dimensões podem actuar de forma compensatória, na medida em que uma avaliação baixa numa das dimensões seja compensada com um julgamento alto noutra; 3) Uma vez que a relação LMX implica um processo avaliativo, um efeito de halo pode contribuir para um aumento de correlação entre as dimensões.

1.3 Teorias Implícitas de Liderança

Embora já se encontrem identificadas as dimensões que influenciam uma boa percepção da relação entre o líder e o seu liderado e que se saiba que as interações entre a díade dependem da avaliação da percepção que se fizer em relação aos comportamentos do outro membro da díade, nem sempre estas trocas se traduzem em maiores níveis de afecto, respeito, lealdade e contribuição percebida, existindo desacordos na relação.

Para que se possa compreender melhor os desacordos entre as percepções da díade acerca da qualidade da relação, é importante aprofundar um pouco mais como se processam essas avaliações, utilizando os conceitos de expectativa e de teorias implícitas, tendo em conta os elementos básicos inerentes a troca de informação: 1. O indivíduo comporta-se de determinada forma; 2. Esse comportamento é apreendido e percebido por si e principalmente pelo outro elemento da relação e 3. Por fim, na percepção feita é tida em conta as expectativas implícitas sobre a postura e o comportamento que a pessoa deve ter tendo em conta o seu papel dentro da relação (Van Gils et al, 2010).

No caso do líder, o liderado irá comparar o comportamento do líder com as expectativas que tem acerca do comportamento que uma pessoa nesse papel deverá ter. Essas expectativas surgem do conceito de Teoria Implícita de Liderança (ILT) (Lord, 1985, Schyns & Meindl, 2005). Quando o comportamento se enquadra dentro do intervalo de expectativas definido, é provável que este seja considerado como uma contribuição, o que será levado em consideração quando se faz a avaliação da qualidade da relação (Van Gils et al, 2010).

Estas teorias representam esquemas cognitivos que especificam os comportamentos que os liderados esperam do seu líder (Lord & Maher, 1991). Assim sendo, parte-se do pressuposto implícito de que a maior parte das pessoas cresce em grupos sociais onde a liderança é um fenómeno natural (Lord & Maher, 1991). As pessoas desenvolvem então estruturas mais elaboradas acerca dos comportamentos, tendo em conta esse conhecimento. Estas estruturas servem como base para a interpretação e para a consequente avaliação do líder. Estas teorias são uma resposta das pessoas ao meio organizacional em que estão inseridas (Weick, 1995, citado por Van Gils et al, 2010).

Nesta linha, a qualidade da liderança e a sua eficácia são, em grande parte determinadas pela percepção dos liderados, uma vez que esta não está relacionada directamente com a “verdade real” (comportamento, personalidade do líder etc), mas sim com a realidade construída socialmente (representações mentais e estruturas cognitivas através da quais a liderança é percebida e codificada) (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994, citado por Van Gils et al, 2010).

Lord (1985) apostou no desenvolvimento da teoria de categorização particular do líder. Esta teoria tem por base o pressuposto de que o liderado compara o seu líder com as suas ILTs, sendo que as discrepâncias derivadas desta comparação afectam as impressões e percepções que o liderado desenvolve do seu líder, o que conseqüentemente afectará também a percepção de contribuição do líder para a relação e a posterior resposta dada pelo liderado. O processamento automático e controlado é a matriz pela qual o liderado avalia as contribuições do líder para o relacionamento. Assim, quanto mais o líder evidenciar características e comportamentos que vão de encontro das ILTs dos liderados, mais respostas favoráveis os líderes vão obter e maior será a subordinação do liderado, uma vez que isso fará parte da relação implícita da díade (Lord & Maher, 1991, Schyns & Meindl, 2005). No que respeita à qualidade da relação LMX, esta vai ser percebida como mais favorável quando o líder evidenciar características similares às previstas nas ILTs dos liderados. Nesta lógica, as ILTs serão as lentes pelas quais os liderados avaliam a qualidade das contribuições do líder para a relação (Van Gils et al, 2010)

Nesta relação diádica, não são só os liderados que utilizam estas teorias como base de categorização do comportamento do líder, bem pelo contrário. Lord e Maher (1991) enfatizaram a ideia de que as ILTs não servem só de base para a interpretação do comportamento do parceiro da díade, mas também como base do próprio comportamento. À semelhança do liderado, os líderes também utilizam as ILTs para avaliarem a relação e a qualidade das suas contribuições. Assim sendo, os líderes também utilizam protótipos de liderados eficazes, comparando posteriormente o comportamento do liderado com o comportamento que idealizamos no protótipo (Sanders, 1999, citado por Van Gils et al, 2010). O resultado desta avaliação resulta na relevância que as contribuições do liderado têm para a qualidade do relacionamento.

Van Gils et al (2010) vão ao encontro da ideia dos autores anteriores pois afirmam que o processo de categorização ocorre de forma similar, mas em dimensões diferentes para os líderes, na medida em que estes avaliam as contribuições dos seus liderados tendo por base teorias semelhantes de categorização. No entanto, consideram que estes o fazem tendo por

base um processo que designam de Teorias implícitas dos liderados (IFTs). Seguindo a mesma lógica das ILTs, também afirmam que os líderes têm expectativas acerca do papel do liderado bem como das contribuições esperadas deste para a relação. O mesmo se verifica com o seu próprio comportamento enquanto líder, uma vez que utilizam estas IFTs para avaliarem a qualidade das suas próprias contribuições para a díade. Os mesmos autores enfatizam ainda a ideia de que, quer os líderes quer os liderados avaliam inconscientemente e conscientemente as contribuições dos liderados para a relação utilizando as IFTs como referência, sendo que, quanto mais positivas forem as avaliações, maior correspondência haverá entre as ILTs e as características e os comportamentos percebidos pelo liderado (Van Gils et al, 2010)

Tendo em conta as duas visões acerca do modo de processamento utilizado pelos líderes e avaliando-a de uma forma mais ampla, Van Gils et al (2010) consideram o conceito apresentado por Engle e Lord (1997) bastante redutor, na medida em que estes apenas consideram que os líderes baseiam os seus julgamentos no desempenho dos liderados, esquecendo-se de um conjunto de atributos diversificados que reflectem a qualidade geral dum relacionamento, nomeadamente a honestidade, o entusiasmo, a confiança etc. Posto isto, consideram a sua visão mais ampla, o que poderá capturar uma gama maior de comportamentos e características esperados na contribuição do liderado para a relação LMX.

Em síntese, é possível verificar que, ao longo do tempo, esta problemática da dinâmica entre líder e liderado tem sido alvo de muitas investigações, na medida em que esta tem influência em vários conceitos organizacionais, tais como, na performance, no empenho, entre outros. Da investigação acima apresentada, surgem algumas teorias que têm como objectivo, por um lado compreender de que forma ocorre a interacção entre os membros da díade e quais as teorias que cada membro utiliza para comparar comportamentos, as dimensões sobre as quais ocorrem as trocas e as consequentes avaliações dos comportamentos e o impacto que isso tem em outras variáveis. Segundo a teoria da LMX, os membros exibem os seus comportamentos tendo em conta a percepção que têm da relação. Esses comportamentos podem servir para estabilizar a relação (quando ambos os membros percebem as contribuições do outro como iguais ou superiores as suas) ou para deteriorizá-las (quando a percepção que eu tenho das contribuições do outro para a relação são inferiores às minhas) (Van Gils et al, 2010). As teorias implícitas (de liderança e de seguidor) afirmam que, para fazermos a avaliação dos comportamentos do outro membro da díade utilizamos estruturas elaboradas acerca dos comportamentos esperados em determinada função, estruturas essas

que desenvolvemos através do contexto social em que crescemos. Estas servir-nos-ão de base à interpretação dos comportamentos e consequente avaliação.

Posto isto, podemos afirmar que os líderes e liderados avaliam a qualidade das trocas diádicas tendo em conta as quatro dimensões da LMX-MDM, o afecto, a contribuição percebida, a lealdade e o respeito profissional. É com base nessa avaliação que ambos vão exibir comportamentos que levam à estabilidade ou deterioração da relação.

Que importância tem a relação com o líder?

II. Clima Criativo Organizacional

O conceito de clima organizacional tem vindo a ter um crescente interesse, ao longo dos tempos. Gersick (1998), através dos seus estudos, descobriu que o sucesso ou o fracasso de uma equipa de trabalho depende, em grande parte, do contexto ou ambiente em que esse grupo foi formado.

Assim sendo, clima organizacional refere-se às manifestações de práticas e padrões de comportamento enraizados numa organização através de assumpções, crenças e significados originados pela cultura (McLean, 2005).

Autores como a Amabile (1988), tem vindo a considerar, ao longo do tempo que a criatividade é uma variável explicativa e importante na compreensão das organizações. A literatura existente tem revelado que o maior nível de análise organizacional é a inovação no seu sentido mais amplo, que inclui as diferentes fases, desde a implementação ao desenvolvimento fora do sistema (King, 1990). Ainda assim e embora o focus seja a inovação, a criatividade também tem sido estudada indirectamente, na medida em que as construções e os modelos utilizados para estudar a inovação facilitam a investigação desta e vice-versa (Staw, 1990). Estudos no âmbito da estrutura, clima e política organizacional, segundo Burkhardt e Brass (1990, citado por Woodman et al, 1993), têm vindo a fornecer algumas dicas sobre as variáveis organizacionais que podem ter impacto ou serem influenciadas pela criatividade.

Vários autores sugerem, ao longo do tempo, alguns conceitos e práticas que uma organização deve ter em conta para fomentar a produção de ideias criativas. Entre elas encontra-se identificadas práticas como o incentivo à tomada de risco, a troca de ideias criativas, o legitimar do conflito até à estimulação da participação (Cummings, 1965).

Nesta lógica, e com base na revisão de literatura feita, Cummings e O' Connell (1978) sugeriram que, a inovação organizacional (e por extensão, o comportamento criativo) é estimulada pela avaliação que a organização faz do seu desempenho em relação aos objectivos, onde se tem em conta a oportunidade e as características ambientais.

Ainda assim e mesmo tendo sido apontados alguns conceitos organizacionais que poderiam influenciar a inovação e conseqüentemente a criatividade, a procura de mais conceitos que possam influenciar negativa ou positivamente esta dinâmica não terminou, pelo que, foram identificadas duas contribuições conceituais abrangentes e promissoras que tendem a ser importantes influências na capacidade de uma organização em apoiar as acções

criativas e de inovação (Ford, 1996). A primeira diz respeito à capacidade de absorção, estudada por Cohen e Levinthal (1990) e a segunda refere-se à disposição da organização em relação do risco (Shapira, 1995, citado por Ford, 1996). A capacidade de absorção, segundo Cohen e Levinthal (1990), diz respeito à capacidade que uma organização tem em usar informação externa, isto é, reconhecer o valor de novas informações, assimilá-la e utilizá-la para fins produtivos. Ainda assim, a capacidade de absorção de uma organização é mais do que a soma da absorção de cada membro, é a habilidade de aprender e criar conhecimentos desenvolvidos através de experiências passadas. Este conceito é crucial para a inovação, na medida em que permite à organização uma melhor medição da capacidade avaliativa, fazendo com que esta seja precisa sobre a viabilidade das acções criativas, permitindo maiores incentivos para investir em iniciativas promissoras (Ford, 1996). Assim sendo, sem esta capacidade, uma organização pode não perceber os avanços significativos do seu domínio de actuação e perder oportunidades emergentes. Por outro lado, esta capacidade pode servir para escolher ou rejeitar acções criativas, conduzindo a organização posteriormente a maiores ou menores níveis de aspiração. Um aumento dos níveis de aspiração pode ter um impacto importante sobre a vontade de uma organização em procurar percursos criativos, arriscando mais (Cohen e Levinthal, 1990). Nesta lógica, a capacidade de absorção encontra-se intimamente ligada a capacidade de correr riscos (Ford, 1996).

Shapira (1995, citado por Ford, 1996) afirma que, critérios de decisão em conjunto com uma definição de sucesso organizacional, pode influenciar a propensão de uma organização em actuar de forma arriscada ou conservadora. Por exemplo, quando uma organização tem critérios de decisão elevados aliados a altos padrões de sucesso, isso pode levar ao surgimento de muitas oportunidades, por outro lado, baixos critérios de decisão, mantendo altos julgamentos sobre os padrões de sucesso podem reduzir o número de falha organizacionais mas isso ser obtido à custa de falhas anteriores. Em contraste, a redução dos padrões de sucesso leva a um julgamento menor das acções como falhas, assim as organizações podem encontrar um equilíbrio entre a frequência das acções de falha e as oportunidades perdidas.

No entanto, e embora os sucessos sejam valiosos, são as falhas que podem originar decisões conservadoras sobre as acções criativas especialmente em organizações hierárquicas (Shapira, 1995, citado por Ford, 1996). A capacidade de absorção de uma organização, os seus níveis de aspiração e os padrões de sucesso podem ser tidos em conta numa grande variedade de características organizacionais, tais como na estratégia da empresa, na cultura, na estrutura, nos recursos, nos sistemas de recompensas, entre outros. Ainda assim, o efeito

específico destas características organizacionais pode ser explicado, em grande parte, pelo grau de conhecimento produzido, pela facilidade de partilha desses conhecimentos e pela influência dos incentivos que poderá levar a escolha ou à rejeição de acções inovadoras e criativas (Ford, 1996).

Nesta lógica, uma boa ponderação de todos estes conceitos pode-se revelar bastante importante, não só por servir de orientador a acções futuras, mas também por poder contribuir para um desenvolvimento ou para uma estagnação das ideias criativas e inovadoras de uma organização.

2.1 Inovação e Criatividade

Os conceitos de inovação e criatividade têm vindo, ao longo do tempo, a tornarem-se importantes fontes que conferem vantagem competitiva e que permitem uma adaptação à envolvente externa que, por consequência, leva a uma sobrevivência organizacional.

Nesta lógica, as organizações precisam de desencadear o potencial criativo dos seus funcionários, uma vez que este pode ser usado, por forma a construir a mudança, competitividade e inovação organizacionais (Amabile, 1988). Assim, torna-se crucial compreender este conceito tão necessário e procurado nas organizações.

Para alguns autores (Amabile, 1996 e Woodman et al, 1993), toda a inovação começa com ideias criativas. A implementação bem-sucedida de programas, lançamentos e novos produtos ou serviços tem o seu ponto de partida e o posterior desenvolvimento numa ideia, pensada por uma pessoa ou por uma equipa. Barron (1955), partindo da abordagem psicológica tradicional da criatividade (que incide sobre as características das pessoas criativas) afirma que o ambiente social pode influenciar, tanto o nível como a frequência de comportamentos criativos.

Mas efectivamente como se definem Criatividade e Inovação? Qual a diferença entre estes conceitos e quais os pontos comuns?

Segundo Woodman et al (1993), Criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio. Inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização.

Nesta lógica, a criatividade (seja ela individual ou de equipa) é o ponto de partida para a inovação, sendo a primeira condição necessária para que a segunda ocorra, mas não suficiente (Amabile et al, 1996). Uma inovação bem-sucedida depende de outros factores e pode resultar de ideias criativas originadas dentro de uma organização, mas também de ideias com origem em outros lugares (transferência de tecnologia) (Amabile et al, 1996). Deste

modo, pode-se afirmar que a criatividade encontra-se implícita à inovação e que esta, por seu lado encontra-se intimamente ligada à criatividade, embora o seu domínio seja mais abrangente, pois criatividade é a semente da inovação e as percepções psicológicas de inovação dentro de uma organização são susceptíveis de influenciar a motivação para a geração de novas ideias.

2.2 Dimensões da Criatividade

Tendo em conta que a criatividade tem o potencial de gerar ideias apropriadas e originais, de forma a incrementar a eficiência organizacional, resolver problemas complexos e aumentar a eficácia global (DiLiello & Houghton, 2008), é de todo conveniente compreender quais as teorias que caracterizam este construto, quais as suas dimensões e quais os factores potenciadores ou inibidores a geração de novas ideias.

Amabile (1998), desenvolveu o modelo das Componentes, em que a criatividade individual é descrita segundo três componentes fundamentais: *Expertise*, *Creative-thinking Skills* e *Task Motivation*. O expertise, segundo a mesma autora, diz respeito a tudo o que uma pessoa conhece e sabe fazer no domínio mais amplo da sua função, tanto a nível processual, de conhecimento e de prática. O pensamento criativo compreende a forma como as pessoas abordam os problemas e as soluções (inclui a capacidade de utilizar ideias pré-existentes e, reorganizá-las, no sentido de criar novas combinações). Esta habilidade depende da personalidade e da forma como a pessoa pensa e age. Por fim, a motivação diz respeito ao que as pessoas realmente fazem. Quando não existe motivação o indivíduo não se sente predisposto a realizar a determinada tarefa mesmo, que possua muitos conhecimentos e que consiga resolver facilmente os problemas. Nesta lógica, a motivação é a componente que determina a acção final dos indivíduos. Segundo esta teoria, existem dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca refere-se ao desejo interior de fazer algo, a paixão e o interesse. A motivação extrínseca é uma compensação com um valor material ou imaterial, como por exemplo, uma recompensa monetária. Segundo Amabile (1996, 1998) a motivação intrínseca é a mais importante na medida em que, se os indivíduos estão intrinsecamente motivados, ficam comprometidos com o seu trabalho devido ao desafio e divertimento da tarefa. É ainda mais importante pois interage com um quarto elemento: o ambiente social exterior em que a pessoa se move, influenciando, por fim, a criatividade individual.

Para que o pensamento criativo ocorra é necessário que estas três componentes se verifiquem.

Recentes teorias contextuais de criatividade e inovação têm vindo a identificar dimensões do ambiente de trabalho que possam estar relacionadas com a produção de novas ideias (Amabile, 1996). Esta autora desenvolveu, em 1988, uma teoria de componentes de criatividade e inovação, onde destacou três grandes factores organizacionais: 1) a motivação para inovar; 2) os recursos e 3) as práticas de gestão.

A Motivação serve como orientação básica à organização no sentido da inovação, servindo de suporte para a criação de novas ideias e consequentes desenvolvimentos em toda a organização. Os recursos dizem respeito a tudo o que a organização tem disponível para auxiliar o trabalho com vista à inovação, como por exemplo, a disponibilização de tempo suficiente para a produção do trabalho. Por último, as práticas de gestão referem-se à liberdade e autonomia no trabalho, aos claros objectivos estratégicos, ao trabalho em equipa, etc (Amabile, 1988).

Amabile (1996) também identificou alguns factores organizacionais que podem ser potenciadores ou pressionadores criativos, alguns de carácter organizacional (encorajamento e impedimentos organizacionais), outros que se referem à dinâmica com a chefia e com o grupo de trabalho (pressão de trabalho, suporte do grupo de trabalho, trabalho desafiante, liberdade de autonomia, recursos necessários e encorajamento da chefia) e por fim outros de ao nível das competências (criatividade e produtividade). Ao nível organizacional, existem alguns facilitadores e inibidores da criação de um clima congruente com a produção de ideias novas e úteis, nomeadamente o encorajamento organizacional e os impedimentos organizacionais, respectivamente. O primeiro facilita a criatividade, através da construção de mecanismos de desenvolvimento de novas ideias, do reconhecimento de trabalho criativo, que levam à geração de ideias mais fluidas e consequentemente a uma partilha de objectivos organizacionais (Amabile, 1996). O segundo, os impedimentos organizacionais, tem um impacto negativo na criatividade pois, através de problemas de ordem política, da crítica severa a novas ideias, da destruição da competição interna e do evitar do risco, supervalorizando o “*Status quo*”. Kimberley e Evanisko (1981, citado por Amabile 1996) salientam ainda que conflitos internos, conservadorismo e rigidez, bem como estruturas de gestão formais impedem também a criatividade. Segundo Amabile e Grysiewicz (1989) a percepção de cultura organizacional tem um efeito crucial na criatividade dos colaboradores.

Ao nível relacional os facilitadores da criatividade são o suporte do grupo de trabalho, o encorajamento das chefias, a liberdade, os recursos necessários e o trabalho desafiante. Como inibidor existe a pressão laboral.

Relativamente ao suporte do grupo de trabalho, este prende-se com a diversidade de competências que facilita a comunicação grupal, estando os indivíduos abertos a novas ideias, criando desafio entre eles, confiando e ajudando-se mutuamente, sentindo-se assim envolvidos no trabalho que estão a realizar (Amabile, 1996). O encorajamento das chefias actua ao nível do suporte de novas ideias, da clarificação de objectivos e da abertura relacional (Amabile, 1996). A liberdade ou autonomia é a variável organizacional que influencia e aumenta a motivação. Esta é caracterizada por Amabile (1996) como a liberdade que o indivíduo tem de decidir qual o trabalho que vai realizar e como o vai fazer, tendo este todo o controlo sobre o mesmo. A disponibilidade de recursos também é um factor que influencia positivamente a criatividade e consequentemente a inovação, na medida em que diz respeito ao acesso aos recursos apropriados sejam eles de carácter material, de informação ou de verbas em dinheiro. A falta destes recursos afecta psicologicamente os indivíduos (Amabile, 1996, 1998). O trabalho desafiante também é uma variável resultante da relação e diz respeito aos desafios propostos pela chefia ao indivíduo e que lhe permite desenvolver o pensamento crítico, possibilitando a geração de novas ideias. (Amabile, 1998).

A pressão de trabalho é considerada como uma variável inibidora deste modelo pois, segundo Amabile (1996), esta diz respeito à pressão extrema de tempo, expectativas de produtividade irrealistas e distrações ao trabalho criativo. Ainda assim, esta dimensão do clima organizacional criativo pode ser vista de dois ângulos: a pressão devida à excessiva carga de trabalho e pressão para o desafio. Enquanto a primeira tem um impacto negativo na criatividade, a segunda parece ter uma relação positiva com o constructo.

Woodman et al (1993) enfatizaram uma perspectiva teórica sobre a criatividade nas organizações semelhante à de Amabile, incluindo ainda duas formas adicionais - as influências. Segundo estes autores existem dois tipos de influências, as externas e as internas. As primeiras dizem respeito a características inerentes a uma organização, como por exemplo o tamanho da organização e as características das tarefas grupais. As influências internas, influenciam praticamente todo o processo, dizem respeito ao modelo de comportamento criativo dentro das organizações. Este modelo de comportamento criativo sofre algumas influências, nomeadamente a influência das próprias características individuais (conhecimento, estilo cognitivo/competências, motivação intrínseca e personalidade) e as características do ambiente de trabalho: 1) as características do grupo – normas, tamanho e coesão do grupo, diversidade de papeis, características das tarefas e das resoluções de problemas utilizados no grupo, e 2) as características organizacionais - cultura organizacional, sistema de recompensas, estratégia, estrutura, objectivos e tecnologia. Todos estes níveis de

comportamento criativo que levam à criatividade estão interligados, na medida em que a existência de um comportamento criativo grupal depende dos resultados obtidos dos comportamentos criativos individuais relativamente às características do grupo e os comportamentos criativos organizacionais são influenciados pelos comportamentos criativos grupais e pelas influências externas.

As influências às quais as organizações estão sujeitas durante o processo criativo são, em parte fomentadas pela própria vida grupal e organizacional.

Com uma teoria que permite compreender duas abordagens abrangentes sobre as influências na capacidade de uma organização em apoiar as acções criativas e de inovação, enfatizada anteriormente, Ford (1996) vai mais além apresenta uma teoria individual de acção criativa. Este autor define criatividade como um domínio específico, um julgamento subjectivo da novidade e valor de um *outcome* oriundo de uma acção particular. Esta teoria afirma que, mesmo em circunstâncias que favorecem a acção criativa, os indivíduos tendem a escolher acções que consideram familiares e habituais, tendo em conta o sucesso passado, a certeza e a facilidade da escolha. A escolha recai sobre as acções criativas quando as consequências pessoais são mais desejadas do que as obtidas aquando da acção individual, ou quando existe uma motivação e suporte suplementar para as acções criativas. Por isso mesmo, a criatividade surge quando os sujeitos estão intrinsecamente motivados para o efeito.

Existem outras teorias que explicam a criatividade e os factores que nela interferem tais como a teoria de Amabile (2005) enfatiza a mesma ideia de que a criatividade é a produção de ideias úteis ou a resolução de problemas, referindo-se também aos seus processos em si. Simonton (1999 citado por Amabile, 2005) vai mais além nesta ideia, e utiliza a teoria da evolução do pensamento crítico para suportar a sua ideia de que a criatividade é produto da relação entre o afecto e o pensamento crítico. É através da existência de conhecimento que se combinam novas variações, que dão então lugar à criação de novos produtos.

Como se pode observar através da revisão teórica anterior, muitas são as teorias que se debruçam sobre a problemática da criatividade e da inovação.

Que importância tem a relação com o líder?

III. Criatividade e Relação LMX

A Criatividade, embora resulte de uma habilidade individual é também função das características contextuais, que a podem estimular e apoiar (Amabile, 1996). Woodman et al (1993) desenvolveram um modelo interaccionista da criatividade, onde argumentaram que a criatividade de um colaborador de uma organização é influenciada por factores inter-níveis (organizacional, grupal e individual).

Segundo Shalley & Gibson (2004), existem algumas características contextuais que podem influenciar as principais componentes da criatividade, nomeadamente o trabalho individual, em grupo e organizacional. Mumford et al (2002, Scott & Bruce, 1994) vai mais além e afirmam que um dos factores que significativamente influencia directa ou indirectamente a criatividade no ambiente de trabalho é a liderança e os comportamentos do líder.

Oldham & Cummings (1996) identificaram dois tipos de comportamento do líder relevantes para a criatividade do liderado, nomeadamente a liderança de apoio, onde se enfatiza o incentivo aos liderados em expressar as suas preocupações e a liderança de controlo, em que existem pressão para que os liderados pensem, sintam e se comportem de determinada maneira. O segundo tipo de liderança está relacionado negativamente com o desempenho criativo dos liderados.

Outro dos factores que influencia a criatividade do liderado é as expectativas que o líder tem do seu liderado. Segundo Livingston (1969), as expectativas que o líder tem do seu liderado têm sido sugeridas como função directa dos comportamentos do liderado. Os líderes têm assim um papel de exercer pressão sobre os liderados, de forma a estes estarem alinhados com as suas crenças sobre a maneira adequada de se comportarem (Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964, citado por Gregulas & Ford, 2006). Assim, o grau de inovação do liderado pode estar, em parte, conectada com o que os seus líderes esperam de si.

Graen e Scandura (1987) afirmam que a teoria da LMX sugere que a qualidade da relação entre líder e liderado está relacionada com a capacidade de inovação. Deste modo, quando as interacções são caracterizadas pela confiança, o afecto e o respeito (alta qualidade da relação) os liderados tendem a conseguir mais autonomia e poder de decisão, factores essenciais ao comportamento inovador (Gotgrove & Box, 1970).

Alguns autores (Schneider & Reichers, 1983, citado por Scott & Bruce, 1994) vão mais além nesta questão e postulam que a LMX não influencia só o comportamento inovador

de forma directa mas também indirecta, através da formação de percepções acerca do clima organizacional. Kozlowski e Doherty (1989) argumentaram que quando existe um maior ênfase do líder nas políticas, procedimentos e acções de gestão que os liderados tendem a generalizar a percepção que tem do líder à organização em geral. Isto faz com que, quando os liderados percebem a sua relação com o líder como sendo de alta qualidade, que estes tendem a ver a organização como mais apoiante e a proporcionar maior autonomia e poder de decisão. Assim sendo pode-se afirmar que a percepção que o liderado tem da relação com o seu líder está positivamente relacionada com a percepção deste relativamente às dimensões de clima organizacional que são favoráveis à inovação.

Ao nível da equipa, os indivíduos com uma relação de alta qualidade com o seu líder são mais propensos a uma maior contribuição, auxiliando mais os outros, partilhando as informações, ideias e opiniões dentro do grupo de trabalho.

De um modo geral, os liderados que possuem boas relações com os seus líderes são susceptíveis de ter mais oportunidades para produzir ideias criativas para a organização, uma vez que contam com o apoio do seu líder (Tierney et al, 1999).

Nesta lógica, tendo a revisão teórica anterior e a pouca pesquisa existente na área, o objectivo deste trabalho será compreender o impacto que a percepção de qualidade da relação LMX poderá ter no clima criativo organizacional e consequentemente na criatividade do liderado.

IV. Objectivo e Hipóteses de Investigação

Como se pode verificar na revisão de literatura apresentada anteriormente, existe uma potencial relação entre a percepção da relação LMX e a criatividade do liderado. Recentemente e tendo em conta os resultados de um estudo realizado por Castro, Gomes & Sousa (2012) constatou-se que, a inteligência emocional pode ser, ainda que distante, uma boa medida exploratória da influência da relação entre o líder e o seu liderado e a criatividade do último. Neste estudo verificou-se através de uma amostra de 60 díades que existe uma influência da Inteligência Emocional (IE) do líder e a criatividade do seu liderado. Após uma análise mais aprofundada desta relação os autores perceberam que a distância entre a percepção do líder e do seu liderado influenciava não só a IE, mas também a percepção da criatividade do liderado. O presente estudo visa uma melhor compreensão deste fenómeno observado nos resultados do estudo de Castro, Gomes & Sousa (2012), tendo por base efectivamente a teoria que estuda a relação entre líder e liderado (LMX). Castro, Gomes e Sousa (2012) também introduziram no seu estudo o construto de Clima Organizacional (como suporte a criatividade), estudado por Amabile (1996), utilizando-o como mediador da relação entre a IE e a Criatividade, no qual não obtiveram resultado. No presente estudo pretende-se averiguar de que forma a LMX-MDM influencia o Clima Organizacional e consequentemente a criatividade do liderado. Como último objectivo, este estudo pretende aprofundar as possíveis relações entre a LMX-MDM e as restantes dimensões do Clima Organizacional.

Através das suas análises exploratórias, Castro, Gomes & Sousa (2012), num estudo sobre a IE e a Criatividade constataram que, quanto menor a discrepância das avaliações feitas por ambos os membros da díade relativamente à IE do seu líder, melhor era avaliada a criatividade desse liderado. Nessa lógica revelou-se importante compreender se este fenómeno também se verifica relativamente à medida específica das relações de troca – LMX.

Hipótese 1: O liderado avaliar-se-á como mais criativo, quanto menor discrepância se verificar na percepção de qualidade da relação LMX avaliada por ambos.

Vários autores (Schneider, 1983, citado por Deinesch e Liden, 1986) têm argumentado que para se perceber melhor as relações que ocorrem no contexto organizacional é importante que se tenha em conta que estas se desenvolvem segundo um processo recíproco, reforçando-se mutuamente. Alguma pesquisa empírica sugere que muitas vezes, os membros da díade revelam percepções diferentes acerca da qualidade do relacionamento, apontando também

justificações diferentes para as suas avaliações (Tekleab & Taylor, 2003). A percepção de relação entre líderes e membros é crucial, na medida em que uma percepção de qualidade da relação está positivamente relacionada com resultados organizacionais relevantes e desejáveis (Gerstner & Day, 1997). Algumas pesquisas realizadas mostram que, quando uma relação LMX tem uma alta qualidade, os liderados tendem a trabalhar mais (Basu & Green, 1997), ter um melhor desempenho (Graen et al, 1982), a experienciar mais satisfação profissional (Graen & Cashman, 1975; Graen et al, 1982; Scandura & Graen, 1984), e a demonstrar uma menor motivação para abandonar a equipa de trabalho ou a organização (Scandura & Graen, 1984). Nesta lógica é importante, estudar a relação existente entre a LMX-MDM (que abrange as diferentes moedas de troca) e o Clima Organizacional.

Hipótese 2: A percepção geral da relação diádica medida através da LMX-MDM, influenciará a percepção de clima criativo feita pelos liderados.

Segundo Deinesch & Liden (1986) a dimensão Afectividade irá ter uma maior implicação na flexibilidade de horários e autonomia de tarefas e a nível emocional, em momentos de crise laboral ou em problemas não relacionados com o trabalho haverá uma maior flexibilidade da parte do líder. Uma vez que a liberdade diz respeito à autonomia que o indivíduo tem para decidir como e quando vai realizar o trabalho, tendo controlo do mesmo (Amabile, 1997), espera-se que estas dimensões tenham impacto uma na outra.

Hipótese 2a: A dimensão Afecto irá ter influência na percepção dos liderados sobre a sua criatividade.

A Contribuição percebida foca-se na confiança que o liderado tem nas suas próprias capacidades, na disposição em aceitar cargas maiores de trabalho, onde o líder fornece orientação, apoio e recursos necessário (Deinesch & Liden, 1986). Esta dimensão permite perceber a quantidade, qualidade e direcção do trabalho de cada membro de modo a que este possa atingir os objectivos mútuos. O trabalho desafiante foca-se na geração de ideias através do desenvolvimento do pensamento crítico. Visto que o Trabalho desafiante progride através de tarefas constantes, espera-se que esta dimensão influencie a Contribuição.

Hipótese 2b: A dimensão Contribuição influenciará a percepção de trabalho desafiante dos liderados.

V. Método

5.1 Delineamento

O presente estudo é correlacional e tem um design que permite uma avaliação distintas entre líderes e liderados. Como se pode observar através do quadro 5.1, aos líderes são aplicados dois questionários que medem a percepção da relação entre si e cada um dos seus liderados. Relativamente ao liderado, estes responde a três questionários, dois deles similares aos do líder, onde os liderados avaliam a sua percepção da relação com o líder e uma auto-avaliação do clima organizacional criativo, que permite suportar a criatividade.

Através de diferentes medidas provenientes de diversas fontes pretende-se, por um lado, ultrapassar possíveis enviesamentos relacionados com a obtenção de dados provenientes de apenas uma fonte e, por outro, realizar um cruzamento de dados que irá contribuir para o melhor entendimento da dinâmica entre a percepção da relação da díade e a criatividade organizacional dos liderados.

Quadro 5.1- Síntese do delineamento do estudo

	LMX Unidimensional	LMX Multidimensional	Clima Criativo
Questionários Líder	(os líderes avaliam a relação com cada um dos seus liderados)	(os líderes avaliam a relação com cada um dos seus liderados)	
Questionários Liderado	(os liderados avaliam a relação o seu líder)	(os liderados avaliam a relação com o seu líder)	Avaliação do clima organizacional com suporte para a criatividade (os liderados avaliam o clima organizacional)

5.2 Amostra

Contexto Organizacional

O presente estudo foi aplicado em diversos departamentos de uma organização do sector da grande distribuição. Por questões de confidencialidade, tendo os departamentos como a organização serão mantidos em anonimato.

A organização em análise opera em todo o mundo, uma vez que possui lojas em vários países. Em Portugal especificamente desenvolve o seu negócio através das lojas que possui em Lisboa e no Porto. É uma organização que se encontra em clara expansão do negócio, contando com a abertura de mais 3 lojas em território nacional.

Este estudo foi efectuado numa das lojas de Lisboa (a primeira loja em Portugal) que abriu as suas portas em 2004.

O grande objectivo de trabalho desta empresa é o de criar um dia a dia melhor para os seus clientes, desenvolvendo produtos que estejam acessíveis à maioria das pessoas.

5.3 Participantes

A amostra deste estudo é constituída por 17 líderes e 52 liderados, existindo assim, 52 díades líder-liderado. Os quadros 5.2 e 5.3 descrevem a amostra em estudo.

Quadro 5.2 - Descrição dos participantes Líderes

		N	M	SD	Min	Máx
Sexo	Feminino	10	-	-	-	-
	Masculino	7	-	-	-	-
Idade		-	34,23	5,21	27	46
Habilitação	Secundário	10	-	-	-	-
	Superior	7	-	-	-	-
Nº de anos de experiência como chefia		-	4,02	2,85	1	10
Frequência de contacto	Diário	45	-	-	-	-
	Semanal	7	-	-	-	-

Quadro 5.3 - Descrição dos participantes Liderados

		N	M	SD	Min	Máx
Sexo	Feminino	31	-	-	-	-
	Masculino	21	-	-	-	-
Idade		-	30,53	6,65	20	59
Habilitação	Básico	10	-	-	-	-
	Secundário	33	-	-	-	-
	Superior	9	-	-	-	-
Nº de anos de trabalho com a chefia		-	2,17	1,10	0,6	5,3
Frequência de contacto	Diário	41	-	-	-	-
	Semanal	11	-	-	-	-

No presente estudo, a amostra é de conveniência, uma vez que, no sentido de poder abranger o máximo de participantes possíveis, foram escolhidos os elementos que iriam contribuir para esta investigação. Após a identificação de todos os líderes, através do organigrama, foram convidados a participar apenas aquele que desempenhavam função de chefia directa de colaboradores, excluindo assim chefias de topo, como por exemplo, chefes de departamento. Embora as características da organização e a cultura vigente permitam uma grande aproximação entre todos os colaboradores, independente do cargo que ocupam, considerou-se importante incidir a análise naquele que possuem um contacto regular, pois o delineamento do estudo e os instrumentos aplicados obrigavam à existência de uma relação de grande proximidade entre líder e liderado, pois pretendia-se obter uma avaliação verdadeira e fiel das práticas do dia-a-dia dos dois colaboradores.

5.4 Instrumentos

As escalas utilizadas neste estudo encontravam-se, na sua grande maioria, na sua língua original (inglesa), deste modo, foi necessária uma tradução das mesmas. Todo este processo foi executado tendo em conta os procedimentos considerados como correctos para as traduções. O primeiro passo deste processo foi a tradução literal do conteúdo de cada item, a fim de se poder manter o sentido original dos itens. Nos casos em que isso não foi possível,

pois a tradução literal poderia distorcer o sentido de cada item ou resultar num item ambíguo, estranho ou difícil de compreender, manteve-se o significado do item original optando-se por modificar a estrutura ou a construção frásica do mesmo, tendo em consideração os problemas que poderiam surgir devido a esta modificação (ex: ambiguidade ou dificuldade de leitura) (Moreira, 2004). Após esta fase, foi realizada uma retroversão dos itens, onde estes foram traduzidos de português para inglês, com o intuito de poder reconstruir as escalas originais. Este processo foi realizado por uma pessoa cuja língua materna é o inglês. Através desta retroversão, foram realizados os ajustes necessários às escalas, para que não se perdesse o sentido dos itens originais, acabando, assim por reduzir ao mínimo a possível perda de qualidade métrica de cada escala.

5.5 Avaliação da relação diádica

No sentido de avaliar a percepção que ambos os elementos da díade tinham acerca de relação diádica que possuíam, foram utilizados dois questionários. Apenas um dos questionários tinham associado diversas escalas. Foram escolhidos dois instrumentos para a avaliação do mesmo construto, pois, por um lado, a literatura não é consensual acerca da medida de avaliação da relação entre líder e liderado e por outro, porque se considerou importante poder chegar a uma riqueza global de dados que, de outra forma, não seria possível de aceder. Cada escala foi adicionada à investigação tendo como objectivo a medição das variáveis a estudar através de diferentes perspectivas.

Para servir o intuito deste estudo, numa das escalas, realizaram-se algumas modificações às escalas originais. Deste modo, reestruturaram-se os itens para realizar a passagem de escalas originalmente desenhadas para a avaliação da relação com os liderados por parte dos líderes, para escalas em que os liderados pudessem também avaliar a relação que têm com os seus líderes.

Avaliação da relação diádica - liderado

Escala de LMX-7 (Scandura & Graen, 1984). Esta escala é constituída por 7 itens e pede ao Líder que avalie globalmente a relação que possui com um colaborador específico. A escala depois de traduzida, possui itens tais como “*Qual a possibilidade da sua chefia o defender*” ou “*De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa?*”. Na escala é pedido aos líderes que respondam entre cinco opções disponíveis (“Raramente” a “Sempre”). No final, um score mais elevado representa uma

avaliação mais positiva da relação. A escala foi testada e validada tendo, no estudo original, um alfa de Cronbach de 0.90 (Scandura & Graen, 1984).

Escala de LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998). O procedimento para a passagem desta escala para a vertente liderado foi realizado tendo em consideração a manutenção do sentido dos itens originais (exemplo de item: “*Eu desempenho tarefas para a minha chefia que não estão descritas na minha função*”). Nesta escala era pedido aos liderados que pensassem nas capacidades da sua chefia e respondessem às 12 afirmações, segundo uma escala de “1- Discordo totalmente” a “5-A afirmação aplica-se completamente”. A escala original foi testada e validada, reflectindo boas propriedades psicométricas, tanto no global ($\alpha = 0.92$), como em cada dimensão (Afecto $\alpha = 0.90$; Lealdade $\alpha = 0.84$; Contribuição $\alpha = 0.75$ e Respeito Profissional $\alpha = 0.93$) (Liden & Maslyn, 1998).

Avaliação do Clima Criativo Organizacional

KEY – Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996). Este instrumento foi desenhado para aceder às percepções de potenciadores e obstáculos da criatividade em ambientes de trabalho. É um questionário com 78 itens, sendo que 66 descrevem o ambiente de trabalho e os restantes 12 acedem a dois critérios de desempenho: criatividade (6 itens) e produtividade (6 itens). O questionário traduzido engloba escalas como: *Encorajamento organizacional* (encorajamento do supervisor, organizacional e suporte para o grupo); *Liberdade ou Autonomia* (liberdade); *Recursos* (recursos suficientes); *Pressões* (trabalho desafiante e pressões de trabalho) e *Impedimentos para a criatividade*. As escalas podem ser relacionadas positivamente com a criatividade (escalas estimulantes) ou relacionadas negativamente com a criatividade (escalas obstáculo). Possui, assim, itens tais como “*As tarefas do meu trabalho são desafiantes*” ou “*Existem alguns problemas políticos nesta organização*”. Para a resposta ao questionário é pedido a cada participante que opte por uma das opções (1- Nunca; 2- Por vezes; 3- Frequentemente; 4- Sempre) para cada afirmação, tendo em conta a percepção do seu clima organizacional. Na maior parte dos itens, um score mais elevado está relacionado com um clima organizacional conducente para a criatividade segundo as categorias estudadas. O questionário original foi testado e validado e obteve uma variação de consistência (utilizando o alfa de Cronbach) entre minimamente aceitável (.66) a muito forte (.91), com uma mediana de 0.84 (Amabile et al., 1996).

Avaliação da relação diádica - líder

Escala de LMX-7 (Scandura & Graen, 1984). Os 7 itens desta escala foram modificados e aplicados como uma medida de avaliação da percepção dos líderes acerca da relação que possuem com o seu liderado. Esta modificação foi realizada tendo como objectivo aceder à percepção da relação avaliada pelos líderes, para posterior comparação com os dados oriundos da mesma escala aplicada aos liderados. Esta reestruturação foi realizada tendo como principal intuito a manutenção do sentido original dos itens. Como exemplo de uma das afirmações depois da reestruturação da escala podemos assinalar a passagem de “*A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função?*” para “*O seu liderado compreende os seus problemas e necessidades na função?*”. O formato de resposta manteve-se o original “1- Raramente” a “5-Sempre”. A escala, no estudo original, possui um alfa de Cronbach médio de 0.90 (Scandura & Graen, 1984).

Escala de LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998). A LMX, segundo estes autores, é um construto multidimensional, pelo que deve ser avaliado tendo em conta algumas dimensões, tais como o *afecto* (3 itens), a *lealdade* (3 itens), a *contribuição percebida* (3 itens) e o *respeito profissional* (3 itens). No total existem 12 afirmações (exemplo: “*Respeito os conhecimentos e competências da minha chefia ao nível do trabalho*” Esta escala foi modificada, tendo como principal objectivo uma posterior comparação com os dados obtidos na escala aplicada aos liderados. Esta reestruturação foi realizada tendo como principal intuito a manutenção do sentido original dos itens. Os participantes deveriam responder entre “1- Discordo totalmente” a “5- Concordo totalmente”. Um score mais elevado relaciona-se também com uma melhor percepção da relação.

De uma forma global e como foi referido anteriormente, a inserção de cada escala no questionário, tanto do líder como do liderado, teve como objectivo chegar ao máximo de informação possível sobre os constructos a serem investigados, de modo a se poder compreender melhor a dinâmica existente. No que respeita a LMX foram escolhidas duas escalas (LMX-7 Scandura & Graen, 1984 e LMX-MDM- Liden & Maslyn, 1998) que, por um lado nos dessem uma visão global do construto, mas por outro que nos permitissem perceber efectivamente as suas implicações. Neste estudo, estas implicações vão ser estudadas ao nível do clima criativo organizacional (Amabile et al, 1996), uma vez que a literatura analisada vai no sentido da existência de uma relação entre ambos os conceitos.

5.6 Procedimento

Este estudo iniciou-se através de uma conversa com uma pessoa responsável do departamento de Recursos Humanos (RH) da loja específica, pertencente à organização em causa, onde eu iria desenvolver o meu trabalho. Após a minha apresentação do tema, objectivo e relevância do estudo, recebi um feedback muito positivo da minha ideia, uma vez que consideraram que, a nível futuro, estes dados poderiam ser interessantes pois poderia servir de indicador/orientador de acções futuras de melhoramento dos pontos mais relevantes. A escolha desta loja especificamente não foi aleatória, uma vez que, é a loja mais antiga da empresa em Portugal e era onde residiam as dinâmicas mais antigas e mais sólidas. Também me foi dito pelo responsável de RH que essa loja era considerada diferente, pois os indicadores obtidos nos questionários aplicados dentro da organização revelavam um clima e uma atitude “especial” e que, em grande parte, acreditavam que essa atitude se devesse ao bom relacionamento e ao tratamento informal entre todos os colaboradores, independente da sua categoria profissional e da função que ocupava. Através da minha investigação, a organização gostaria de perceber de que modo era percebida pelos colaboradores base, como as variáveis eram vistas, quais as que tinham mais influência, a fim de perceber de que forma isso afecta a vida da organização e assim poderem actuar sobre essas variáveis melhorando-as.

Depois de escolhida a loja, passou-se à fase de organização das etapas que se seguiriam nesta investigação. Primeiramente, os questionários foram dados à pessoa responsável de RH para serem revistos, no sentido de se verificar se todos os itens faziam sentido naquele contexto e naquela cultura (depois desta análise, não foi retirado nenhum item). Seguidamente, ficou agendada uma visita e consequente abordagem aos colaboradores a fim de “dar a cara” pela investigação, pois o departamento de RH não queria que os colaboradores pensassem que o estudo era mais uma forma de avaliá-los. Nessa visita tive a oportunidade de explicar a todos os líderes presentes como se iria proceder a recolha de dados. O estudo possuía dois questionários, um a ser aplicado aos líderes, e outro a ser aplicado aos liderados. O delineamento escolhido depressa revelou alguma apreensão pois os líderes, por um lado não queriam que os seus colaboradores se sentissem intimidados e que isso levasse a respostas pouco esclarecedoras (podendo existir uma pressão para avaliar os líderes favoravelmente com receio de possíveis represálias). Outro dos problemas apresentados foi o modo como estava estruturado o questionário, que obrigava à identificação do colaborador e da chefia sobre a qual estavam a responder, mais uma vez isto poderia enviesar os resultados. O facto de, para que conseguisse fazer a correspondência líder-

liderado necessitar da identificação pessoal de cada um, para que na posterior análise de dados fosse possível perceber a que líder correspondia a avaliação do liderado e vice-versa, levantou também algumas questões sobre a confidencialidade. Nesse sentido, o questionário do líder pedia a identificação de cada colaborador que estava sob sua chefia, de tal forma que, quando recebia a resposta a este questionário, sabia a partida quais os liderados correspondentes a determinado líder.

Para reduzir ao mínimo possível todas estas questões que poderiam levar a enviesamentos, ficou acordado que os questionários iriam ser aplicados por mim pessoalmente e que as respostas ser-me-iam entregues da mesma forma. Caso o colaborador se sentisse à vontade, poderia entregar o questionário em envelope fechado nos RH. Deste modo, cada pessoa poderia responder individualmente ao seu questionário e teria a certeza de que a chefia não teria acesso à sua resposta. A folha de rosto do questionário continha a explicação do intuito do estudo e o pedido para a resposta ao questionário que se encontrava nas folhas seguintes (este texto introdutório também foi adicionado ao cabeçalho de cada questionário juntamente com as questões da confidencialidade). Uma vez que não iria estar presente aquando da resposta ao questionário, as instruções para cada escala foram redigidas com grande especificidade e exactidão, de modo a não criar dúvidas. Para contornar este aspecto, foram ainda disponibilizados os meus contactos pessoais para que, se existisse alguma sugestão ou dúvida acerca do questionário, houvesse a possibilidade de um contacto directo. Ambos os questionários foram entregues por mim. Os líderes responderam ao “*questionário líder*” e os liderados ao “*questionário liderados*”.

A obtenção dos dados foi realizada lentamente, em parte devido ao excesso de tempo que um colaborador demorava a responder a cada questionário, pois teriam de o realizar durante o horário de trabalho e isso faria com que acumulassem funções. Por vezes, foi necessário realizar alguma pressão sobre os líderes para que estes pedissem aos seus liderados para responder aos questionários. Assim sendo, a recolha de dados demorou cerca de 2 meses a finalizar-se. À medida que eram recebidos os questionários era dada uma resposta de agradecimento, e as respostas às escalas eram colocadas em base de dados própria para a correcta identificação das relações líder-liderado

VI. Resultados

Para uma melhor visão dos resultados obtidos neste estudo, este capítulo encontra-se dividido em duas secções. Na primeira serão abordadas as qualidades métricas dos diferentes instrumentos utilizados. Na segunda secção serão analisadas e testadas as hipóteses em estudo.

6.1 Fidelidade

No presente estudo foi testada a consistência interna das três escalas utilizadas. Relativamente as escalas da LMX (Unidimensional e Multidimensional), este parâmetro foi avaliado, tendo em conta a escala no global e não especificamente a escala aplicada a cada grupo (líderes e liderados), uma vez que ambos os grupos respondem a mesma questão mas com direccionalidade diferente. No que diz respeito aos questionários KEY, esta medida e consistência foi medida através das respostas dos liderados, pois apenas estes responderam ao questionário.

Assim sendo, o quadro 6.1 sintetiza os valores do α de Cronbach das escalas da LMX e do KEYS (N=104 e N= 52), respectivamente.

Quadro 6.1 - Consistência interna geral das escalas

Escala	Alpha de Cronbach (antes da eliminação dos itens).
LMX Unidimensional (Scandura & Graen, 1984)	$\alpha =,866$
LMX Multidimensional (Liden & Maslyn, 1998)	$\alpha =,867$
KEY	
Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996)	$\alpha =,892$

Como se pode observar na tabela acima, todos os valores de Alpha de Cronbach estão acima de 0,7, o que significa que, ao um nível geral, as escalas possuem uma consistência interna bastante favorável (Maroco, 2007).

No sentido de aprofundar a consistências das várias subescalas existentes, elaborou-se o quadro 6,2, onde se verifica que, três das subescalas possuem consistência inferior ai desejável. A subescala *Contribuição Percebida* pertence à escala da LMX - Leader-Member Exchange Multidimensional (Liden & Maslyn, 1998) e possui um $\alpha = .660$. Neste caso, não foi equacionada a retirada de itens desta escala, uma vez que, a consistência desta não se encontra muito distante do desejável ($\alpha = .70$) e também pelo facto de a subescala ser composta apenas por três itens, sendo que, seria difícil a retirada de qualquer um deles, sem se perder a qualidade da avaliação da dimensão visada.

No que diz respeito à escala KEY - Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996) as escalas *Lealdade* e *Encorajamento da Chefia* também revelaram valores de consistência abaixo do valor desejado, pelo que, procedeu-se a eliminação de alguns itens, nomeadamente o item 2, 4, 16, 21 e 24. Após este procedimento, as consistências aumentaram consideravelmente, tanto ao nível da sub-escala como ao nível da escala global (onde o $\alpha = .892$ e passaria a $\alpha = .955$). Nesta lógica, considera-se que os quatro itens retirados não permitem avaliar o construto pretendido.

Quadro 6.2- Consistência interna das subescalas

Escala	Subescalas	Alpha de Cronbach inicial (antes da eliminação dos itens)	Alpha de Cronbach final (após da eliminação dos itens)	Itens eliminados
LMX Multidimensional (Liden & Maslyn, 1998)	Afecto	$\alpha = ,908$		
	Lealdade	$\alpha = ,763$		
	Contribuição Percebida	$\alpha = ,660$		
	Respeito profissional	$\alpha = ,844$		
KEY Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996)	Lealdade	$\alpha = ,353$	$\alpha = ,625$	2, 4
	Trabalho desafiante	$\alpha = ,842$		
	Recursos Suficientes	$\alpha = ,826$		
	Encorajamento da chefia	$\alpha = ,287$	$\alpha = ,922$	16, 21, 24
	Suporte do grupo de trabalho	$\alpha = ,854$		

Encorajamento organizacional	$\alpha =,922$
Impedimentos Organizacional	$\alpha =,761$
Pressão laboral	$\alpha =,768$
Criatividade	$\alpha =,922$
Produtividade	$\alpha =,929$

6.2 Validade

As escalas utilizadas neste estudo foram anteriormente validadas nos respectivos estudos originais. Pode-se considerar que a validade de conteúdo se encontra assegurada, uma vez que a maior parte dos itens foram mantidos, efectuando-se apenas a tradução dos mesmos. A respectiva tradução foi efectuada por forma a não perder o sentido original dos itens.

Após a tradução da escala, esta foi revista tanto por conhecedores da área como pelos próprios responsáveis dos RH da empresa onde foi efectuada a recolha dos dados. Verificou-se uma adequação do conteúdo ao contexto de mercado necessário.

O facto de se explorar e de se obter resultados de duas fontes de avaliação diferentes (avaliação do líder e avaliação do liderado), pode-se considerar que esta dinâmica permite reduzir enviesamentos, tanto ao nível das sobreavaliações como das subavaliações das pessoas inquiridas.

Posto isto, pode-se afirmar que os instrumentos utilizados para medir as variáveis em estudo, possuem validade e fidelidade, o que significa contêm boas qualidades psicométricas, imprescindíveis para uma utilização segura.

De seguida, serão apresentados os resultados das análises estatísticas resultantes da testagem das hipóteses, bem como uma estatística descritiva das variáveis inerentes.

Estatística descritiva das variáveis em estudo

LMX

De um modo geral podemos verificar que os resultados obtidos são bastante similares. Ainda assim, são os liderados que em média avaliam melhor a relação ($M=3,96$; $SD=0,58$) do que os líderes ($M=3,87$; $SD= 0,54$). Estes resultados significam que ambos os grupos, embora apresentem valores médios ligeiramente diferentes, avaliam a relação como média- positiva,

sendo que, em média, as respostas situam-se entre o “*não concordo nem discordo*” e o “*concordo*”.

LMX-MDM

Quadro 6.3 - Estatística descritiva da variável LMX-MDM

	Dimensões da LMX- MDM									
	Afecto		Lealdade		Contribuição percebida		Respeito profissional		Total	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Avaliação da LMX-MDM (Líder)	4,12	0,89	3,97	0,83	4,10	1,20	4,09	0,77	4,06	0,93
Avaliação da LMX-MDM (Liderado)	4,05	0,89	4,04	0,69	3,88	0,99	4,11	0,78	4,02	0,84

Através do quadro 6.3 é possível verificar que, de um modo geral e embora os resultados obtidos sejam bastante semelhantes, os líderes inquiridos percebem, em média, a relação como mais positiva do que os liderados ($M=4,06$; $SD=0,93$). Nesta avaliação também se pode observar que, para os líderes, as dimensões onde existe uma percepção da relação mais positiva é no Afecto e na Contribuição Percebida ($M= 4,12$, $SD=0,89$ e $M= 4,10$, $SD= 1,20$ respectivamente). A dimensão Lealdade é a que, em média, é percebida como menos positiva da relação ($M=3,97$, $SD=0,83$). Relativamente aos liderados as dimensões Respeito Profissional e Afecto são aquelas que em média estes avaliam mais positivamente ($M= 4,05$, $SD=0,89$ e $M= 4,11$, $SD= 0,78$ respectivamente). A dimensão Contribuição é a que os liderados avaliam como menos positiva, quando comparada com as restantes ($M=3,88$, $SD= 0,99$). Ainda assim, pode-se afirmar que todas as dimensões são avaliadas positivamente, uma vez que, ambos os membros utilizaram a parte positiva da escala para responderem.

Quadro 6.4- Estatística descritiva do Clima Criativo Organizacional

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Liberdade	2,79	0,61
Trabalho desafiante	3,09	1,72
Recursos necessários	3,08	0,73
Encorajamento da chefia	3,31	0,66
Suporte do grupo de trabalho	3,13	0,63
Encorajamento Organizacional	3	0,73
Impedimentos Organizacionais	2,42	0,84
Pressão de trabalho	2,45	0,85
Criatividade	2,92	0,72
Produtividade	3,33	0,54

Como podemos observar no quadro 6.4, de um modo geral, os liderados tendem a avaliar os factores do clima organizacional criativo muito similarmente. Ainda assim, em alguns factores as médias são ligeiramente superiores, nomeadamente na produtividade ($M=3,33$ $SD=0,54$) e no encorajamento da chefia ($M=3,31$ $SD=0,66$). A dimensão que os liderados tendem a avaliar de uma forma mais concordante é o trabalho desafiante, onde podemos observar uma média alta, mas também o desvio-padrão mais elevado ($M=3,09$ $SD=1,72$).

6.3 Hipóteses

O liderado avaliar-se-á como mais criativo, quanto menor discrepância se verificar na percepção de qualidade da relação LMX avaliada por ambos (Hipótese 1).

Numa primeira fase, para testar a hipótese 1, foram efectuadas correlações de Pearson, a fim de se verificar a relação entre a variável LMX (avaliada por ambos os membros da díade) e a Criatividade avaliada pelos liderados. Na abordagem a esta hipótese foram utilizados três tipos de avaliações da LMX, a avaliação da percepção da relação feita pelo líder, a avaliação da percepção do liderado e uma variável compósita (obtida através do produto das duas avaliações), a percepção mútua da qualidade da relação, que nos permite o cruzamento das duas avaliações mencionadas anteriormente e que nos indica a qualidade da relação diádica.

Assim sendo, os resultados obtidos e apresentados no quadro 6.5 permitem-nos afirmar que, existe uma relação positivas entre a percepção da relação diádica avaliada pelo líder, e a percepção de criatividade avaliada pelo liderado ($R_{pearson} = 0,251, p=0,072$). Este resultado, ainda assim, não se revelou significativo. Relativamente à avaliação da percepção da relação feita pelo liderado, esta teve um efeito significativo positivo ($R_{pearson} = 0,492, p=0,000$), ou seja, quando o liderado avalia a sua relação com o líder como mais positiva (utilizando os valores mais altos da escala de resposta), a percepção de criatividade do liderado também é mais alta. No que diz respeito a percepção mútua da qualidade da relação diádica, avaliada por ambos, pode-se afirmar que também tem um efeito significativo positivo, o que nos revela que, quando ambos os membros da díade avaliam a relação positivamente, a percepção de criatividade do liderado também tende a ser avaliada como mais positiva. Posto isto, podemos dizer que a hipótese 1 foi confirmada.

Quadro 6.5- Correlações entre a LMX e a Criatividade

	Percepção de Criatividade	
	R Pearson	Pvalue
LMX Lider	0,251	0,072
LMX Liderado	0,492	0,000
LMX mútuo	0,460	0,001

A percepção geral da relação diádica medida através da LMX-MDM, influenciará a percepção de clima criativo feita pelos liderados (hipótese 2).

Quadro 6.6- Resultados da Regressão da LMX-MDM no Clima Organizacional

	Percepção de Clima Criativo do Liderado			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandardizado
LMX-MDM geral	0.341	0,321	17,044	0,584

Através da análise do quadro 6.6 podemos observar que a percepção da relação avaliada por ambos os membros da díade, a partir da LMX-MDM influencia a percepção de Clima Criativo Organizacional avaliado pelos liderados ($\beta = 0,584, p=0,00$). Este modelo explica aproximadamente 32% da variância total do Clima Criativo Organizacional. Assim sendo, podemos afirmar que a hipótese 2 foi confirmada. O diagrama de dispersão desta regressão pode ser consultado nos anexos.

No sentido de aprofundar um pouco mais estes resultados e especificamente quais as dimensões que poderão ter maior impacto no Clima Criativo Organizacional, realizou-se uma regressão utilizando as diferentes dimensões que compõem a LMX-MDM, através do método ENTER (neste modelo todas as variáveis independentes entram em bloco na equação de regressão. Cada variável independente é avaliada tendo em conta aquilo que adiciona à predição da variável dependente. É utilizada em amostras pequenas. Tabachnick & Fidell, 2007)

Quadro 6.7- Resultados da regressão das dimensões da LMX-MDM e o Clima Criativo Organizacional

	β Estandarizado	Pvalue	TOL
Afecto	0,283	0,253	0,347
Lealdade	0,270	0,125	0,701
Contribuição	0,256	0,106	0,870
Respeito	0,005	0,983	0,410

R^2 0,385 R^2 Ajustado 0,303, F= 4,689 $p \leq 0,05$

Como se pode observar através do quadro 6.7 não existem dimensões com efeitos significativos, o que nos mostra que nenhuma das dimensões da LMX-MDM tem influência na percepção de Clima Criativo avaliado pelos liderados. Estes resultados revelam-se contraditórios aos obtidos na tabela anterior, ou seja, quando testámos a possível influência da LMX-MDM geral no clima criativo. No que diz respeito à multicolinearidade (um dos pressupostos inerentes à realização destas análises) também podemos observar que esta análise apresenta alguns problemas neste sentido, nomeadamente nas dimensões Afecto (TOL =0,347) e Respeito Profissional (TOL = 0,410).

A dimensão Afecto irá ter influência na percepção dos liderados sobre a sua criatividade (hipótese 2a).

Como se pode observar no quadro 6.8, apenas as dimensão Afecto ($\beta = 0,328$; $p = 0,019$) tem um efeito positivo na criatividade dos liderados, sendo este significativo, ou seja, quanto maior a percepção de afecto na relação maior a criatividade do liderado. Esta dimensão explica 8,9% da variação da criatividade.

Face a este resultado, a hipótese 2a foi suportada, pois existe uma associação significativa positiva entre a criatividade e o afecto. Pode-se consultar o diagrama de dispersão desta regressão nos anexos.

Quadro 6.8 – Resultados da Regressão entre a dimensão Afecto da LMX-MDM e a Criatividade

	R^2	R^2 Ajustado	F	β Estandarizado	Pvalue
Afecto	0,108	0,089	5,903	0,328	0,019

A dimensão Contribuição influenciará a percepção de trabalho desafiante dos liderados (Hipótese 2b).

Quadro 6.9 – Resultados da Regressão entre a Contribuição e o Trabalho desafiante

	Trabalho Desafiante				
	R^2	R^2 Ajustado	F	β Estandarizado	Pvalue
Contribuição Percebida	0,151	0,134	8,724	0,389	0,005

Como se pode observar no quadro 6.9, a dimensão Contribuição percebida da LMX_MDM têm um efeito positivo na percepção de trabalho desafiante dos liderados, ou seja, quanto maior a percepção de contribuição para a relação, maior a percepção de trabalho desafiante do liderado. Este efeito revelou-se significativo. Este modelo explica 15% da

variação do trabalho desafiante. Tendo em conta estes resultados, a hipótese 2b foi suportada, uma vez que existe uma associação significativa entre esta dimensão da LMX-MDM e o trabalho desafiante. O diagrama de dispersão encontra-se disponível nos anexos.

Que importância tem a relação com o líder?

VII. Análises exploratórias

Tendo em conta os resultados obtidos através das análises realizadas entre as dimensões da LMX-MDM e alguns factores do Clima organizacional criativo (em que algumas dimensões da LMX se revelaram significativas no clima criativo), considerou-se importante explorar outras possíveis relações, a fim de ter um conhecimento total e abrangente desta dinâmica.

Neste sentido, foram realizadas diversas regressões entre as dimensões da LMX-MDM e cada um dos factores do Clima organizacional criativo.

Quadro 7.1 – Resultados das Regressões entre as dimensões da LMX-MDM e os factores do Clima Organizacional Criativo

Factores do Clima Organizacional Criativo	Dimensões da LMX-MDM	β Estandarizado	P value	TOL
Criatividade	Lealdade	0,313	0,043	
	Contribuição	0,131	0,383	
	Respeito	0,064	0,675	
$R^2 = 0,169$		R Ajustado= 0,115	F= 3,124	Pvalue= 0,05
Trabalho Desafiante	Afecto	0,080	0,720	0,335
	Respeito	0,260	0,194	0,426
	Lealdade	0,233	0,157	0,635
$R^2 = 0,235$		R Ajustado= 0,185	F= 4,715	Pvalue= 0,05
Liberdade	Afecto	0,380	0,094	
	Lealdade	0,003	0,985	
	Contribuição	0,304	0,039	
	Respeito	-0,119	0,546	
$R^2 = 0,243$		R Ajustado= 0,178	F= 3,698	Pvalue= 0,05
Recursos necessário	Afecto	-0,048	0,857	
	Lealdade	0,106	0,586	
	Contribuição	0,084	0,623	
	Respeito	0,239	0,343	
$R^2 = 0,098$		R Ajustado= 0,010	F= 1,110	Pvalue= 0,05
Encorajamento da Chefia	Afecto	0,436	0,015	

Que importância tem a relação com o líder?

	Lealdade	0,234	0,067	
	Contribuição	-0,050	0,651	
	Respeito	0,220	0,173	
<hr/>				
	$R^2 = 0,572$	R Ajustado= 0,533	F= 14,672	Pvalue= 0,05
<hr/>				
Suporte do grupo de trabalho	Afecto	0,007	0,976	0,333
	Lealdade	0,192	0,259	0,604
	Contribuição	0,190	0,198	0,807
	Respeito	0,242	0,233	0,427
<hr/>				
	$R^2 = 0,233$	R Ajustado= 0,165	F= 3,420	Pvalue= 0,05
<hr/>				
Encorajamento organizacional	Afecto	0,045	0,859	0,314
	Lealdade	0,147	0,425	0,613
	Contribuição	0,267	0,096	0,824
	Respeito	0,136	0,556	0,388
<hr/>				
	$R^2 = 0,210$	R Ajustado= 0,129	F= 2,591	Pvalue= 0,05
<hr/>				
Impedimentos organizacionais	Afecto	0,189	0,488	
	Lealdade	-0,031	0,875	
	Contribuição	-0,193	0,282	
	Respeito	-0,093	0,699	
<hr/>				
	$R^2 = 0,040$	R Ajustado= -0,063	F= 0,390	Pvalue= 0,05
<hr/>				
Pressão laboral	Afecto	0,066	0,794	0,331
	Lealdade	-0,191	0,305	0,607
	Contribuição	-0,006	0,972	0,768
	Respeito	0,335	0,159	0,378
<hr/>				
	$R^2 = 0,113$	R Ajustado= 0,031	F= 1,375	Pvalue= 0,05
<hr/>				
Produtividade	Afecto	-0,026	0,920	
	Lealdade	0,205	0,262	
	Contribuição	-0,096	0,543	
	Respeito	0,225	0,334	
<hr/>				
	$R^2 = 0,098$	R Ajustado= 0,016	F= 1,190	Pvalue= 0,05

Através da tabela 7.1 podemos observar que, relativamente ao factor Liberdade, apenas a dimensão contribuição percebida tem um efeito significativo positivo ($\beta=0,304$, $p=0,039$), ou seja, quanto melhor a percepção de contribuição, maior liberdade que o liderado sente.

Podem-se observar os mesmos resultados quando testamos a relação entre o Encorajamento da chefia e as dimensões da LMX-MDM. Nesta dinâmica podemos observar que tende a existir mais afecto quando os liderados sentem uma maior percepção de encorajamento por parte da chefia ($\beta= 0,436, p=0,015$).

Relativamente as restantes dimensões da LMX-MDM quando cruzada com a criatividade podemos afirmar que, apenas a dimensão Lealdade, teve um efeito significativo positivo ($\beta=0,313 p= 0,043$), o que significa que quanto maior é a percepção de lealdade dentro da relação, mais o liderado se auto-avalia como criativo.

Nas análises realizadas podemos observar que as dimensões da LMX-MDM não tiveram efeitos significativos nos factores Recursos necessários, Impedimentos Organizacionais e a Produtividade.

Quanto aos factores Pressão laboral, Encorajamento organizacional, Suporte do Grupo de trabalho e Trabalho Desafiante, também não se obtiveram resultados, apresentando todos factores problemas de multicolinearidade, um dos pressupostos inerentes à realização destas análises. Todos os diagramas de dispersão encontram-se para consulta nos anexos.

Que importância tem a relação com o líder?

Conclusões

A presente investigação tinha como objectivo estudar a relação entre a LMX e a criatividade. Pretendia-se também compreender de que forma a LMX poderia estar relacionada com um clima organizacional criativo.

Os dados obtidos permitem-nos afirmar que existe uma relação significativa entre a qualidade da relação líder-liderado e a criatividade, embora isso só se verifique relativamente à percepção da relação avaliada pelos liderados e à percepção mútua de qualidade da relação, obtida através do produto das duas avaliações. Através deste estudo conseguimos perceber que esta relação é positiva, ou seja, quanto melhor os membros da diáde avaliarem a relação, melhor será a percepção de criatividade do liderado. Estes resultados vão ao encontro do revisto na literatura, onde se afirma que a qualidade da relação entre líder e liderado esta relacionada com a capacidade de inovação e consequentemente com a criatividade (Graen e Scandura, 1987). Embora o contexto onde se insere este estudo seja organizacional, optou -se por não se estudar esta dinâmica através de agrupamentos de liderados por líder, pois a LMX é uma medida diádica, que visa o estudo da relação entre líder e liderado e não uma medida que permite estudar as relações entre equipas de trabalho. Para futuros estudos recomenda-se a verificação destes resultados, através da TMX (team –member exchange), uma vez que esta é a medida adequada para medir dinâmicas grupais.

O segundo grande objectivo deste estudo era de verificar uma possível relação entre a LMX e o clima organizacional criativo. Pode-se considerar que, de uma forma global que a LMX-MDM influencia o clima organizacional criativo.

Com o intuito de perceber quais as dimensões da LMX-MDM que poderiam ter um efeito no Clima Organizacional Criativo, realizou-se uma regressão múltipla, na qual se pode observar que não existe nenhuma dimensão da LMX com influência significativa no clima. Este segundo resultado revela que existe uma certa inconsistência quanto à confirmação da hipótese 2 pois, numa primeira fase esta é confirmada e na segunda fase é refutada. Neste estudo observaram-se alguns problemas de multicolinearidade entre as dimensões da LMX-MDM, nomeadamente entre o Afecto e o Respeito, pelo que isso deve ser tido em conta na interpretação dos resultados, uma vez que este é um pressuposto inerente à realização deste tipo de análises. Posto isto, sugere-se pesquisas futuras adicionais quanto a esta possível relação.

Aprofundando um pouco mais esta relação entre a LMX-MDM e o clima organizacional criativo, uma vez que existem pouca literatura nesta área, foram analisadas algumas possíveis relações. Após análise dos resultados, pode-se comprovar que existem algumas dimensões da LMX-MDM que têm impacto significativo nos factores de clima criativo organizacional, nomeadamente na criatividade e no trabalho desafiante.

Relativamente à Criatividade, tanto o afecto (hipótese 2a) como a lealdade apresentaram resultados significativos positivos, o que demonstra que os liderados tendem a perceberem-se a si mesmo e a organização como mais criativos quanto maior percepção de afecto e lealdade houver na relação.

Na que respeita ao trabalho desafiante, os resultados deste estudo mostram que este factor de clima organizacional criativo é apenas influenciado pela percepção de Contribuição Percebida. Assim sendo, podemos afirmar que quando mais percepção de contribuição houver na relação mais os liderados tendem a sentir o seu trabalho como desafiante.

Nesta investigação pretendeu-se ainda compreender esta dinâmica na sua totalidade, pelo que foram desenvolvidos estudos adicionais exploratórios nesse sentido. Devido à pouca literatura existente relativamente a esta possível relação, embora fosse evidente que ambas poderiam estar relacionadas, o presente estudo teve como objectivo abrir um pouco o conhecimento já pesquisado, através da verificação de possíveis relações entre os factores do clima organizacional criativo e as dimensões da LMX-MDM.

Posto isto, podemos afirmar que relativamente ao factor Liberdade, os resultados obtidos permitem-nos dizer que os liderados sentem mais liberdade e autonomia laboral quando existem uma percepção de contribuição na relação líder-liderado, o que nos diz que, quando os liderados sentem que possuem o controlo e o poder de decidir qual o trabalho que vão realizar e como o vai fazer, isso aumente a sua motivação para o trabalho (Amabile, 1996) e origina maior disposição para aceitar mais trabalho, obter de mais recursos, apoio e orientação (Deinesch & Liden, 1996)

Outra das conclusões que podemos retirar das análises realizadas é a relação significativa entre o afecto e o encorajamento da chefia. Quando é percebido afecto na relação diádica, os liderados tendem a sentir maior encorajamento por parte da chefia, ou seja, quando existe uma maior atracção interpessoal, onde os indivíduos experienciam uma maior flexibilidade emocional, numa atmosfera amigável (Deinesch & Liden, 1996), tendem a sentir que existe mais abertura relacional, suporte de novas ideias e objectivos mais claros. (Amabile, 1996). Gregulas e Ford (2006), embora não estudassem directamente esta relação,

confirmaram, através dos estudos que realizaram que a dimensão afecto da LMX-MDM está positivamente relacionada com a satisfação com a chefia.

Quando os indivíduos percebem respeito profissional numa relação diádica tendem a sentir maior suporte do grupo de trabalho. Isto significa que, quando os membros da diáde mostram respeito entre si e em relação aos outros recursos organizacionais (Liden & Maslyn, 1998) tendem a sentir uma maior facilidade de comunicação grupal, maior abertura a novas ideias, mais confiança e apoio (Amabile, 1996).

Uma relação similar também é observada através dos resultados obtidos entre o Respeito profissional e a Pressão laboral. Quando existem um maior respeito profissional na relação, os indivíduos tendem-se a sentir mais pressionados. Esta dinâmica pode ser vista de duas formas, uma negativa (quando é vista como uma distração de ideias criativas ou a produtividade irrealista) e outra positiva (quando a pressão fomenta desafios interpessoais). Esta é uma questão interessante de abordar em pesquisas futuras, pois permitir-nos-ia compreender os sentimentos que esta questão causa aos indivíduos.

No que diz respeito à relação entre a LMX-MDM e o factor Encorajamento Organizacional, esta só se revelou significativa para a dimensão Contribuição percebida. Estes resultados permitem-nos afirmar que, quando os indivíduos confiam nas suas capacidades, recebem mais apoio e orientação tendem a sentir-se mais reconhecidos, originando assim a geração de ideias mais fluidas e uma partilha de objectivos (Amabile, 1996).

Os resultados obtidos das análises realizadas neste estudo entre as dimensões da LMX-MDM e os factores Recursos necessários, Impedimentos Organizacionais e Produtividade do Clima Organizacional Criativo, não se revelaram significativos, pelo que se pode afirmar que não existem uma relação entre a forma como percebemos a relação diádica e a percepção de clima criativo organizacional no que diz respeito aos Impedimentos Organizacionais, Recursos Necessários e Produtividade.

Pode-se concluir que os resultados obtidos neste estudo vieram acrescentar conhecimentos sobre uma relação tão pouco estudada na literatura.

Permitiu-nos, por um lado compreender a existência de uma relação clara entre a percepção da qualidade da relação diádica e a percepção de criatividade dos liderados, por outro, permitiu-nos colmatar algumas limitações existentes em estudos anteriores. Através da metodologia adoptada (recolha de dados da percepção de ambos os membros da diáde em relação à qualidade da mesma) pode-se reduzir enviesamentos e erros relacionados com a recolha de dados de uma só fonte de informação e obter uma visão ampla da relação. Com os resultados obtidos podemos afirmar que a relação mais forte entre a criatividade e a LMX

advém da percepção de criatividade dos liderados e a percepção da relação avaliada pela mesma fonte (liderados). Estes resultados podem revelar a existência de algum enviesamento. Ainda assim, e também enfatizando uma relação muito forte está a relação entre a percepção mútua da qualidade da relação e a criatividade do liderado (hipótese 1).

Este estudo apresenta ainda algumas limitações que deverão ser tidas em conta em futuras investigações. Primeiramente, a amostra obtida era reduzida (N diádico = 52), pelo que este valor não permite fazer extrapolação dos dados. A aplicação dos questionários também é susceptível de limitação pois, aquando da resposta dos mesmos, a investigadora não estava presente o que pode ter originado problemas de compreensão de itens, tanto ao nível da ambiguidade de percepção, como a não compreensão total dos mesmos. Os contextos de aplicação também não foram controlados pelo que, as respostas podem conter erros. Relativamente à metodologia escolhida para a recolha de dados, os questionários, também pode originar problemas na medida em que podemos estar presentes a casos de reactividade e deseabilidade social (ex: os liderados podem ter respondido mais positivamente aos itens que avaliavam a relação diádica com medo de represálias). Neste estudo não foram solicitadas as opiniões dos líderes referente ao Clima Criativo Organizacional. Deste modo, não podemos comparar as duas opiniões (a semelhança dos resultados da LMX), o que pode levar a um enviesamento de informação.

Apesar das limitações apresentadas, o estudo permitiu compreender a relação líder-liderado e de que forma esta influencia a criatividade. A percepção de qualidade que ambos os membros têm da relação líder-liderado influencia positivamente a criatividade do liderado. Relativamente a LMX-MDM, são as dimensões Afecto e Lealdade que têm impacto na percepção de criatividade de um liderado dentro de uma organização.

Este estudo mostra a importância que as organizações devem dar as relações interpessoais existentes dentro do local de trabalho, pois isso influencia a postura dos colaboradores. Deste modo tanto as organizações como os líderes devem procurar mandar os seus liderados motivados, proporcionando-lhes todos os recursos necessários, sejam eles de carácter material, afectivo ou emocional, a fim de lhes criar um ambiente propício ao desenvolvimento de ideias novas e uteis. Se assim for, todos os elementos ficam a ganhar, pois encontram-se intrinsecamente ligados pelos mesmos objectivos, permitindo isso continuarem a competir num mercado cada vez mais exigente e global.

Bibliografia

- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. 1987. *Creativity in the R&D laboratory*. Technical report, 30, Center for Creative Leadership, Greenshoro, NC.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. 1995. *KEYS: Assessing the climate for creativity*. Instrument published by the Center for Creative Leadership, Creenshoro, NC.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. New York: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1998). How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October, 77-87.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, October, 101-109.
- Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(November), 478-485.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader–member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader–member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477–499.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations: 71–98*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G. J. M., & Hopstaken, L. E. M. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 801–811.
- Castro, F.B.V., Gomes, J.F.S. & Sousa, F.C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader’s emotional intelligence on followers’ creativity. *Creativity and Innovation Management*. In print.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cotgrove, S., & Box, S. 1970. *Science, industry, and society: Studies in the sociology of science*. London: George Allen & Unwin.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69–86.
- Cummings, L. L. 1965. Organizational climates for creativity. *Journal of the Academy of Management*, 3, 220-227.
- Cummings, L. I., & O'Connell, M. J. 1978. Organizational innovation. *Journal of Business Research*. 6, 33-50.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical linkage dyad approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2008). Creative Potencial and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Journal Compilation*, 17(1), 37-46.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader–member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988–1010.
- Gersick, C. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 41, 9-41.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. (pp. 143–165). Kent, OH: Kent State Press.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level mullet-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Gregulas, G. & Ford, J.(2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433–465.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York:Wiley.
- King, N, & West, M. A. 1985. *Experiences of innovation at work*. SAPU memo, 772, University of Sheffield, Sheffield, England.
- Kozlowski, S., & Doberty, M. 1989, Integration of climate and leadership: Examination of a neglected topic. *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553,
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., &Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personal and human resources management* . vol. 15 (pp. 47–119). Greenwich, CT: JAI Press.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings. *Research in organizational behavior* vol. 7,(pp. 85–128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Livingston, J. (1969). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 47(4), 81-89.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização de SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (1998). Increasing worker outcomes by improving leader follower relations. *Journal of Leadership Studies*, 5, 72–81.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture´s Influence on Creativity and Innovation: A review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.

- Mintzberg, H. (1973). A new look at the chief executive's job. *Organizational Dynamics*, 1, 20–31.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Lisboa: Almedina.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (Eds.). (2005). *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37, 580-607.
- Shalley, C. E., & Gibson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Staw, B. M., 1990. An evolutionary approach to creativity and innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* 287-308. Chichester, England: Wiley.
- Stein, M. I. 1974. *Stimulating creativity*, vol. 1. New York: Academic Press.
- Tabachnick, B. and L. Fidell, (2007). *Using Multivariate Statistics*. USA, Person International Edition, 5a ed.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585–608.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, J. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511–532.

- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N. & Van Knippenberg, D. (2010). The x-factor: on the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 333–363.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin. R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18. 293-321
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

Que importância tem a relação com o líder?

Anexo A- Questionário utilizados na recolha de dados

Questionário Líder

Exmo.(a) Sr.(a).

O meu nome é Marisa Santos e estou a desenvolver a minha tese de mestrado sobre liderança e criatividade. Nesse sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo, no qual procuro recolher informações sobre as percepções que tem de si próprio e as que tem da criatividade individual de cada um dos colaboradores que chefia.

É importante salientar que não existem respostas certas nem erradas e, por isso, é pedido que responda o mais sinceramente possível. O questionário será tratado com total confidencialidade e anonimato dos dados, pelo que as informações demográficas que são pedidas inicialmente, servem apenas para relacionar dados estatisticamente.

O questionário está dividido em duas etapas. As instruções relativas ao correcto preenchimento de cada uma das etapas, encontram-se no topo da página, quando se inicia uma nova escala. Em caso de dúvida poderá, em qualquer altura, pedir-me informações adicionais.

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Informações Demográficas

Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino					
Idade:							
Nome:							
Número de anos que trabalha nesta empresa:							
Função dentro da empresa:							
Anos de experiência como chefia:							
	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 3 anos	<input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos			
Habilitações Literárias:							
	<input type="checkbox"/> 1º ciclo	<input type="checkbox"/> 2º ciclo	<input type="checkbox"/> 3º ciclo	<input type="checkbox"/> Secundário	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Outros
Número de colaboradores que chefia:							

ETAPA I

Nesta etapa deverá pensar num dos seus colaboradores e na relação que partilha com ele, marcando de seguida a resposta que melhor define o seu grau de concordância com a afirmação.

Nome do colaborador:

Frequência de interacção: Diário Semanal Mensal

1. De uma forma geral, conhece o grau de satisfação do seu colaborador relativamente ao trabalho que executa?	Raramente	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
2. O seu colaborador compreende os seus problemas e necessidades na função?	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
3. O seu colaborador reconhece o seu potencial na função?	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
4. Qual a possibilidade do seu colaborador usar o poder que detém para ajudá-lo a resolver os seus problemas de trabalho?	Nenhuma	Pouca	Moderadamente	Alguma	Muita
5. Qual a possibilidade do seu colaborador o defender?	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
6. Confio no meu colaborador o suficiente para achar que ele defenderia e justificaria uma decisão minha na minha ausência.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
7. Como caracteriza a sua relação de trabalho com o seu colaborador	Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Na média	Acima da média	Extremamente eficaz

Para as seguintes afirmações deverá ter em conta as opções de resposta descritas na escala abaixo e marcar com um X a categoria da escala que melhor traduz a sua opinião.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Gosto muito do meu colaborador como pessoa.	1	2	3	4	5
2. O meu colaborador é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo.	1	2	3	4	5
3. É muito divertido trabalhar com o meu colaborador.	1	2	3	4	5
4. Perante um colega, o meu colaborador defende as minhas acções em ter conhecimento completo sobre o assunto.	1	2	3	4	5
5. O meu colaborador viria em meu auxílio se eu fosse “atacado” por outros.	1	2	3	4	5
6. Se eu cometesse um erro de forma inocente, o meu colaborador defender-me-ia perante as outras pessoas da organização.	1	2	3	4	5
7. Eu desempenho tarefas para a meu colaborador que não estão descritas na minha função.	1	2	3	4	5
8. Estou disposto a esforçar-me para além do que está formalmente estabelecido,	1	2	3	4	5

Que importância tem a relação com o líder?

para promover os interesses do meu grupo de trabalho.					
9. Eu não me importo de trabalhar arduamente para o meu colaborador.	1	2	3	4	5
10. Estou impressionado com o conhecimento que o meu colaborador tem do seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5
11. Respeito os conhecimentos e competências do meu colaborador ao nível do trabalho.	1	2	3	4	5
12. Admiro as competências profissionais do meu colaborador.	1	2	3	4	5

Questionário Liderado

Exmo.(a) Sr.(a).

O meu nome é Marisa Santos e estou a desenvolver a minha tese de mestrado sobre liderança e criatividade. Nesse sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo, no qual procura recolher informações sobre as percepções que tem de si próprio.

É importante salientar que não existem respostas certas nem erradas e, por isso, é pedido que responda o mais sinceramente possível. O questionário será tratado com total confidencialidade e anonimato dos dados, pelo que as informações demográficas que são pedidas inicialmente, servem apenas para relacionar dados estatisticamente.

O questionário está dividido em duas etapas. As instruções relativas ao correcto preenchimento de cada uma das etapas, encontram-se no topo da página, quando se inicia uma nova escala. Em caso de dúvida poderá, em qualquer altura, pedir-me informações adicionais.

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Informações Demográficas

Sexo: Feminino Masculino

Idade:

Nome:

Número de anos que trabalha nesta empresa:

Função dentro da empresa:

Anos de trabalho com a sua chefia:

Habilitações Literárias:

1º ciclo 2º ciclo 3º ciclo Secundário Licenciatura Mestrado Outros

Nome da chefia:

Frequência de interacção: Diário Semanal Mensal

ETAPA I

Nesta etapa deverá pensar na relação que partilha com a sua chefia, marcando de seguida a resposta que melhor define o seu grau de concordância com a afirmação.

1. De uma forma geral, conhece o grau de satisfação da sua chefia relativamente ao trabalho que executa?	Raramente	Ocasionalmente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
2. A sua chefia compreende os seus problemas e necessidades na função?	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
3. A sua chefia reconhece o seu potencial na função?	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
4. Qual a possibilidade da sua chefia usar o poder que detém para ajudá-lo a resolver os seus problemas de trabalho?	Nenhuma	Pouca	Moderadamente	Alguma	Muita
5. Qual a possibilidade da sua chefia o defender?	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
6. Confio na minha chefia o suficiente para achar que ele defenderia e justificaria uma decisão minha na minha ausência	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
7. Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia?	Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Na média	Acima da média	Extremamente eficaz

Para as seguintes afirmações deverá ter em conta as opções de resposta descritas na escala abaixo e marcar com um X a categoria da escala que melhor traduz a sua opinião.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Gosto muito da minha chefia como pessoa.	1	2	3	4	5
2. A minha chefia é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo.	1	2	3	4	5
3. É muito divertido trabalhar com a minha chefia.	1	2	3	4	5
4. Perante um superior, a minha chefia defende as minhas acções em ter conhecimento completo sobre o assunto.	1	2	3	4	5
5. A minha chefia viria em meu auxílio se eu fosse “atacado” por outros.	1	2	3	4	5
6. Se eu cometesse um erro de forma inocente, a minha chefia defender-me-ia perante as outras pessoas da organização.	1	2	3	4	5
7. Eu desempenho tarefas para a minha chefia que não estão descritas na minha função.	1	2	3	4	5
8. Estou disposto a esforçar-me para além do que está formalmente estabelecido, para promover os interesses do meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
9. Eu não me importo de trabalhar arduamente para o meu chefe.	1	2	3	4	5
10. Estou impressionado com o conhecimento que a minha chefia tem do seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5
11. Respeito os conhecimentos e competências da minha chefia ao nível do trabalho.	1	2	3	4	5
12. Admiro as competências profissionais da minha chefia.	1	2	3	4	5

ETAPA II

Na etapa II deverá pensar no clima organizacional em que trabalha. Para cada afirmação deverá assinalar a resposta com que mais se identifica. Cada questão vem acompanhada por uma escala com quatro categorias. Coloque um X na categoria que melhor traduz a sua opinião sobre a afirmação.

Nunca	Poucas vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4

1. Tenho liberdade para decidir como vou realizar os meus projectos.	1	2	3	4
2. Sinto pouca pressão para conhecer o que as outras pessoas acham da forma como realizo o meu trabalho.	1	2	3	4
3. Tenho a liberdade para decidir que projectos vou realizar.	1	2	3	4
4. No meu dia-a-dia, tenho a sensação de controlo sobre o meu trabalho e sobre as minhas próprias ideias.	1	2	3	4
5. Sinto que estou a trabalhar em projectos importantes.	1	2	3	4
6. As tarefas no meu trabalho são desafiantes.	1	2	3	4
7. As tarefas no meu trabalho pedem que dê o melhor de mim.	1	2	3	4
8. A organização tem uma necessidade urgente da conclusão com sucesso, do meu trabalho actual.	1	2	3	4
9. Sinto-me desafiado pelo trabalho que estou actualmente a realizar.	1	2	3	4
10. Os materiais que necessito para realizar o meu trabalho estão facilmente disponíveis.	1	2	3	4
11. Geralmente tenho acesso aos recursos/materiais que necessito para o meu trabalho.	1	2	3	4
12. Geralmente, o orçamento para os meus projectos é adequado.	1	2	3	4
13. Posso obter todos os dados que necessito para realizar os meus projectos com sucesso.	1	2	3	4
14. Tenho poucas dificuldades em ter acesso aos materiais que necessito para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4
15. A informação que necessito para o meu trabalho é facilmente atingível.	1	2	3	4
16. As expectativas do meu supervisor relativamente aos meus projectos são claras.	1	2	3	4
17. O meu supervisor faz um bom planeamento.	1	2	3	4
18. O meu supervisor define claramente os meus objectivos globais.	1	2	3	4
19. O meu supervisor comunica bem/eficazmente com o nosso grupo de trabalho.	1	2	3	4
20. O meu supervisor tem boas competências interpessoais.	1	2	3	4
21. O meu supervisor mostra confiança no nosso grupo de trabalho.	1	2	3	4
22. O meu supervisor valoriza as contribuições individuais para o projecto.	1	2	3	4
23. O meu supervisor serve como um bom modelo de trabalho.	1	2	3	4
24. O meu supervisor está aberto a novas ideias.	1	2	3	4
25. O meu supervisor apoia o meu grupo de trabalho dentro da organização.	1	2	3	4
26. Recebo críticas construtivas sobre o meu trabalho.	1	2	3	4
27. Os meus colegas e eu fazemos uma boa equipa.	1	2	3	4
28. Existe um sentimento de confiança entre as pessoas mais próximas com quem trabalho.	1	2	3	4

Que importância tem a relação com o líder?

29. Dentro do meu grupo de trabalho, desafiamo-nos com novas ideias de um modo construtivo.	1	2	3	4
30. As pessoas dentro do meu grupo de trabalho estão abertas a novas ideias.	1	2	3	4
31. No meu grupo de trabalho, as pessoas estão dispostas a ajudarem-se umas às outras.	1	2	3	4
32. Existe uma boa mistura de competências no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4
33. As pessoas no meu grupo estão comprometidas com o nosso trabalho.	1	2	3	4
34. Existe liberdade e abertura para a comunicação dentro do meu grupo de trabalho.	1	2	3	4
35. Nesta organização, as pessoas são encorajadas para resolver os problemas de forma criativa.	1	2	3	4
36. Existe um encorajamento para novas ideias nesta organização.	1	2	3	4
37. Esta organização tem um bom mecanismo para encorajar e desenvolver ideias criativas.	1	2	3	4
38. Nesta organização, as pessoas são encorajadas a assumir riscos.	1	2	3	4
39. Nesta organização, a gestão de topo tem expectativa que as pessoas realizem um trabalho criativo.	1	2	3	4
40. Sinto que a gestão de topo é entusiasta relativamente aos meus projectos.	1	2	3	4
41. As ideias são julgadas justamente nesta organização.	1	2	3	4
42. As pessoas nesta organização podem expressar ideias novas ou incomuns sem ter o medo de serem chamadas de estúpidas.	1	2	3	4
43. Nesta organização, se houver esforço no trabalho, o erro é aceitável.	1	2	3	4
44. Nesta organização, a avaliação do desempenho é justa.	1	2	3	4
45. Nesta organização, as pessoas são reconhecidas pelo seu trabalho criativo.	1	2	3	4
46. Nesta organização, as pessoas são recompensadas pelo trabalho criativo.	1	2	3	4
47. Existe um ambiente aberto nesta organização.	1	2	3	4
48. Nesta organização, existe um fluxo vivo e activo de ideias.	1	2	3	4
49. Globalmente, dentro desta organização, as pessoas têm uma visão partilhada sobre o que pretendemos alcançar e o caminho a seguir.	1	2	3	4
50. Existem alguns problemas políticos nesta organização.	1	2	3	4
51. Não há competição destrutiva dentro desta organização.	1	2	3	4
52. As pessoas, nesta organização não estão muito preocupadas em proteger o seu território.	1	2	3	4
53. Dentro da organização, as outras áreas não impedem os meus projectos.	1	2	3	4
54. Nesta organização, as pessoas não são muito críticas acerca de ideias novas.	1	2	3	4
55. Nesta organização, as críticas destrutivas não são um problema.	1	2	3	4
56. Nesta organização, as pessoas não estão preocupadas com as críticas negativas acerca do seu trabalho.	1	2	3	4
57. As pessoas nesta organização, não se sentem pressionadas a produzir algo aceitável, mesmo se faltar alguma qualidade.	1	2	3	4
58. Nesta organização, a gestão de topo está disposta a assumir riscos.	1	2	3	4
59. Nesta organização, o ênfase não está colocado em fazer as coisas da forma que sempre se fizeram.	1	2	3	4
60. Nesta organização, os procedimentos e as estruturas não são demasiado formais.	1	2	3	4
61. Esta organização não é estritamente controlada pela gestão de topo.	1	2	3	4

Que importância tem a relação com o líder?

62. Não tenho muito trabalho para fazer em pouco tempo.	1	2	3	4
63. Tenho tempo suficiente para realizar os meus projectos.	1	2	3	4
64. Nesta organização, não existem muitas distrações do projecto de trabalho.	1	2	3	4
65. Nesta organização, não existem expectativas irrealistas sobre o que as pessoas podem alcançar.	1	2	3	4
66. Não sinto no meu trabalho a pressão do tempo.	1	2	3	4
67. Nesta organização, a área em que trabalho é inovadora.	1	2	3	4
68. Nesta organização, a área em que trabalho é criativa.	1	2	3	4
69. Globalmente, o meu ambiente de trabalho é conducente à minha própria criatividade.	1	2	3	4
70. É necessária a criatividade para o meu dia-a-dia de trabalho.	1	2	3	4
71. Globalmente, o meu ambiente de trabalho actual é conducente para a criatividade do meu grupo de trabalho.	1	2	3	4
72. Acredito que sou muito criativo no meu trabalho.	1	2	3	4
73. Globalmente, esta organização é eficaz.	1	2	3	4
74. A minha área dentro da organização é produtiva.	1	2	3	4
75. A minha área dentro da organização é eficaz.	1	2	3	4
76. Globalmente esta organização é produtiva.	1	2	3	4
77. Globalmente esta organização é eficiente.	1	2	3	4
78. A área em que trabalho nesta organização é eficiente.	1	2	3	4

Anexo B – Gráficos de Dispersão das Regressão efectuadas

Gráfico de Dispersão - Regressão da LMX_MDM geral e o Clima Organizacional Criativo

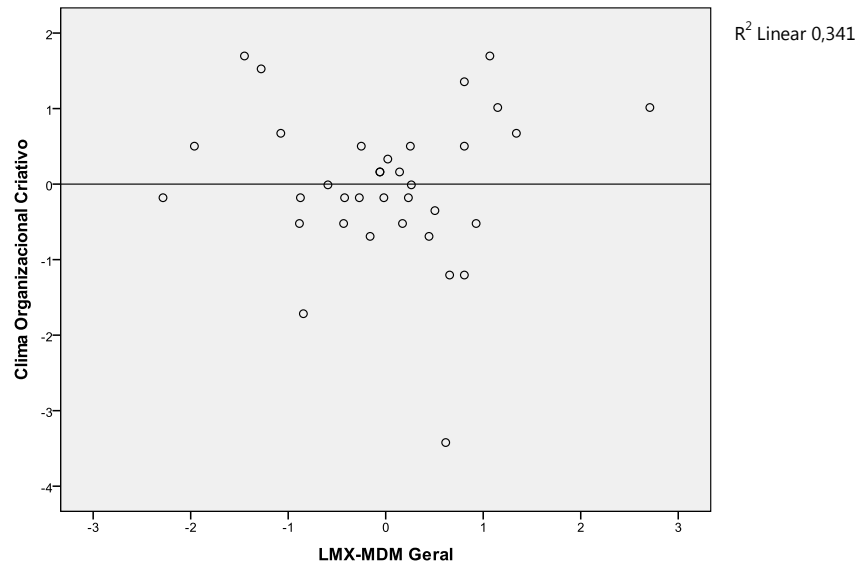


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM geral e o Clima Organizacional Criativo

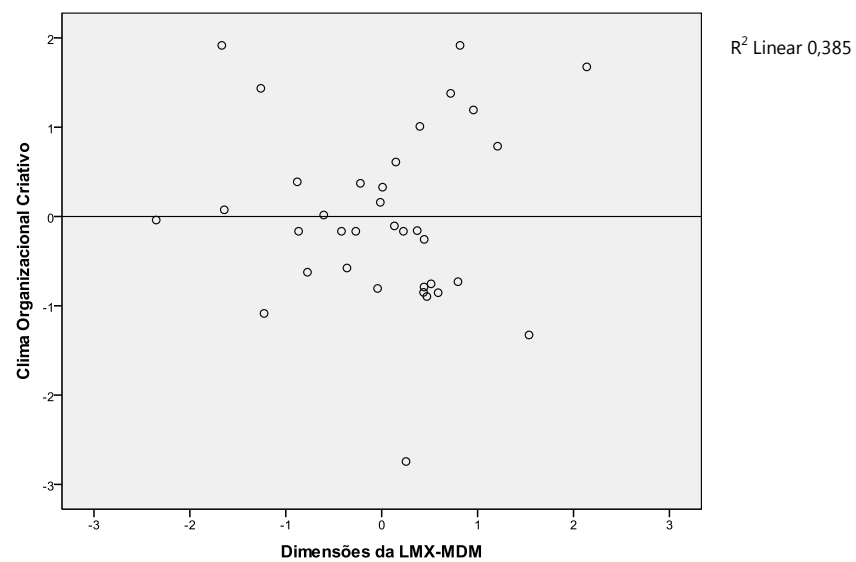


Gráfico de Dispersão - Regressão entre a dimensão Afecto e a Criatividade Organizacional

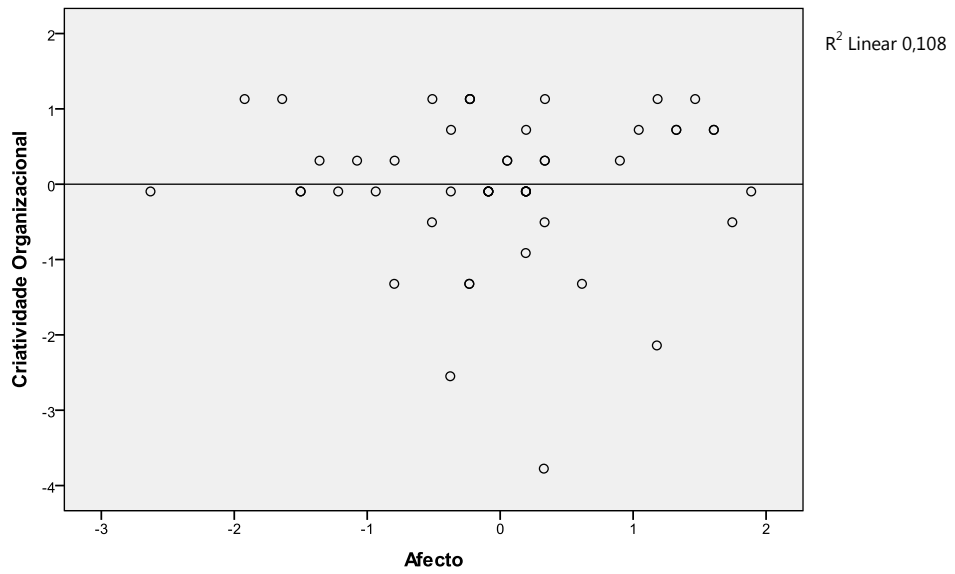


Gráfico de Dispersão - Regressão entre a dimensão Contribuição Percebida e o Trabalho desafiante

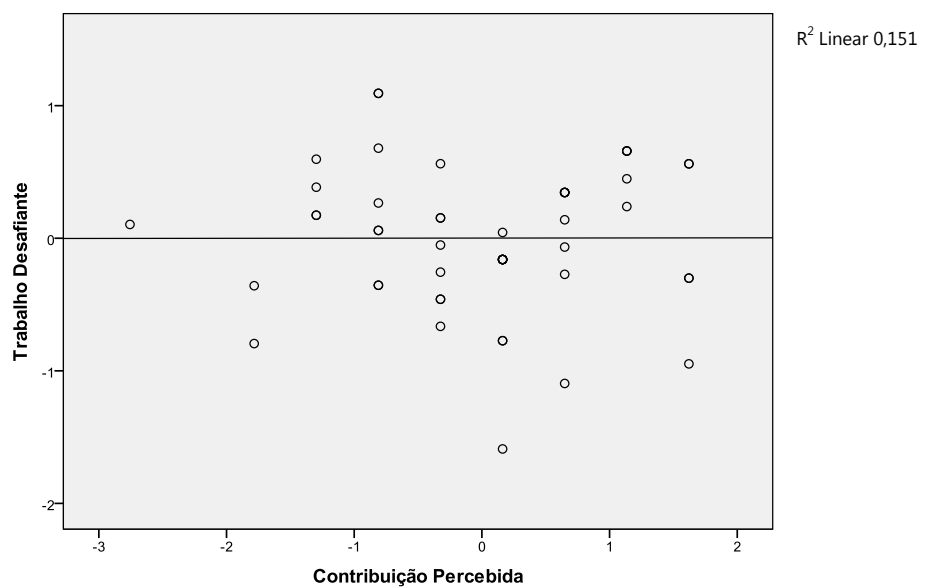


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as restantes dimensões da LMX-MDM (Lealdade, Contribuição Percebida e Respeito Profissional) e a Criatividade

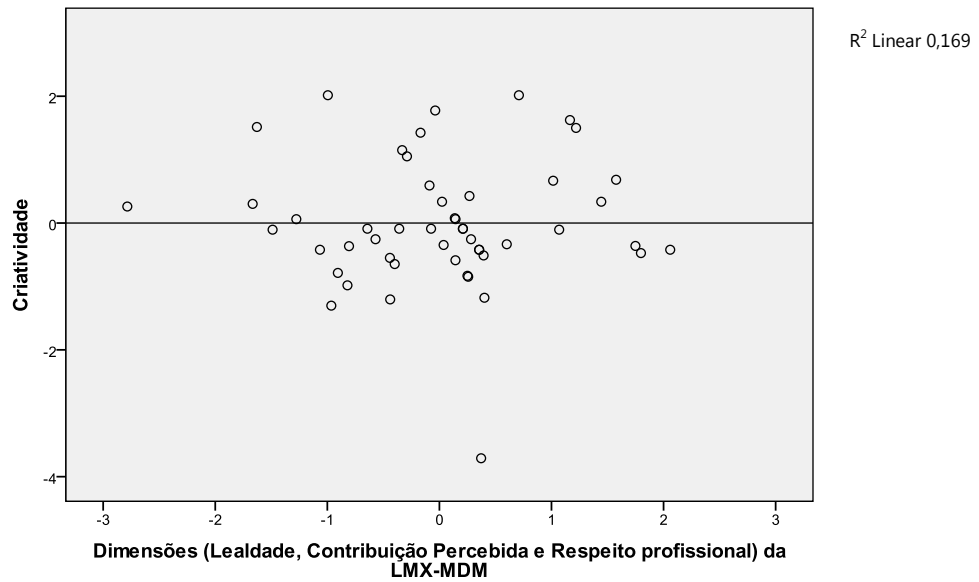


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as restantes dimensões da LMX-MDM (Lealdade, Afecto e Respeito Profissional) e o Trabalho Desafiante

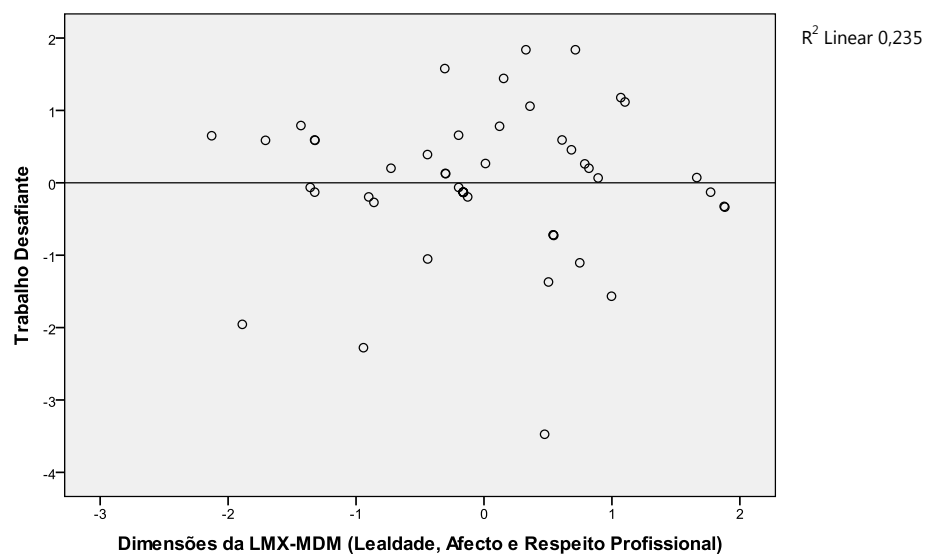


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e a Liberdade

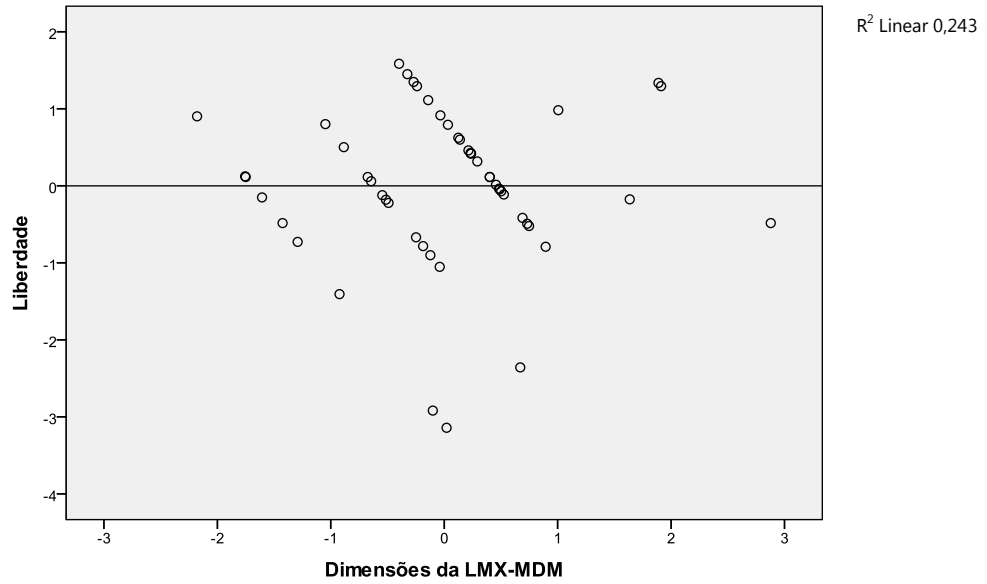


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e os Recursos Necessários

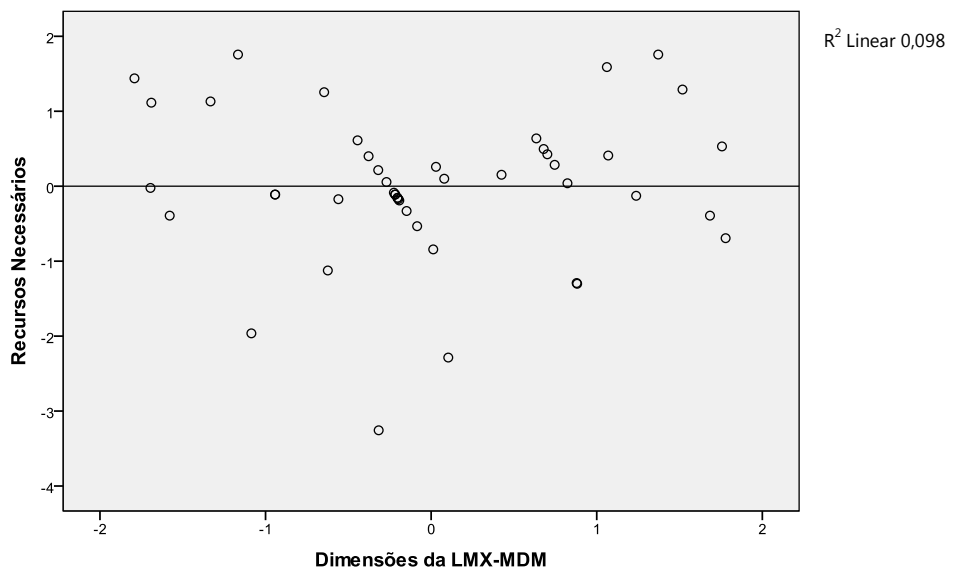


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e o Encorajamento da Chefia

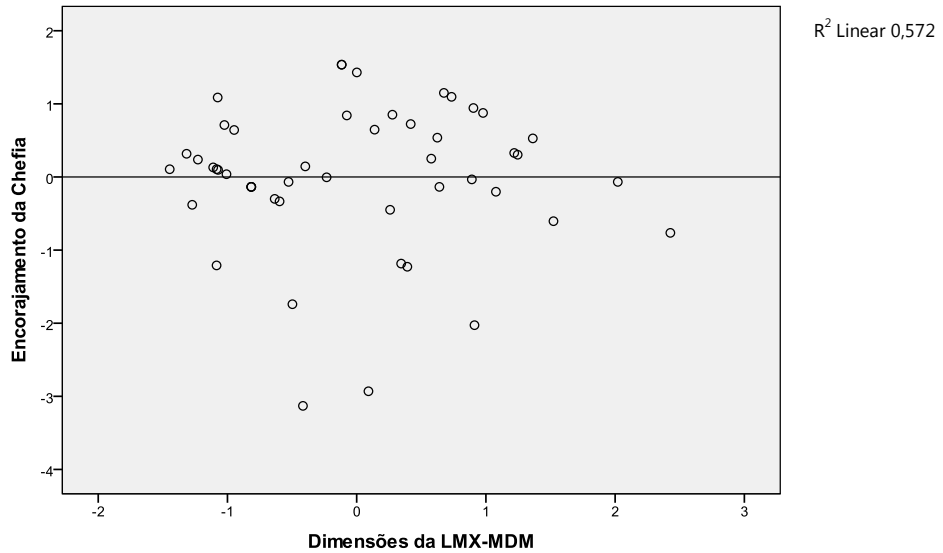


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e o Suporte do Grupo de trabalho

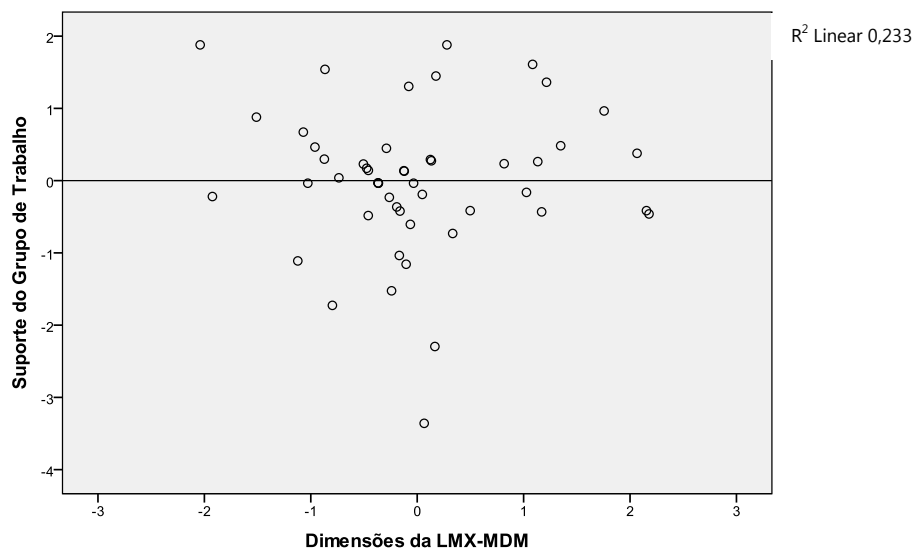


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e o Encorajamento Organizacional

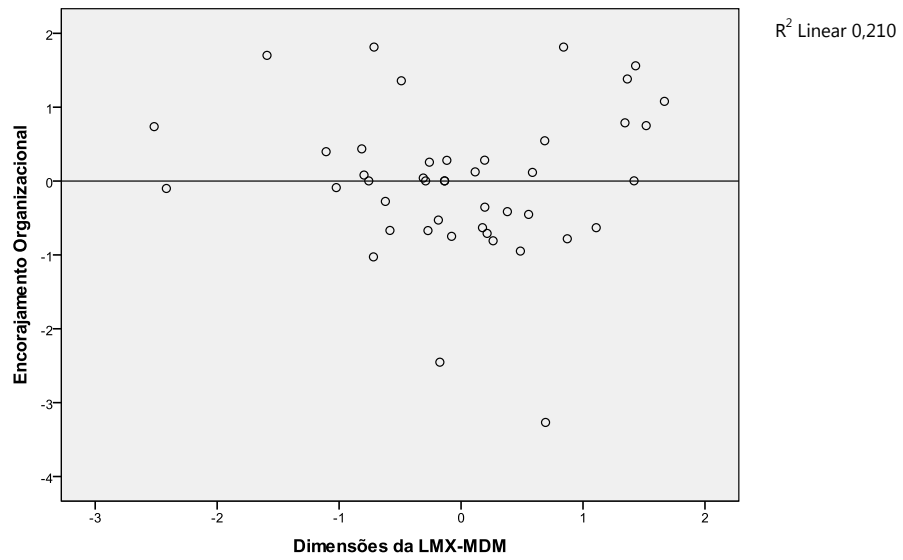


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e o Impedimento Organizacional

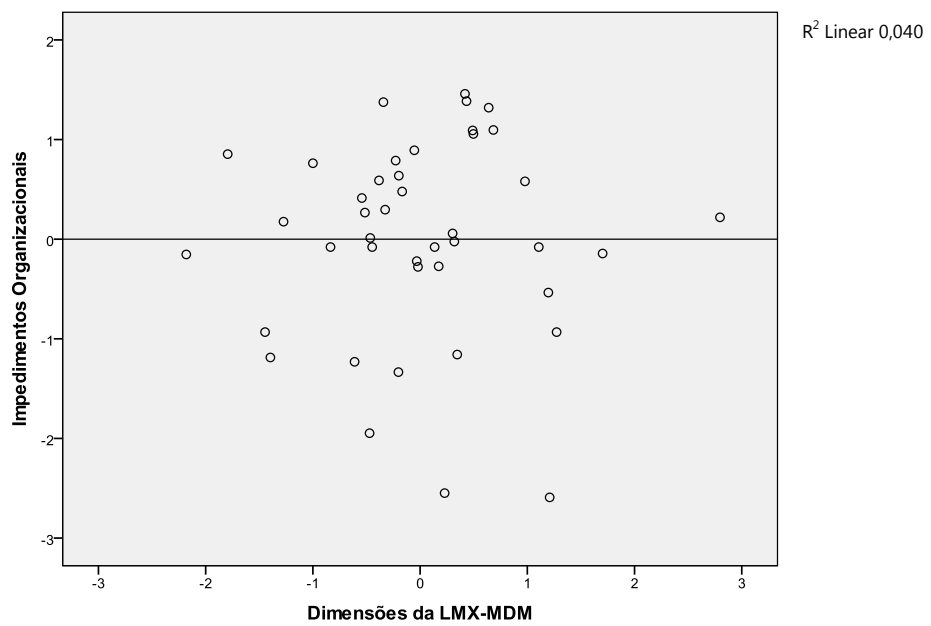


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e a Pressão Laboral

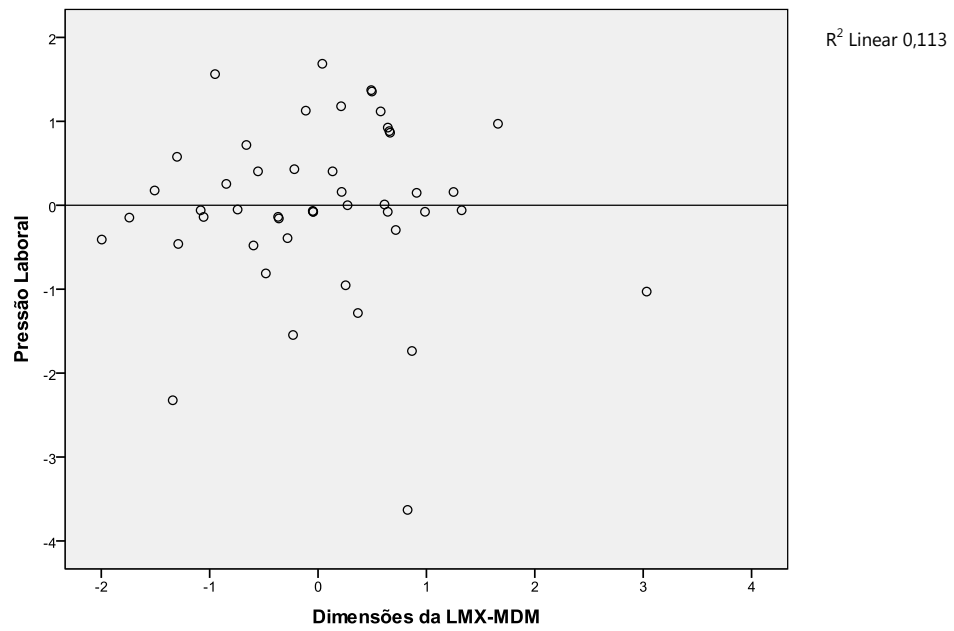


Gráfico de Dispersão - Regressão entre as dimensões da LMX-MDM e a Produtividade

