



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**A Relação entre Liderança Responsável e Criatividade Individual: o  
Papel Mediador do Suporte do Líder**

Inês Aguilar Quartilho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora e Professora Auxiliar Convidada,  
Business Research Unit – BRU-IUL, ISTE-IUL

Outubro, 2020





CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**A Relação entre Liderança Responsável e Criatividade Individual: o Papel Mediador do Suporte do Líder**

Inês Aguilar Quartilho

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora e Professora Auxiliar Convidada,  
Business Research Unit – BRU-IUL, ISTE-IUL

Outubro, 2020



## Agradecimentos

Quero agradecer à Professora Doutora Patrícia Duarte por ter aceite ser minha orientadora e partilhar comigo a última fase do meu percurso académico, mostrando disponibilidade e apoio, compreendendo sempre os meus receios e procurando sempre encorajar e motivar, e por partilhar a sua boa disposição e sabedoria.

Obrigada à minha mãe por apoiar as minhas decisões e proporcionar-me todas as oportunidades para alcançar os meus objetivos e sonhos. Quero agradecer também pelos valores que me transmitiu, a força para lutar pelo que desejo e sobretudo pelo amor incondicional que demonstra todos os dias.

Um especial agradecimento ao Ricardo por estar sempre presente nos bons e maus momentos. Por apoiar os momentos menos bons acreditando sempre nas minhas capacidades e ajudando-me a ultrapassar obstáculos, por partilhar alegria em momentos de conquista, e por me amar em todo os momentos.

Às minhas amigas Flora, Muriel e Sara obrigada por acompanharem o meu processo pessoal e académico, por partilharem comigo entusiasmo pelas minhas conquistas, e por serem as melhores companheiras que podia ter escolhido.

Agradeço também aos meus colegas e amigos de mestrado Luís e Adriana por realizarem esta etapa comigo, por todos os momentos de desespero vividos devido aos trabalhos, testes e por todos os bons momentos e todas as gargalhadas que partilhámos.



## Resumo

As organizações têm sofrido múltiplas mudanças devido aos desafios que têm emergido com a globalização e a evolução tecnológica, o que exige uma maior adaptabilidade e inovação de modo a acompanharem o mercado de trabalho e se manterem competitivas. A literatura sugere que através dos líderes é possível alcançar os trabalhadores, promovendo a criatividade individual que é um dos motores da inovação.

Neste contexto, o presente estudo analisa a relação entre liderança responsável e criatividade individual através do papel mediador do suporte do líder. Para analisar estas relações foi realizada uma recolha de dados online que obteve uma amostra de 284 participantes. Os resultados demonstraram que a liderança responsável tem uma relação positiva com o suporte do líder e consequentemente com a criatividade individual, corroborando as hipóteses formuladas.

O estudo contribui para alargar o conhecimento sobre os consequentes da liderança responsável, que é um tema relativamente recente e ainda por explorar, bem como, para a compreensão de fatores que fomentem a criatividade individual no trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança Responsável, *Stakeholders*, Suporte do Líder, Criatividade Individual

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



## Abstract

Organizations have undergone multiple changes due to the challenges that have emerged with globalization and technological evolution, which require greater adaptability and innovation in order to accompany the labor market and remain competitive. The literature suggests that through the leaders it is possible to reach the workers, promoting their individual creativity, that is one of the engines of innovation.

In this context, the present study analyzes the relationship between responsible leadership and individual creativity through the mediating role of leader support. To analyze this relationship, an online data collection was carried out, which obtained a sample of 284 participants. The results showed that responsible leadership positively influences the support of the leader and, consequently, with individual creativity, corroborating the hypotheses formulated.

The study contributes to broadening the knowledge about the consequences of responsible leadership, which is a relatively recent and yet to be explored topic, as well as to the understanding of factors that foster individual creativity at work.

**Keywords:** Responsible Leadership, *Stakeholders*, Leader Support, Individual Creativity

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



# Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico .....	3
1.1. Liderança Responsável.....	3
1.2. Suporte do líder .....	7
1.3. Criatividade Individual.....	8
1.4. Relação entre variáveis.....	10
II. Método.....	15
2.1. Amostra .....	15
2.2. Procedimento.....	15
2.3. Medidas .....	16
III. Resultados .....	19
3.1. Análise Descritiva e correlações entre as variáveis.....	19
3.2. Teste ao Modelo de Investigação .....	20
IV. Discussão e Conclusão.....	23
4.1. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	26
Referências .....	29
Anexos.....	37
Anexo A – Consentimento informado.....	37
Anexo B – Dados sobre relação com chefia.....	38
Anexo C – Escala Liderança Responsável.....	39
Anexo D – Escala Suporte do Líder .....	41
Anexo E – Escala da criatividade individual.....	42
Anexo F – Escala pelo trabalho solitário.....	43
Anexo G – Escala da desejabilidade social .....	44
Anexo H – Dados sociodemográficos .....	45

## Índice de Quadros

Quadro 1.1. - <i>Definições dos diferentes tipos de lideranças positivas</i> .....	6
Quadro 3.1 - <i>Médias, desvios-padrão e correlações de Spearman entre variáveis</i> .....	20
Quadro 3.2 - <i>Resultados de regressão para o modelo de mediação</i> .....	21

## Índice de Figuras

Figura 1.1. Ilustração simples do modelo de investigação .....	14
--	----

## Glossário de Siglas

LR – Liderança Responsável

SL – Suporte do Líder

CI – Criatividade Individual

## Introdução

Os diversos escândalos empresariais que ocorreram nos últimos tempos, bem como as rápidas mudanças das condições económicas, o crescimento do mercado de trabalho e a globalização, têm vindo a gerar um grande debate sobre a forma como as organizações são geridas e por consequência quais são as suas obrigações e responsabilidades (Haque et al., 2018, 2019; Mumford et al., 2002).

Face a estas mudanças, podemos caracterizar o atual mundo empresarial como um mundo VUCA que é constituído pelos componentes: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. A volatilidade refere-se à natureza, volume, magnitude, velocidade e dinâmica das mudanças relativamente imprevisíveis; a incerteza é caracterizada pela falta de previsibilidade de problemas e eventos; a complexidade diz respeito às várias questões e problemas de uma organização; e a ambiguidade traduz-se pela falta de clareza sobre o significado que um determinado evento tem (Bennett & Lemoine, 2014).

De modo a acompanhar as condições de um mundo imprevisível e volátil, as organizações devem realizar mudanças para se adaptarem e evoluírem procurando tornarem-se em empresas ágeis e adaptáveis. Os líderes desempenham um papel fundamental na implementação destas mudanças (Horney et al., 2010; Lawrence, 2013), uma vez que através da coordenação dos trabalhadores são capazes de, em conjunto, atingir os objetivos organizacionais de forma eficaz. Um estilo de liderança que possa proporcionar um maior apoio, liberdade, contribuindo para uma maior motivação, bem-estar e criatividade dos colaboradores, potencia os resultados e a eficácia organizacional (Mumford & Gustafson, 1988).

Existem diversos tipos de liderança que um líder pode utilizar como *modus operandi* (e.g. liderança transformacional, ética, autêntica), contudo é preciso analisar os fatores que influenciam a liderança como o ambiente social e organizacional que são fulcrais para compreender a complexidade das diversas interações. As interações que se estabelecem dizem respeito às relações entre diversos *stakeholders* existentes numa organização (e.g. fornecedores, investidores, clientes, trabalhadores) que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos com as diversas camadas de uma organização. O líder tem de procurar compreender e criar relações com as partes interessadas, uma vez que os desafios presentes nos dias de hoje exigem uma interação com as diversas partes locais, regionais e globais (Antunes & Franco, 2016; Cameron, 2011). Assim sendo, a liderança responsável desempenha um papel fulcral porque o líder tem como responsabilidade compreender quais são os objetivos dos *stakeholders* e como trabalhar para alcançá-los em conjunto com os objetivos organizacionais.

A coordenação de várias visões exige, por parte do líder, a criação de um ambiente de trabalho analítico, aberto e de entreajuda (Antunes & Franco, 2016; Day, 2000; Fiedler, 1996; Gustafson & Mumford, 1988).

Para além de ter em conta os diversos *stakeholders*, na sua relação entre líder-colaborador, os líderes responsáveis têm de possuir uma capacidade analítica que permita processar e ultrapassar situações complexas e difíceis tendo em conta o outro e as suas perspetivas, mesmo que sejam contrárias, agindo consoante os valores éticos e morais (Antunes & Franco, 2016).

Devido ao novo mundo empresarial, juntamente com a valorização do talento criativo numa época em que há um rápido desenvolvimento social e tecnológico, surgiram novos desafios e uma maior competição organizacional em que, para além dos líderes, a inovação e a criatividade dos trabalhadores são palavras-chave para obter vantagens competitivas de modo a que as empresas sejam eficazes, sobrevivam e alcancem o sucesso (Mumford & Gustafson, 1988).

Para que uma liderança seja bem-sucedida e a criatividade dos trabalhadores desenvolvida, é fundamental o suporte por parte do líder para apoiar e fornecer os recursos necessários aos seus trabalhadores e criar um ambiente de trabalho promotor da geração de novas ideias e soluções. O suporte do líder é uma das características que ajuda a impulsionar os seus trabalhadores a atingir melhores resultados e a facilitar o ambiente de trabalho através de sentimentos de apoio, entreajuda e abertura de espírito (Amabile, 1988).

Tendo em conta o exposto, torna-se relevante entender de que modo a relação entre os líderes e os seus subordinados influencia a criatividade individual, e qual o efeito mediador do suporte do líder nesta relação. Este será então o objetivo da presente investigação.

Assim sendo, a presente investigação irá seguir a seguinte estrutura: primeiro, será apresentada uma revisão de literatura referente às variáveis do modelo de investigação (liderança responsável, suporte do líder e criatividade individual) e a relação entre as mesmas; de seguida, serão apresentadas as hipóteses em estudo e o método adotado, sendo composto pela amostra, procedimento de recolha de dados e os instrumentos utilizados que constituem o questionário aplicado; posteriormente serão apresentados os resultados do estudo e a discussão dos mesmos; por último serão expostas algumas limitações do estudo e propostas para estudos futuros e conclusões.

## **I. Enquadramento Teórico**

### **1.1. Liderança Responsável**

Ao longo dos anos diversos tipos de liderança têm sido estudados e podemos verificar que o tema da liderança tem sido analisado sobretudo numa vertente micro, focada na relação diádica líder-subordinado. No entanto, nos estudos mais recentes tem-se verificado uma mudança através da inclusão de fatores organizacionais e sociais que consideram mais do que a relação entre líder e colaborador. Para além de estudar outros fatores, é necessário explorar outras formas de liderar que acompanhem as exigências das organizações nos dias de hoje resultantes da globalização e da economia (Haque et al., 2019; Maak & Pless, 2006; Voegtlín, 2011).

A liderança responsável surge como resposta face aos escândalos económicos e éticos que aconteceram nas organizações de modo a apelar ao senso de responsabilidade, legitimidade e confiança das mesmas. Deste modo, é necessário as organizações apresentarem um bom ambiente e transparência para voltarem a estabelecer a confiança perdida nos últimos tempos junto dos vários *stakeholders* e sociedade em geral (Antunes & Franco, 2016; Maak & Pless, 2006; Miska & Mendenhall, 2018).

A responsabilidade do líder é um aspeto muito importante que não tem sido considerado, e é através desta que se determina como é que os objetivos são atingidos e com que princípios. Devido ao contexto organizacional e à necessidade de transparência das organizações faz todo o sentido os líderes possuírem um estilo de liderança responsável não só para a organização mas também para com as diversas partes interessadas (Haque et al. 2019; Maak & Pless, 2011; Voegtlín et al., 2012; Waldman & Galvin, 2008).

De modo a compreender melhor o sentido de liderança responsável, torna-se indispensável definir e clarificar o que é responsabilidade e o que é responsabilidade social. Responsabilidade pode ser definida de várias formas, mas possui uma ideia que é comum a todas as definições, que é o sentido de obrigação pelas próprias ações bem como pelas ações dos outros, respeitando os padrões morais, legais e éticos, e assumindo as consequências das ações (Waldman & Galvin, 2008). Responsabilidade social diz respeito ao modo como as organizações agem, isto é, se realizam ações que considerem o bem social, preocupações ambientais e económicas, que vão para além dos interesses da organização e do que é exigido por lei, procurando implementar e desenvolver políticas e práticas para o bem social (Duarte et al., 2014; McWilliams & Siegel, 2001; McWilliams et al., 2006).

Assim sendo, a liderança responsável é definida por Maak e Pless (2006) como um fenómeno relacional e ético, em que há um desenvolvimento de uma relação onde existe uma partilha da visão e objetivos entre os líderes e as partes que afetam ou são afetadas pelas atividades da organização. Estes autores também afirmam que um líder responsável sabe como equilibrar a ideia de eficácia com a ideia de responsabilidade corporativa pois atua como um cidadão ativo e incentiva a cidadania ativa dentro e fora da organização.

Voegtlín (2011) afirma que a liderança responsável é “a consciencialização e a consideração das consequências das ações de uma pessoa para com todas as partes interessadas, bem como o exercício de influência, permitindo o envolvimento das partes interessadas afetadas e por se envolver num diálogo ativo com as partes interessadas” (p.59). Para o autor citado os líderes responsáveis esforçam-se para pesar e equilibrar os interesses e solicitações das várias partes interessadas.

Mais recentemente, Miska e Mendenhall (2018) definiram a liderança responsável como o equilíbrio entre as pressões externas de interesses dos *stakeholders* e as tensões internas do líder para que este lidere de forma coerente e consistente com integridade em vários contextos.

Um elemento presente em todas as definições são os *stakeholders* que são as partes interessadas de uma organização, isto é, os grupos e indivíduos (e.g. acionistas, fornecedores, empregados, clientes) que estão envolvidos na organização podendo afetar ou ser afetados, beneficiados ou prejudicados pelas suas atividades de negócio e que podem fazer exigências procurando sempre respeitar os seus direitos (Freeman, 2001). A teoria dos *stakeholders* ou das partes interessadas, considera relevante a criação e manutenção de relacionamentos com as pessoas que integram a empresa. Para que esses relacionamentos se mantenham estáveis é preciso existir uma partilha dos princípios e valores desse núcleo atingindo assim a incorporação destes na formulação e implementação de planos estratégicos (Freeman, 2004). De notar que, quando uma organização tem várias partes interessadas, tem como obrigação considerar os vários interesses e necessidades para compreender os seus impactos, sejam eles ambientais, económicos ou sociais (Maak & Pless, 2006).

Os líderes responsáveis enfrentam grandes desafios e responsabilidades como garantir a legitimidade das organizações, o incremento do desempenho, a agilidade para compreender as exigências das várias partes interessadas, a tomada de decisão acertada encontrando soluções adequadas que não prejudiquem as diversas partes envolvidas, entre outros (Voegtlín, 2011).

As organizações possuem uma hierarquia e apesar de os parceiros de negócios serem fulcrais, o líder tem de possuir o discernimento de tratar de igual modo pessoas que possuam diferentes lugares na hierarquia da organização. Isto é, tratar da mesma forma existindo sempre

respeito, justiça tendo em conta os padrões éticos, ambientalistas e do trabalho. As diversas camadas de uma organização como os clientes, parceiros de negócios, acionistas e colaboradores implicam diferentes maneiras de agir por parte de um líder. (Freeman, 2001; Maak & Pless, 2006).

Os clientes são uma parte muito importante das organizações e é necessário garantir, através deste tipo de liderança, o bem-estar dos mesmos através da prestação de serviços e produtos que satisfaçam as suas necessidades e que exista uma abertura e transparência para comunicar os problemas ou percalços que possam surgir (Maak & Pless, 2006).

Relativamente aos parceiros de negócios, os líderes responsáveis asseguram que estes devem ser tratados de forma respeitosa e justa, quer pelos funcionários, quer pelos gerentes da empresa considerando o cumprimento das normas éticas, ambientais e de trabalho (Maak & Pless, 2006).

No que diz respeito aos acionistas são quem investe capital nas organizações, e o poder económico possui uma grande importância e impacto na forma como estas são geridas. Assim sendo, os líderes requerem uma grande capacidade de gestão, igualdade e transparência nas remunerações e nos relatórios sobre o desempenho económico, social e ecológico (Freeman, 2001; Maak & Pless, 2006).

Por último, o líder responsável tem o dever de motivar os seus colaboradores e de liderar equipas para que todos trabalhem para alcançar os mesmos objetivos e metas de desempenho definidas pela empresa de forma inteligente e educada. Contudo, existem diversas preocupações que requerem a atenção destes líderes e que têm influência no bem-estar dos colaboradores e consequentemente no alcance dos objetivos. A liberdade de expressão, as condições de trabalho, o respeito pelos colaboradores, a igualdade de oportunidades de emprego, as necessidades pessoais são preocupações de um líder responsável para o bom funcionamento da organização (Maak & Pless, 2006).

Algumas das características apontadas à liderança responsável são comuns a outros estilos de liderança positiva, como a liderança ética, a liderança autêntica, a liderança transformacional e a liderança virtuosa. Embora haja aproximações entre estes estilos de liderança, existem também diferenças que as tornam constructos distintos. De modo a compreender as diferenças entre as lideranças referidas, é apresentado um quadro de seguida com as definições dos diferentes tipos de lideranças positivas já estudadas. Através deste quadro, é possível identificar a mais valia da liderança responsável comparativamente às outras lideranças.

Quadro 1.1. - *Definições dos diferentes tipos de lideranças positivas*

Liderança	Autor	Definição
Liderança Responsável	Maak e Pless (2006)	Fenómeno relacional e ético, que ocorre em processos sociais de interação com aqueles que afetam ou são afetados pela liderança e têm interesse no propósito e na visão da relação de liderança. Enfoque na relação com diferentes partes interessadas, internas e externas, da organização.
Liderança Ética	Brown et al. (2005)	Demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores por meio de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão.
Liderança Autêntica	Luthans e Avolio (2003)	Processo que trabalha tanto as capacidades psicológicas positivas como as capacidades de um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta numa maior autoconsciência e auto-regulação de comportamentos positivos por parte dos líderes e associados, promovendo o autodesenvolvimento positivo.
Liderança Transformacional	Bass e Avolio (1990)	Processo de liderança que procura promover o autodesenvolvimento, valorizar os desejos dos seguidores e mobilizá-los para além dos seus interesses próprios imediatos através da inspiração, estimulação intelectual, influência idealizada ou consideração individualizada.
Liderança Virtuosa	Pearce et al. (2006)	Distinguir o certo do errado no seu papel de liderança, tomando medidas para garantir a justiça e honestidade, influenciando e permitindo que outros persigam objetivos justos e morais para si próprios e para as organizações e ajudando outros a conectarem-se a um propósito maior.

Fonte: elaboração própria

Por fim, a liderança responsável tem sido estudada mais a nível teórico, contudo existem já alguns estudos empíricos que demonstraram relações com as variáveis retenção de talento (Doh, 2011), compromisso organizacional (Cabral, 2019; Haque et al., 2018, 2019, intenção de *turnover* (Cabral, 2019; Caçador, 2019; Haque et al., 2018, 2019), envolvimento no trabalho e desempenho individual (Neves, 2018), identificação organizacional (Cabral, 2019), e *burnout* (Caçador, 2019). Este trabalho procura contribuir para acumular evidencia empírica sobre os consequentes da liderança responsável ao nível das atitudes e comportamentos dos subordinados, focando-se na relação com o suporte do líder e a criatividade individual. Iremos, portanto, fornecer informação sobre estes constructos, começando pelo de suporte do líder.

## **1.2. Suporte do líder**

O suporte do líder tem sido estudado como parte integrante do clima de uma organização, pelo que, para compreender melhor o seu papel torna-se importante compreender o que é o suporte organizacional, qual a sua importância e a influência que exerce na liderança (Eisenberger et al., 1986; Gümüşluoglu & Ilsev, 2009).

Os colaboradores são parte integrante de uma organização e, por isso têm tendência a representar a organização e vêm-na como um sistema. A percepção de suporte organizacional (POS) é definida como a apreensão que os colaboradores fazem da preocupação que a organização tem sobre o seu bem-estar e a valorização dos seus contributos. A teoria da percepção do suporte organizacional considera que os trabalhadores desenvolvem crenças sobre a forma como a organização dá valor ao seu bem-estar e contribuições, tendo por base a disponibilidade da organização para recompensar o desempenho e procurar satisfazer as necessidades socioemocionais (Eisenberger et al., 1986). Isto é, para os colaboradores é valorizado a recompensa pelos seus esforços de forma equitativa, ajudar em caso de necessidade, como, por exemplo, por motivos de doença, e por disponibilizar as condições adequadas que ajudem a realizar o seu trabalho (Eisenberger et al., 1986, Levinson, 1965).

Na meta-análise realizada por Rhoades e Eisenberger (2002) são apresentados antecedentes e consequentes que estão associados ao suporte organizacional percebido. Quando os funcionários são tratados de forma favorável (e.g. apoio do supervisor, recompensas organizacionais, justiça e recompensas e condições de trabalho favoráveis) reportam maiores associações ao suporte organizacional percebido. Por sua vez, o suporte organizacional percebido está relacionado com resultados positivos dos funcionários através da satisfação no trabalho, humor positivo, e à organização (e.g. desempenho, comprometimento afetivo, e redução do comportamento de retirada (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Os líderes atuam como agentes organizacionais e o desenvolvimento e manutenção da sua relação com os trabalhadores irá depender da percepção que estes têm da identificação do líder com a organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). O suporte do líder surge quando este dá suporte às tarefas (instrumental) e às relações no local de trabalho (socioemocional). O suporte às tarefas consiste na manutenção, melhoramento e adequação dos recursos necessários para a realização das tarefas, como a organização eficaz dos recursos fornecidos, delineamento das expectativas e das funções para o desempenho das tarefas, recolha de informação e resolução de problemas. Quanto às relações no local de trabalho, o líder deve procurar manter e melhorar os relacionamentos interpessoais através da escuta ativa sobre o que os seus colaboradores sentem, quais são as suas preocupações e necessidades. Deste modo, um líder deve proporcionar suporte, ajudar dentro das suas possibilidades e reconhecer os seus colaboradores como pessoas (Amabile et al., 2004; Cheung & Wong, 2011).

O suporte do líder funciona nos dois pólos, ou seja, tanto para a criação e desenvolvimento de um processo criativo bem sucedido, como de um mal sucedido. No primeiro caso, o líder compartilha com os seus colaboradores sentimentos de alegria, conquista, e promove o processo criativo. No segundo caso, o suporte que o líder fornece torna-se ainda mais importante devido aos sentimentos de incapacidade e frustração que surgem no decorrer do processo e que precisam de ser ultrapassados de modo a atingir o sucesso. Deste modo, as relações entre líder e colaborador são um pilar para a partilha de emoções, desenvolvimento do processo e para o desempenho criativo dos colaboradores (Redmond et al., 1993).

A falta de literatura no que concerne à importância do suporte do líder pode dever-se ao facto de não ser encarado como um fator interno do clima, mas sim como contextual que interatua com diversos fatores que irão contribuir e influenciar a criatividade (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). A criatividade tem demonstrado ser bastante importante para as organizações pois é um agente de mudança organizacional, de inovação que contribui para a sobrevivência, eficácia e vantagem competitiva no mercado (Oldham & Cummings, 1996; Woodman et al., 1993). Abordaremos na próxima secção as principais conceptualizações deste constructo.

### **1.3. Criatividade Individual**

A criatividade individual tem sido foco de inúmeras abordagens pelo que a sua definição não é consensual. Existem definições que abordam a criatividade como uma característica pessoal e outras como um processo. Este trabalho adota a perspetiva da criatividade enquanto processo, guiando-se pela definição de Amabile (1988) segundo a qual a criatividade é vista como “a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou um grupo pequeno de indivíduos

que trabalham juntos” (p.126). As ideias são novas se forem únicas no contexto atual organizacional e úteis se acrescentarem valor direta ou indiretamente para a organização (Shalley et al., 2004).

No mesmo sentido, para Woodman et al. (1993), a criatividade é a criação de um novo produto, serviço, ideia ou processo através da inovação conduzindo a uma mudança organizacional. Esta definição pode causar alguma confusão quando comparada com o conceito de inovação, no entanto, são constructos distintos. Inovação é quando algo é construído tendo por base ideias criativas. No caso das organizações, a inovação é a “implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização” (Amabile, 1988, p.126).

As características pessoais, as características do contexto e a interação de ambas são fatores que influenciam a criatividade. As características pessoais são compostas pela personalidade e o estilo cognitivo (Shalley et al., 2004). Assim sendo, para uma pessoa ser criativa tem de possuir várias características: capacidade de duvidar e questionar o que já é dado como certo, conseguir desconstruir de modo a que a sua reconstrução seja melhor, pensar de modo diferente do comum, ter abertura a novas experiências, dar valor e seguir a intuição, idealizar coisas impossíveis e fazer de tudo para alcançá-las (MacKinnon, 1975).

Para Amabile (1988) existem habilidades criativas que fomentam o desempenho criativo como “um estilo cognitivo favorável a novas perspetivas sobre os problemas, uma aplicação de técnicas para a exploração de novas vias cognitivas e um estilo de trabalho propício à busca persistente e enérgica do trabalho” (p.131). O seu modelo indica que o conhecimento (*expertise*), a motivação e as habilidades criativas influenciam a criatividade do indivíduo nas tarefas executadas.

A teoria do investimento de Sternberg e Lubart (1999) defende que a criatividade é um conjunto de recursos inter-relacionados: conhecimento, motivação, ambiente, habilidades intelectuais, personalidade e estilos de pensamento. As habilidades intelectuais são muito importantes para o desenvolvimento de ideias criativas sendo compostas por: capacidade analítica que permite analisar e valorizar quais são as ideias que devem ser desenvolvidas ou não, capacidade sintética para examinar os problemas de maneiras novas e diferentes de modo a contrariar o pensamento convencional, e capacidade prático-contextual para convencer os outros de que as suas ideias são valiosas. Alguns traços de personalidade são mais promotores de ideias criativas, tais como a capacidade para correr riscos, tolerar a ambiguidade e vontade para vencer obstáculos.

A motivação intrínseca para as tarefas é importante para o trabalho criativo. De acordo com estudos anteriores, quando um indivíduo se sente bem no contexto onde está inserido tem uma

maior motivação intrínseca. Isso ocorre porque a motivação intrínseca faz a diferença entre o que um indivíduo pode fazer e o que ele fará (Amabile, 1988; Ryan & Deci, 2000). Essa motivação faz com que os indivíduos tenham uma maior curiosidade, sejam flexíveis a nível cognitivo, assumam riscos e sejam persistentes na presença de obstáculos, o que os torna mais predispostos a desenvolverem ideias criativas (Utman, 1997).

Shalley et al. (2004) afirmam no seu estudo que as características contextuais como a complexidade do trabalho, recompensas, avaliação, relação com os supervisores e relação com os colegas de trabalho, prazos de tempo e objetivos e configurações espaciais do ambiente de trabalho, afetam a motivação intrínseca e, por sua vez, desempenham um papel importante na criatividade individual. De acordo com os autores, as características anteriormente referidas têm efeitos significativos, fazendo com que haja uma maior exibição da criatividade, nomeadamente quando os trabalhos que desempenham são complexos, o seu trabalhado é avaliado de forma construtiva promovendo o desenvolvimento, os supervisores demonstram comportamentos de apoio, contrariamente aos comportamentos de controlo. Contudo, estes fatores por si só não garantem a demonstração da criatividade individual, as características pessoais e o estilo cognitivo utilizado pelos indivíduos podem intervir nessa relação.

No estudo realizado por Amabile (1988), verificou-se que um líder que possua características positivas influência positivamente os seus colaboradores. Fatores como o encorajamento e o reconhecimento demonstraram ser importantes para a criatividade, na medida em que o primeiro transmite a mensagem de que o líder possui abertura para receber novas ideias, e a segunda de que o esforço dos colaboradores é recompensado.

#### **1.4. Relação entre variáveis**

Como referido anteriormente, é importante considerar que a liderança poderá exercer uma significativa influência aquando da implementação de objetivos e valores que orientam os colaboradores e equipa. Assim sendo, torna-se importante perceber qual a relação que a liderança e o suporte do líder têm com a criatividade individual.

Estilos de liderança de apoio promovem uma maior motivação intrínseca e criatividade, enquanto que, estilos de liderança controladores diminuem o nível de motivação dos trabalhadores e consequentemente a sua criatividade. Quando um colaborador sente que o seu líder é alguém que é solidário, demonstra preocupação com os sentimentos dos funcionários, fornece *feedback* informativo e sem julgamento sobre o seu trabalho e encoraja a expressar as suas emoções, o trabalhador irá sentir um maior suporte para expor ideias novas (Ryan & Deci, 2000). Para além disso, o processo criativo é também fomentado através da ajuda e apoio no

desenvolvimento de projetos, desenvolvimento de conhecimentos necessários, e na melhoria da motivação intrínseca dos trabalhadores (Amabile, 1988).

Os trabalhadores apreendem informações que os rodeiam e que são importantes como a avaliação que a organização faz do seu trabalho, e também do seu líder identificando se este valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar. Os líderes têm um papel intermediário que exige responsabilidade e que consiste na condução e avaliação dos trabalhadores, sendo que estes veem os seus comportamentos e atitudes como um indício do apoio da organização (Eisenberger et al. 2002; Kottke & Sharafinski, 1988).

Caso a organização não possua abertura para ideias novas e úteis, o líder não consegue apoiar e estimular a criatividade individual nos seus colaboradores. Quando um colaborador percebe que possui todos os recursos internos necessários mas que não existe apoio no contexto onde está inserido a criatividade não é demonstrada. Por isso, a organização tem de incentivar, identificar e reconhecer que a criatividade do indivíduo conduz a benefícios positivos, significativos e eficazes. No entanto, a criatividade pode não ser bem aceite numa organização devido às diversas mudanças que esta implica e à incerteza do seu sucesso (Scott & Bruce, 1994; Sternberg & Lubart, 1999; Zhou & George, 2001).

Semelhantemente, Scott e Bruce (1994) defendem que o clima configura sinais que são interpretados pelos funcionários transmitindo a mensagem sobre as expectativas organizacionais, isto é, os colaboradores percecionam em que dimensão a criatividade é aceite e se a organização disponibiliza ou não recursos para apoiar a criatividade.

Posto isto, um líder tem de transmitir aos seus trabalhadores todos os aspetos necessários para o processo criativo e para isso depende da organização, ou seja, é necessário o apoio das organizações, que estas reconheçam e recompensem os seus trabalhadores, e proporcionem recursos financeiros, tempo, trabalhadores e abertura para novas ideias (Scott & Bruce, 1994; Woodman et al., 1993). Deste modo, o contexto de trabalho e a percepção de apoio interno por parte dos colaboradores influencia a criatividade que estes apresentam.

Os líderes influenciam o ambiente de trabalho e são quem pode estimular um clima positivo de trabalho. Quando apresentam interações positivas, uma comunicação transparente e priorizam os interesses coletivos, captam a atenção dos colaboradores devido à sinceridade e à clareza com que compartilham as informações. Este tipo de postura, por parte do líder, proporciona um maior conhecimento e informação para ajudar as organizações a avançarem e influencia tanto a motivação como a criatividade que os colaboradores têm no seu local de trabalho (Alzghoul et al., 2018; Shalley et al., 2004).

Vários estudos realizados demonstram que a liderança é um preditor da criatividade (Alzghoul et al. 2018; Scott & Bruce, 1994; Tierney et al., 1999). Os líderes têm contacto direto com os seus subordinados e, por isso, são quem motiva os seus seguidores. A motivação pode ser criada através de um ambiente no qual existe uma abertura de modo a capacitar e envolver os subordinados na utilização de recursos organizacionais que serão benéficos para o seu desempenho (Dierendonck & Dijkstra, 2012). Quando um ambiente de trabalho é positivo e confortável, os colaboradores têm tendência a serem mais criativos e a sentirem-se mais desinibidos para demonstrarem e experimentarem as suas ideias, mesmo que estas não progridam (Alzghoul et al., 2018).

Herrmann e Felfe (2014) demonstraram a existência de outros fatores que influenciam a relação entre liderança (transformacional e transacional) e criatividade sendo eles as técnicas de criatividade e a iniciativa pessoal.

Estudos já realizados encontraram uma relação significativa entre outros estilos de liderança positiva, como a liderança autêntica (Ribeiro et al., 2020) e a liderança transformacional (Cheung & Wong, 2011) com a criatividade individual. Em 2019, Castro-González et al. realizaram um estudo que analisava um estilo de liderança responsável associado à criatividade em equipas comerciais, apoiando a existência de uma relação direta entre as variáveis. Este estudo procura contribuir para aumentar as evidências de tal relação. Tendo por base a revisão de literatura apresentada, irá estudar-se a seguinte hipótese:

**H<sub>1</sub>:** A liderança responsável está positivamente relacionada com a criatividade individual.

O impacto da liderança responsável no ambiente social é muito importante pois cabe aos líderes avaliar a repercussão das decisões bem como envolver as diversas partes interessadas no processo de tomada de decisão, de modo a sentirem-se mais incluídos no processo e a transmitirem as necessidades de cada um (Maak & Pless, 2006).

Amabile (1988) e Amabile et al. (2004) na sua teoria componencial sugere que o comportamento do líder influencia a percepção que os subordinados têm do suporte. A autora propõe que o suporte positivo do líder consiste no apoio dos seus trabalhadores e dos grupos de trabalho, ajuda na delimitação de metas adequadas, dar *feedback* construtivo e não destrutivo, valorização de novas contribuições para os projetos de trabalho, criação de um clima de confiança e promoção de um ambiente suscetível a novas ideias. Por outras palavras, fornecer apoio/suporte significa que o líder procura manter ou desenvolver as relações interpessoais de modo a que exista cooperação, cuidado, respeito e aprovação, escutar atentamente e de forma ativa o que os seus colaboradores estão a transmitir para conseguir captar as suas preocupações.

O reconhecimento e valorização por parte dos líderes do trabalho dos colaboradores contribui para o aumento da motivação intrínseca e, consequentemente o aumento da criatividade individual. A motivação intrínseca desempenha um papel fulcral na condução do processo criativo porque quando uma pessoa está intrinsecamente motivada procura realizar atividades, tarefas que propiciem sentimentos de bem-estar, prazer, satisfação. Para além disso, fomentam comportamentos de autonomia, exploração, interesse pelo ambiente e espontaneidade (Deci & Ryan, 1996; Deci et al., 1999).

Quando o líder, que possui um estilo de liderança transformacional, reconhece os esforços e ideias dos seus colaboradores, estes podem aumentar a sua autoeficácia. Este reconhecimento, para além de aumentar a autoeficácia, aumenta a motivação intrínseca dos colaboradores e a sua capacidade de desenvolver ideias novas e inovadoras e de correr riscos. Enquanto líderes transformacionais, compartilharem os vários sentimentos, sejam eles positivos ou negativos, em situações de trabalho transmite a mensagem aos colaboradores de que estes podem experimentar e produzir novas ideias com maior confiança. Deste modo, a relação entre a liderança transformacional e a criatividade individual é fomentada através de um alto nível de suporte do líder (Abbey & Dickson, 1983; Kupferberg, 2006).

Também Cheung e Wong (2010) no seu estudo, demonstraram que a liderança transformacional conjuntamente com o suporte do líder são promotores de criatividade individual. Isto deve-se ao facto de os líderes transformacionais valorizarem as perspetivas dos seus colaboradores e o suporte que fornecem ser relativo aos recursos necessários para a realização das tarefas e ao apoio socioemocional. Em conjunto, estas duas variáveis exercem um efeito positivo, isto é, na presença de uma liderança transformacional e suporte do líder a criatividade apresenta níveis mais elevados. Deste modo, e tendo em conta o exposto espera-se que a liderança responsável, sendo uma liderança igualmente positiva, apresente resultados semelhantes aos da liderança transformacional.

De notar que, na literatura existente sobre o líder e os seus comportamentos, o suporte do líder está relacionado com comportamentos relativos a relacionamentos, enquanto que, na criatividade está relacionado com comportamentos orientados para tarefas e relacionamentos (Amabile et al., 2004).

Estudos que abordam a criatividade individual e o suporte do líder, focam-se especialmente na forma como o líder interage com os colaboradores, através da definição de um direção estratégica, fornecendo autonomia aos colaboradores para a realização do trabalho (Pelz & Andrews, 1976) e a supervisão não-controladora e de suporte (Oldham & Cummings , 1996).

Apesar de estudos anteriores terem procurado compreender os efeitos que o apoio do líder tem na criatividade individual dos colaboradores (Mumford et al., 2002, Tierney et al. 1999), focaram-se mais nos problemas do suporte do líder ao invés de explorar a sua natureza. Deste modo, surge a segunda hipótese de estudo:

**H<sub>2</sub>**: A relação entre a liderança responsável e a criatividade individual é mediada pelo suporte do líder.

Assim sendo, a Figura 1.1. apresenta o modelo de investigação desta dissertação, onde o suporte do líder medeia a relação entre a liderança responsável e a criatividade individual. Para analisar empiricamente este modelo, foi realizado um estudo quantitativo, correlacional, de corte transversal, cuja metodologia se expõe no próximo capítulo.

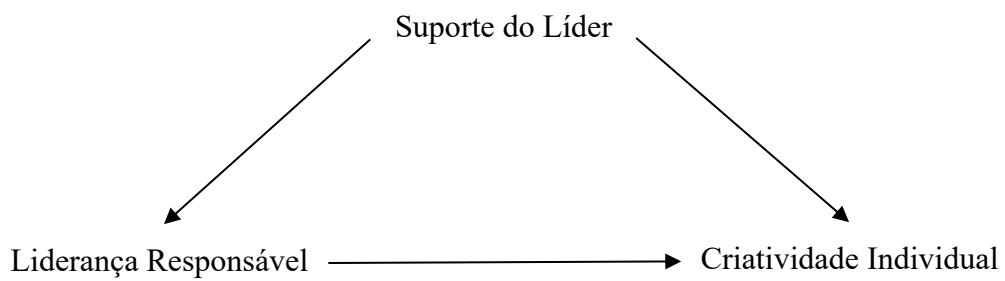


Figura 1.1. Ilustração simples do modelo de investigação

## II. Método

### 2.1. Amostra

A amostra recolhida integra 284 trabalhadores de diferentes organizações a operar em Portugal. Da amostra 64,4% dos participantes são do sexo feminino e 34,5% do sexo masculino (1,1% preferiram não responder) com idades idades compreendidas entre os 21 e 61 anos ( $M=33.65$ ;  $DP=10.54$ ). No que diz respeito às habilitações literárias, 8,5% dos participantes têm até ao 9º ano (ensino básico), 19,7% têm entre o 10º e 12º ano de escolaridade (ensino secundário), 31% são licenciados, 11,6% realizaram uma pós-graduação, 28,2% têm mestrado e 1,1% possuem o doutoramento. A antiguidade na organização varia entre os 3 meses e os 33 anos ( $M=5.96$ ;  $DP=8.49$ ) e quanto à situação contratual a amostra apresenta uma maior percentagem de participantes com contratos de trabalho sem termo (69,4%), seguida de participantes com contrato de trabalho a termo (18,7%), estágio (7,4%), trabalho temporário/recibos verdes (3,5%) e outro não especificado (1,1%). Verifica-se ainda que 20,8% dos participantes exercem um cargo de chefia. Relativamente à organização, a grande maioria trabalha em organizações privadas (86,7%), no setor terciário (88,4%) e com uma dimensão superior a 250 trabalhadores (58,8%).

A média dos anos de trabalho com a chefia direta apresenta um valor de cerca de 3 anos ( $M=2.88$ ;  $DP=4.58$ ). Na dinâmica de chefia e trabalhador verificou-se que a interação diária prevalece com uma percentagem de 75%. Em relação ao sexo da chefia, existe uma baixa disparidade sendo que o sexo feminino representa 47,5% e o sexo masculino 52,5%.

### 2.2. Procedimento

O método escolhido para este estudo foi o método quantitativo, através de um estudo de desenho correlacional. A recolha de dados foi efetuada pelo meio de questionário eletrónico desenvolvido via *Qualtrics*. A sua partilha foi realizada através de diversas plataformas online (e.g. *LinkedIn*, *Facebook*) para atingir o maior número de respostas e diversidade possível. Responderam ao questionário um total de 301 participantes, mas após verificação do cumprimento do critério de exclusão - trabalhar com a chefia direta há pelo menos três meses - a amostra foi reduzida e ficou com um total de 284 participantes. O processo de amostragem foi não probabilístico, sendo a amostra de conveniência. Foram seguidos os pressupostos quanto à ética na investigação, assegurando-se o anonimato e confidencialidade das respostas, conforme o consentimento informado apresentado no Anexo A.

## 2.3. Medidas

O questionário é constituído por cinco escalas que avaliam diferentes variáveis. De acordo com Gomes e Cesário (2014), cada escala foi avaliada quanto à sua consistência interna, sendo recomendável que todas tenham um valor acima de 0,70 considerado satisfatório.

A primeira escala diz respeito à liderança responsável sendo medida através da escala de Voegtlín (2011) constituída por 15 itens, traduzida para a população portuguesa por Neves (2018) (Anexo C). A escala integra duas sub-escalas. Assim, os primeiros dez itens permitem avaliar o conhecimento e familiarização do líder com diversos *stakeholders* (e.g. “Indique com que frequência a sua chefia interage com sindicatos.”;  $\alpha=0.75$ ) e os últimos cinco itens medem comportamentos de liderança responsável (e.g. “A minha chefia envolve os grupos/partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.”;  $\alpha=0.93$ ). As respostas às duas sub-escalas têm por base uma escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos em que 1 representa “De modo nenhum” e 5 “Frequentemente, se não sempre”. Para análise das hipóteses do presente estudo utilizou-se apenas a sub-escala referente aos comportamentos de liderança responsável.

Para avaliar o suporte da chefia foi aplicada a escala de Eisenberger et al. (2002) constituída por oito itens (e.g. “A minha chefia não aprecia qualquer esforço extra da minha parte.”) mensurados através de uma escala de resposta de tipo Likert de sete pontos em que 1 significa “Discordo Fortemente” e 7 “Concordo Fortemente” (Anexo D). A escala de suporte do líder foi adaptada com base na versão portuguesa da escala de suporte organizacional utilizada por Nascimento (2014). Foi necessário substituir organização por chefia como referem Eisenberger e colegas (2002). O índice de consistência interna obtido para o suporte da chefia foi bastante satisfatório com um valor de 0,92.

A avaliação da criatividade individual no contexto de trabalho tem por base a escala de Zhou e George (2001) composta por 13 itens (e.g. “Sugiro novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.”) avaliados por uma escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos em que 1 significa “A afirmação não se aplica rigorosamente a mim” e 5 significa “A afirmação aplica-se completamente a mim” (Anexo E). Para a aplicação desta escala foi adotada a versão portuguesa proposta por Rego et al. (2007). O alfa de Cronbach da criatividade individual é de 0,93, o que é bastante satisfatório.

Uma vez que o estudo segue um desenho correlacional de corte transversal, considerou-se importante procurar controlar a ocorrência do erro do método comum. O erro da variância do método comum refere-se à variação que é atribuível ao método de mensuração e não à relação

entre os construtos sendo que, esta variação pode ocorrer a vários níveis, como o tipo de escala, o formato de resposta, conteúdo de itens específicos e contexto geral, o que pode conduzir a vieses de resposta (e.g. desejabilidade social, efeitos de leniência, efeitos de halo) (Podsakoff et al., 2003). Para atenuar este efeito, deve-se procurar utilizar diferentes pontos de escala e de âncora, como se fez no presente estudo. O erro da variância do método comum é uma das causas que contribui para a falta de validade dos resultados e das conclusões de um estudo, uma vez que, quando as variáveis são medidas com o mesmo método podem influenciar a correlação entre as variáveis, podendo existir outra explicação para a correlação considerada que não a real associação entre as variáveis (Podsakoff et al., 2003). Foi assim incluída no questionário a escala de preferência pelo trabalho solitário como uma variável marker (Podsakoff et al., 2003). A escala de preferência pelo trabalho solitário (Ramamoorthy & Flood, 2004) traduzida por Pimenta (2020) é constituída por três itens (e.g. “Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a”) respondidos numa escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos (1= Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente) (Anexo F). O alfa de *Cronbach* obteve um valor de 0,78, o que significa que é um valor satisfatório. Uma vez que a variável marcadora se revelou significativamente associada a uma das variáveis do modelo, concretamente à liderança responsável ( $\rho = -.18$ ,  $p <.01$ ), não é possível afastar a possibilidade de ocorrência de enviesamentos do método comum.

Uma vez que os participantes poderiam tender a fazer uma avaliação mais positiva da sua criatividade do que a real, optou-se por incluir também no questionário a escala de desejabilidade social de Marlowe e Crowne (1960) constituída por 33 itens dicotómicos que avaliam a tendência que as pessoas têm de sobrevalorizar as suas qualidades e de desvalorizar os seus defeitos. Mais tarde, Ballard (1992) realizou uma versão reduzida da escala sendo formada por um total de 13 itens dicotómicos (e.g. “Já fingi estar doente para me safar de uma situação.”) traduzidos por Pechorro et al. (2012) (Anexo G). O valor de consistência interna da escala é insatisfatório com um valor de Alfa de *Cronbach* de 0,45, o que determinou a não utilização desta medida nas análises posteriores.

Por fim, o questionário possui algumas variáveis sociodemográficas como idade, sexo, habilidades literárias, interação com a chefia, de modo a permitir a caracterização da amostra e a verificar a existência de relações entre outras variáveis (Anexo H).



### III. Resultados

A análise estatística dos dados recolhidos foi feita através do *SPSS*, versão 26 e pela *PROCESS* modelo 4 (Hays, 2013).

#### 3.1. Análise Descritiva e correlações entre as variáveis

Os resultados da análise descritiva são reportados no Quadro 3.1. Decorrente desta análise, é possível verificar que os participantes têm uma moderada percepção da liderança responsável ( $M=3.35$ ;  $DP=0.99$ ) praticada pelos líderes mais próximos de si. Quanto ao suporte do líder, este apresenta um valor acima da média ( $M=5.08$ ;  $DP=1.41$ ) o que significa que os trabalhadores sentem um bom suporte por parte dos líderes no seu trabalho. Relativamente à criatividade individual ( $M=3.59$ ;  $DP=0.69$ ), os participantes têm a percepção de que possuem capacidades para apresentar novas ideias de produtos, formas de trabalho.

Para averiguar as associações entre as variáveis em estudo, estimaram-se coeficientes de correlação de *Spearman*, tendo por base Gomes e Cesário (2014). Foi possível verificar que as variáveis em estudo se encontram correlacionadas de forma significativa entre si.

De realçar as correlações entre as variáveis pertencentes ao modelo de investigação, por exemplo a liderança responsável que se encontra forte e positivamente associada ao suporte do líder ( $\rho = .70$ ,  $p < .01$ ), o que significa que quando existe um aumento da liderança responsável, a percepção de suporte fornecido pelo líder aos seus colaboradores também aumenta.

Relativamente à criatividade individual, encontra-se associada de forma significativa e positiva com a liderança responsável ( $\rho = 0.26$ ,  $p < .01$ ) e o suporte da chefia ( $\rho = 0.39$ ,  $p < .01$ ), isto é, à medida que a criatividade individual aumenta, a liderança responsável e suporte do líder aumentam também. A variável sociodemográfica, sexo dos participantes demonstrou ter uma relação com a criatividade individual significativa e negativa ( $\rho = -.12$ ,  $p < .05$ ). Para além disso, as habilitações literárias apresentam uma correlação positiva e significativa com a criatividade individual ( $\rho = 0.21$ ,  $p < .01$ ), o que sugere que quanto maior for o grau de escolaridade maior é a criatividade individual demonstrada. Por último, a frequência de interação com a chefia demonstra ser um fator importante, dado que apresenta uma correlação significativa e positiva ( $\rho = 0.19$ ,  $p < .01$ ) podendo-se interpretar que quanto maior a interação entre chefia e colaborador maior é a criatividade individual é demonstrada.

As restantes variáveis como a idade, a antiguidade da chefia e o sexo da chefia não demonstram correlações significativas com as variáveis do modelo pelo que não prosseguiram para análise.

Quadro 3.1 - *Médias, desvios-padrão e correlações de Spearman entre variáveis*

	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1.LR</b>	3.35	.990	(.93)							
<b>2.SC</b>	5.08	1.41	<b>.702**</b>	(.92)						
<b>3.CI</b>	3.59	.690	<b>.264**</b>	<b>.390**</b>	(.93)					
<b>4.Preferência pelo trabalho solitário</b>	2.41	.920	<b>-.175**</b>	-.099	-.083	(.78)				
<b>6.Sexo</b>		.500	.018	-.004	<b>-.120*</b>	-.009	<b>-.164*</b>			
<b>7.Habilidades Literárias</b>	3.35	1.330	<b>.254**</b>	<b>.150*</b>	<b>.209**</b>	-.076	<b>-.376**</b>	.105		
<b>8.Frequência de interação</b>	1.33	-.660	-.010	.045	<b>.189**</b>	.153	.025	-.052	<b>.193**</b>	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ , Alpha de Cronbach entre parêntesis; sexo: 0=Masculino, 1=Feminino

### 3.2. Teste ao Modelo de Investigação

A mediação é um método estatístico utilizado para avaliar o efeito da variável preditora (X) na variável critério (Y), sendo que a mediação ocorre quando a variável preditora (X) influencia a variável critério (Y) por meio da variável mediadora (M). Assim sendo, é necessário estudar o efeito de X em M e de M em Y (Hayes, 2013).

O modelo de mediação testado tem como variável preditora a liderança responsável, como variável mediadora o suporte do líder e como variável critério a criatividade individual, e como covariadas as variáveis sexo, habilidades literárias e frequência de interação.

Como é possível verificar no Quadro 3.2, o efeito total é positivo e significativo, sendo que, a liderança responsável influencia significativamente a criatividade individual dado que,  $B=.147$ ,  $t=3.66$ ,  $p < .001$ , como tal,  $H_1$  é corroborada. Quanto mais os participantes consideram que o seu líder tem um estilo de liderança responsável, mais indicam ser criativos no trabalho.

De seguida, verificou-se que a liderança responsável influencia de forma positiva e significativa o suporte do líder ( $B=1.021$ ,  $t=16.237$ ,  $p < .001$ ). Da mesma forma, a variável mediadora (SL) apresenta um efeito positivo e significativo na variável critério (CI) dado que,  $B=.130$ ,  $t=3.453$ ,  $p < .001$ . Complementarmente, o efeito indireto é significativo e resulta da diferença entre o efeito total ( $B=.147$ ) e o efeito direto ( $B=.015$ ) com um  $B$  de .132 com 95%  $IC= .044, .219$ , o que confirma  $H_2$ .

Relativamente ao efeito direto, este é positivo mas não é significativo o que revela que a liderança responsável deixa de ter influência na criatividade individual na presença da variável

mediadora ( $B=.015$ ,  $t=.270$ ,  $p > .05$ ). Assim, a mediação estudada é uma mediação completa. A liderança responsável aumenta os comportamentos de suporte por parte do líder, que, por sua vez, potenciam a criatividade dos indivíduos no trabalho. O modelo explica 16,82% da variação da criatividade individual ( $F_{(5,278)} = 11.246$ ,  $p < .001$ ).

Quadro 3.2 – *Resultados de regressão para o modelo de mediação*

Variáveis preditoras	Suporte da chefia		Criatividade Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<b><i>Efeito total</i></b>				
Constante		2.705***		.175
Liderança Responsável		.147***		.040
Sexo		-.176*		.078
Habilidades Literárias		.079**		.031
Frequência de interação		.186**		.059
<b><i>Efeito direto</i></b>				
Constante	1.675***	.273	2.488***	.183
Liderança Responsável	1.021***	.063	.015	.055
Suporte da chefia			.130***	.038
Sexo	-.034	.122	-.172*	.076
Habilidades Literárias	-.040*	.048	.084**	.030
Frequência de interação	.103*	.093	.172**	.058
<b><i>Efeito indireto</i></b>				
	Coef.	Erro-padrão	95% Bootstrap IC	
	.132	.045	.044	.219

\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino



#### IV. Discussão e Conclusão

A presente investigação foi desenvolvida com o propósito de contribuir para o desenvolvimento da temática da liderança responsável e explorar possíveis relações com outras variáveis que sejam importantes para o dia-a-dia das organizações. Deste modo, a análise de dados teve em conta dois objetivos, primeiro averiguar a sua relação com a criatividade individual, e segundo, analisar se o suporte do líder influencia a relação anterior, uma vez que os consequentes deste estilo de liderança e os processos psicológicos associados foram ainda pouco estudados.

Relativamente à hipótese 1, esta foi corroborada demonstrando uma relação positiva e significativa entre os construtos de liderança responsável e criatividade individual. Os resultados obtidos vão ao encontro dos resultados de Castro-González et al. (2019) que também encontraram evidências empíricas de uma relação positiva e significativa entre as variáveis. Outros estudos indicam que estilos de liderança que fornecem autonomia e feedback informativo aumentam a criatividade dos trabalhadores (Zhou, 1998). Apesar de não existirem mais estudos que relacionem a liderança responsável com a criatividade individual, existem outros estilos de liderança positivos que abordam esta relação como a liderança autêntica (Müceli et al., 2013; Rego, et al., 2014.; Ribeiro et al., 2020), transformacional (Cheung & Wong, 2011; Shin & Zhou, 2003), e benevolente (Wang & Cheng, 2009) que obtiveram resultados positivos quando associados à criatividade.

Os estilos de liderança acima mencionados têm demonstrado ao longo dos anos de estudo uma relação direta com a criatividade, o que se pode dever ao facto de as lideranças serem mais direcionadas para os trabalhadores e procurarem incrementar as suas capacidades. Por exemplo, um líder autêntico procura desenvolver capacidades psicológicas positivas que resultem numa maior autoconsciência e autorregulação de modo a originar um autodesenvolvimento, um líder transformacional tem em atenção os desejos e necessidades dos trabalhadores e promove um autodesenvolvimento. Por sua vez, um líder responsável tem um maior foco no desenvolvimento de relações não apenas com os trabalhadores, mas com outras partes que afetam ou são afetadas e na partilha de visão e de objetivos (Bass & Avolio, 1990; Luthans & Avolio, 2003; Miska & Mendenhall, 2018).

A influência dos *stakeholders* pode ser positiva ou não, pois apesar de existir uma preocupação com os colaboradores, um líder responsável tem de realizar uma gestão dos diversos interesses o que pode condicionar a atenção e as ações para com os colaboradores. Assim sendo, este é um dos fatores diferentes das outras lideranças que pode ser apontado como

um dos possíveis motivos para que, apesar de existir uma relação com a criatividade, esta possa não ser suficiente para promover o processo criativo, sendo potenciada pela presença de outras variáveis, uma vez que, o processo criativo implica para além de uma estimulação individual, um clima de trabalho positivo e de apoio (Shalley et al., 2004).

No que diz respeito à hipótese 2, que foca o papel mediador do suporte do líder na relação da liderança responsável com a criatividade individual, os resultados demonstraram a existência de uma relação positiva e significativa. Maak e Pless (2006) afirmam que um líder responsável deve ter em atenção as necessidades dos colaboradores, procurando respeitar os seus valores éticos e morais, de modo a contribuir para a satisfação e o sucesso. Os resultados demonstraram que a liderança responsável conjuntamente com o suporte do líder têm um impacto na criatividade, o que se deve ao facto de a demonstração de preocupação, apoio, da importância da voz de cada um na tomada de decisão transmitir aos colaboradores que o líder tem em consideração o seu trabalho e que procura cuidar das suas necessidades socioemocionais, o que mobiliza a criatividade dos colaboradores.

Cheung e Wong (2011) no seu estudo foram ao encontro dos resultados obtidos, em que a relação entre a liderança transformacional e a criatividade é aumentada com a presença do suporte do líder. O suporte do líder é avaliado através do relacionamento com os trabalhadores e do apoio às tarefas, todavia, apenas o relacionamento com os trabalhadores manifestou ter um impacto direto na criatividade. Posto isto, seria pertinente no futuro fazer a análise do suporte do líder com as dimensões apoio às tarefas e relacionamentos, para compreender o tipo de suporte que está associado à liderança responsável, bem como, perceber como funcionam conjuntamente de forma a fomentarem a criatividade individual.

Diliello et al. (2011) estudaram a influência do suporte a três níveis - grupo de trabalho, do líder e da organização - na criatividade, tendo obtido resultados que confirmam os resultados obtidos, ou seja, a percepção de suporte do líder transmite aos colaboradores que existe um ambiente de receptividade a ideias criativas. De acordo com os autores, o suporte do líder é um mobilizador da autoeficácia criativa e da criatividade percebida, o que significa que, quando trabalhadores que possuem uma autoeficácia criativa e suporte por parte do líder, compreendem que existe oportunidade para revelar as suas capacidades e ideias criativas. De modo igual, Tierney e Farmer (2004) confirmaram que a expectativa do líder relativamente à criatividade dos trabalhadores propicia o aumento autoeficácia criativa, e em sequência os trabalhadores são mais criativos.

De salientar que, o suporte do líder tem sido estudado, maioritariamente, como um fator contextual do clima de trabalho (POS), pelo que, futuramente deve-se procurar controlar e

compreender quais os fatores que conduzem a um bom suporte do líder, bem como, perceber quais as características positivas do clima de trabalho que promovem a criatividade (Akgunduz et al., 2018; Stokols et al., 2002). Outros estudos abordam a relação entre liderança e suporte mas o suporte é estudado como percepção de suporte organizacional (Asgari et al., 2008; Epitropaki & Martin, 2013).

Posto isto, importa explorar, testar antecedentes e consequentes da liderança responsável de modo a proporcionar um melhor conhecimento deste tipo de liderança.

As partes interessadas são constituídas por diversas camadas de uma organização, no entanto, ainda é desconhecido quais são as partes interessadas que são relevantes para os líderes. Para além disso, e devido à existência de camadas/ hierarquia, a organização deve promover uma proximidade e comunicação entre as partes interessadas e os trabalhadores que se encontram mais abaixo na hierarquia de uma organização, de modo a contribuírem positivamente para a liderança responsável.

Outro ponto a focar no futuro será averiguar o efeito da globalização nas empresas e na liderança responsável, pelo que deve ser investigado de que forma os líderes podem construir relacionamentos de confiança com os diversos *stakeholders*, certificar-se que a organização é legítima, e criar inovação a vários níveis que acompanhe a evolução do mercado (Voegtlin, 2011).

Por último, devemos questionar quais os efeitos da liderança responsável ao nível micro nas partes interessadas, sejam elas de dentro ou fora da organização, para compreender os seus efeitos ao nível meso e macro, e quais os critérios para classificar uma LR como boa ou má (Miska & Mendenhall, 2018).

Teoricamente, o presente estudo contribui para a literatura realizada até ao momento por procurar perceber quais os consequentes da liderança responsável e quais os antecedentes da criatividade individual. Porém, ainda existem vários fatores, fenómenos que devem ser tidos em conta e que devem ser explicados como, por exemplo, perceber por meio de que processos é que a liderança responsável tem impacto nos trabalhadores, quais as características do ambiente de trabalho que devem ser consideradas dado que, tanto o suporte do líder como a criatividade necessitam de um ambiente de trabalho positivo.

Ao nível das implicações práticas, as organizações para potenciar a criatividade dos trabalhadores, essencial para a adaptabilidade aos novos desafios e à globalização, devem promover estilos de liderança mais responsáveis e valorizar as chefias que deem suporte. Posto isto, a liderança exercida deve ser orientada para o fortalecimento dos trabalhadores; fornecimento de voz aos trabalhadores influenciando a liderança, pois através desse

comportamento existe uma partilha de valores entre indivíduos que contribui para afetar positiva ou negativamente as ações e decisões dos líderes; as ações devem ser realizadas com a intenção do bem comum e tendo em consideração a visão da organização e os impactos na sociedade; o apoio aos trabalhadores, sabendo identificar as necessidades e problemas e ajudar a formular soluções, e por fim, deve ser regida por valores morais e éticos procurando construir relações de transparência e confiança. Desta forma, existe um ambiente de trabalho baseado na confiança, respeito e abertura tornando-se mais propício para que os trabalhadores mostrem criatividade em ambientes organizacionais.

#### **4.1. Limitações e sugestões para estudos futuros**

O presente estudo, como outros estudos, apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível da falta de literatura que relacione as três variáveis em estudo, a existência de poucos estudos empíricos ao nível da liderança responsável que expliquem a sua ligação com outras variáveis organizacionais, e o facto de o suporte do líder ser maioritariamente estudado como um fator contextual e não um fator interno do clima de trabalho.

No que diz respeito ao modelo de investigação, o modelo em estudo é parcimonioso onde apenas é estudada uma variável mediadora que não explica a totalidade da variabilidade da variável critério, o que significa que outras variáveis podem estar a intervir e a explicar a criatividade individual.

Quanto ao método utilizado devem ser considerados diversos fatores que podem ser melhorados em estudos futuros. Primeiramente, o método utilizado foi o método correlacional que estuda as inter-relações entre as variáveis ao invés de estudar a causalidade que é inferida teoricamente, assim sendo, em estudos futuros pode considerar-se o uso do método longitudinal. Em segundo, a amostra recolhida foi uma amostra de conveniência o que significa que os resultados obtidos não podem ser generalizados, pelo que em estudos futuros deve procurar-se utilizar amostras mais representativas da população. Em terceiro, a recolha de dados foi efetuada via questionário online e num único momento o que pode conduzir a resultados com efeito da deseabilidade social na medida em que, as respostas realizadas pelos participantes têm por base as suas percepções. Importa destacar que, não foi possível avançar com a ideia inicial de realizar a recolha de dados em dupla fonte devido ao aparecimento e aos constrangimentos resultantes da pandemia do Covid-19, assim sendo, estudos futuros podem retomar a dupla fonte ou a recolha de dados em dois momentos do tempo. Por fim, a utilização de um questionário com várias escalas pode conduzir ao efeito do erro do método comum,

contudo, as escalas presentes no questionário utilizam diferentes pontos de escala e de âncora de modo a combater esse efeito (Podsakoff et al., 2003).

Para colmatar as limitações acima apresentadas, estudos futuros devem ter em conta outras variáveis e relações. Voegtlín (2011) no seu estudo testou a relação entre a liderança responsável e satisfação no trabalho, tendo obtido resultados que demonstraram que as variáveis estão positivamente associadas. Castro-González et al. (2019), estudaram a relação entre liderança responsável e criatividade, procurando avaliar o impacto da satisfação no trabalho e da identificação organizacional na relação, sendo que os resultados obtidos foram positivos e significativos. Para além disso, Rego et al. (2014) no seu estudo concluíram que o afeto positivo dos trabalhadores produz um efeito favorável na fomentação da criatividade individual. Chaudhary e Panda (2018) estudaram a influência do significado psicológico, o envolvimento no trabalho e segurança no trabalho na relação entre a liderança autêntica e a criatividade mas apenas os dois primeiros apresentam um efeito positivo na relação, assim sendo, seria pertinente integrar estas variáveis em estudos futuros. Apesar de o suporte do líder ser pouco estudado e necessitar de maior ênfase na comunidade científica, seria interessante considerar o estudo do suporte do grupo, já estudado anteriormente por Diliello et al. (2011), na relação entre a liderança responsável e na criatividade, uma vez que, neste estilo de liderança a construção de relações entre os diversos grupos constituintes de uma organização têm uma grande importância.

Em suma, o presente estudo propicia um conhecimento e uma análise das relações entre as variáveis, comprovando-se uma relação positiva e significativa, que é suportada pela literatura. Deste modo, o presente estudo contribui para a literatura existente, através da melhor compreensão da liderança responsável, qual o seu papel na relação com os trabalhadores, e quais os fatores que devem ser considerados para incrementar as relações com os *stakeholders* e atingir o sucesso empresarial.



## Referências

- Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). R&D Work Climate and Innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362–368. <https://doi.org/10.2307/255984>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Amabile, T.M. (1988), “A model of creativity and innovation in organizations”, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. & Kramer, S.J. (2004), Leader behaviors and the work environment for creativity: leader support, *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.12.003>
- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(1), 126-152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0084>
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Ballard, R. (1992). Short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Psychological reports*, 71(3\_suppl), 1155-1160. <https://doi.org/10.2466%2Fpr0.1992.71.3f.1155>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), pp.117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25-35. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_4)
- Castro-González, S., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Responsible leadership and salespeople's creativity: the mediating effects of CSR perceptions. *Sustainability*, 11(7), 2053. <https://doi.org/10.3390/su11072053>
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354. <https://doi.org/10.1037/h0047358>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning & Individual Differences*, 8(3), 165–184.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). Meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Diliello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the Creativity Gap: The Moderating Effects of Perceived Support for Creativity. *The Journal of Psychology*, 145(3), 151–172. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.548412>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & das Neves, J. G. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhne*, 12, 22-29. <http://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.004>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of relative leader-member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.007>
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241–250. <https://doi.org/10.2307/2393716>
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics Sie*, 3(144), 38-48.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Gomes, J. F., & Cesário, F. (2014). Investigação em gestão de recursos humanos. *Escolar Editora*, 183.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2018). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 45-64. <http://doi.org/10.1108/lodj-12-2017-0397>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organizational commitment and the mediating effect of employee turnover

- intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- Kupferberg, F. (2006). Creativity regimes: innovation norms and struggles for recognition in the early U.S. car and film industries, *International Studies of Management and Organization*, 36(1), 81-103.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241, 241-258.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- MacKinnon, D. W. (1975). The creative person. *The American Biology Teacher*, 37(9), 535-535. <https://doi.org/10.2307/4445405>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117-134. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Müçeldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>

- Mumford, M.D. and Gustafson, S.B. (1988), Creativity syndrome: integration, application, and innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nascimento, P. C. (2014). *Responsabilidade social das organizações: um caminho a sós para a satisfação dos trabalhadores ou acompanhada pelo suporte das organizações?* (Master dissertation, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa).
- Neves, R. (2018). *A influência da liderança responsável no envolvimento e no desempenho dos colaboradores. Tese de Mestrado Não Publicada. Lisboa: ISEG.*
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>
- Pasmore, B., Horney, N., & O’Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33(4), 32-38.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A., & Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 60–77. <https://doi.org/10.1080/14766080609518611>
- Pechorro, P., Vieira, R. X., Poiares, C., & Marôco, J. (2012). Contributos para a validação dum a versão curta da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne com adolescentes portugueses. *Arquivos de Medicina*, 26(3), 103-108.
- Pelz, Donald C., and F.M. Andrews (1976), Scientists in Organizations, Revised Edition, (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press)
- Pimenta, S. (2020). A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho. Tese de Mestrado não Publicada. Lisboa: ISCTE.
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0028>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended

- remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects? *Human Relations*, 57(3), 347-366. <https://doi.org/10.1177%2F0018726704043274>
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. and Teach, R. (1993), Putting creativity in work, effects of leaders behavior on subordinate creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-51. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994), Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 3-15. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511807916.003>
- Stokols, D., Clitheroe, C., & Zmuidzinas, M. (2002). Qualities of Work Environments That Promote Perceived Support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(2), 137–147. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1402\\_1](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1402_1)

- Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999), An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.<https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2018). Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182. [https://doi.org/10.1207%2Fs15327957pspr0102\\_4](https://doi.org/10.1207%2Fs15327957pspr0102_4)
- Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E1-E20. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01022.x>
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. In *Responsible Leadership*. 57-73. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_6)
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.001>
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2007.12.008>
- Wang, A.-C., & Cheng, B.-S. (2009). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106–121. <https://doi.org/10.1002/job.634>

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010), Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-28.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.

## Anexos

### Anexo A – Consentimento informado



Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo que está presentemente a ser realizado por investigadores do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. O objetivo do estudo é compreender a opinião de trabalhadore/as sobre alguns aspetos da sua situação profissional, incluindo a relação com a chefia, o desempenho individual e a criatividade no trabalho.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar há, pelo menos, três meses para a mesma entidade patronal e ter uma chefia a quem reporta o seu trabalho. As suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre esta temática. Quanto mais pessoas participarem na pesquisa, mais robustos serão os resultados encontrados.

O preenchimento deste questionário demora aproximadamente 10 minutos e não acarreta qualquer risco para si. O questionário está organizado em três partes e o preenchimento é voluntário, pelo que poderá desistir a qualquer momento. Nesse caso a sua participação não será tida em consideração. Não existem respostas certas ou erradas, pois só a sua opinião pessoal e sincera interessa. Todas as respostas são anónimas, pelo que não terá de se identificar. São também confidenciais, destinando-se unicamente ao estudo em questão.

A eventual publicação dos dados recolhidos só acontecerá de forma agregada, não individualizada e em formato de trabalho académico ou publicação em revista científica.

Muito obrigada pela sua participação.

Equipa de projeto:

Patrícia Duarte (coordenação)

Inês Quartilho

Luis Simões

Para questões e/ou esclarecimentos:

[xxxxx@iscte-iul.pt](mailto:xxxxx@iscte-iul.pt)

Ao carregar no botão para Continuar, está a indicar que compreendeu esta informação e a concordar em participar neste estudo.

## **Anexo B – Dados sobre relação com chefia**

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

Sim

Não

Há quantos anos trabalha com esta chefia? (se trabalha há menos de 1 ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)

---

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

Diária

Semanal

Quinzenal

Mensal

A sua chefia direta é:

Do sexo masculino

Do sexo feminino

## Anexo C – Escala Liderança Responsável

Abaixo encontra uma lista de grupos/partes interessadas com quem a sua chefia direta poderá interagir, com menor ou maior frequência, no quotidiano profissional.

Tendo por base o conhecimento que você tem sobre o quotidiano profissional da sua chefia, indique com que frequência a mesma interage com cada grupo/parte interessada.

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Membros de entidades parceiras ou alianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representantes da comunidade local (por exemplo: sociedades, associações, igreja,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizações não- governamentais (por exemplo: grupos que defendam causas sociais ou ambientais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proprietários/Acionistas e Investidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituições governamentais ou entidades reguladoras (inclui interações com funcionários do governo ou representantes das autoridades locais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pedimos-lhe agora que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia e refira a frequência com que cada uma das afirmações se aplicam à mesma. A minha chefia:

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre
Demonstra estar consciente das reivindicações dos grupos/partes interessadas mais relevantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera as consequências das decisões para os grupos/partes interessadas mais afetadas pelas mesmas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolve os grupos/partes interessadas afetadas no processo de tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pondera as reivindicações de diferentes grupos/partes interessadas antes de tomar uma decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenta alcançar um consenso entre os grupos/partes interessadas afetados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo D – Escala Suporte do Líder

Continuando a pensar no comportamento da sua chefia, indique o seu grau de acordo pessoal com as seguintes afirmações:

A minha chefia:

	Discordo fortemente						Concordo Fortemente
valoriza o meu contributo para o bem-estar da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
não aprecia qualquer esforço extra da minha parte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ignora qualquer queixa que eu lhe faça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mesmo que eu realizasse o melhor trabalho possível não iria reparar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
revela muito pouca consideração por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
orgulha-se das minhas realizações no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo E – Escala da criatividade individual

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	A afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
Sugiro novas formas de alcançar metas e objetivos.					
Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.					
Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos/serviços.					
Sugiro novas formas de melhorar a qualidade.					
Sou uma boa fonte de ideias criativas.					
Não tenho medo de correr riscos.					
Promoço e apoio as ideias dos outros.					
Exibo criatividade no trabalho quando me é dada oportunidade.					
Desenvolvo planos e programas adequados para implementação de novas ideias.					

Tenho ideias novas e inovadoras.

Surjo com ideias novas e criativas.

Tenho abordagens novas para os problemas.

Sugiro novas formas de desempenhar as tarefas de trabalho.

#### Anexo F – Escala pelo trabalho solitário

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

## Anexo G – Escala da desejabilidade social

	Não	Sim
Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já senti vontade de me revoltar contra as pessoas com mais autoridade do que eu, apesar de saber que elas tinham razão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouço sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já fingi estar doente para me safar de uma situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já me aproveitei de outras pessoas para meu benefício pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando cometo um erro estou sempre disposto/a admitir que o cometi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou sempre simpático/a mesmo se as pessoas são mal-educadas para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nunca me aborreci quando as pessoas tinham ideias contrárias às minhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve alturas em que tive bastante inveja da boa sorte dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes, fico irritado/a com as pessoas que insistem em me pedir favores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nunca disse coisas para magoar os sentimentos de outra pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo H – Dados sociodemográficos

Idade (em anos):

Género:

- Masculino
- Feminino
- Prefere não responder

Escolaridade (último nível concluído):

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na sua organização atual (se há menos de 1 ano, utilize casas decimais - ex. 6 meses = 0,5)

---

Qual a sua situação contratual perante a sua organização atual:

- Efetivo/a
- Contrato de trabalho a termo
- Trabalho temporário
- Estagiário/a
- Outra situação. Qual? \_\_\_\_\_

Exerce um cargo de chefia:

Não

Sim

Em que setor de atividade de insere a sua organização:

Setor primário (atividades extractivas - e.g. agricultura, pecuária, pescas...)

Setor secundário (atividades transformadoras - e.g. indústria, construção civil, obras públicas...)

Setor terciário (prestação de serviços - e.g. comércio, transportes, comunicações...)

Qual a classificação da sua organização, em termos de propriedade?

Privada

Pública

Público-privada

Cooperativa

A sua organização

Tem fins lucrativos

Não tem fins lucrativos

Qual a dimensão da sua organização (número aproximado de trabalhadores)?

mais de 250 trabalhadores

50 a 250 trabalhadores

10 a 49 trabalhadores

até 9 trabalhadores

Muito obrigado pelo tempo que dedicou ao preenchimento deste questionário.