



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERAR PARA A CRIATIVIDADE:
O PAPEL DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA NO
DESENVOLVIMENTO DE NOVAS IDEIAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Maria Leonor Bagulho

Faculdade de Ciências Humanas

Março de 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERAR PARA A CRIATIVIDADE:
O PAPEL DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA NO
DESENVOLVIMENTO DE NOVAS IDEIAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Maria Leonor Bagulho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Fernando Ilharco

Março de 2014

Viver não é necessário; o que é necessário é criar.

Fernando Pessoa

Obrigada

Ao Diogo e ao Domingos por me motivarem intrinsecamente e serem o sentido de tudo o que faço.

À mãe pela liberdade para poder criar e por me ensinar a pôr sentido em cada coisa que faço.

Ao pai pela força para não desistir e pela disciplina interior que qualquer ideia criativa envolve necessariamente.

Ao Kiko porque para uma ideia criativa é fundamental manter o optimismo.

À Zezé, à Titi, à Cristina e à Mariana porque, cada uma da sua forma, despertou a criatividade que havia em mim.

Aos avós por sempre terem acreditado nas minhas capacidades.

À Delta, especialmente ao Dr. Rui Miguel Nabeiro e ao Eng.º Marco Miranda, a todos os entrevistados e aos que responderam aos inquéritos, pela disponibilidade e interesse em darem a conhecer a realidade organizacional que está por de trás deste estudo.

Ao Prof. Doutor Rui Costa Lopes, pelos conselhos na área da Psicologia Social.

Ao Prof. Doutor Fernando Ilharco pela sabedoria e por ter sabido dar-me a autonomia suficiente mas sem esquecer o apoio que só um verdadeiro líder pode dar.

Resumo

A presente investigação tem como objectivo compreender de que forma um líder pode potenciar a criatividade dos membros da sua equipa, num ambiente organizacional. Assim, o nosso corpus teórico baseia-se nos conceitos de liderança e criatividade. Na abordagem ao primeiro conceito apresentamos uma análise da sua evolução, centrando-nos especialmente nas teorias de liderança emocional de Goleman. No que se refere à criatividade, partindo de uma abordagem mais genérica, centramo-nos na especificidade da criatividade enquanto processo e enquanto uma actividade de todos os dias, socorrendo-nos essencialmente da teorização proposta por Amabile.

O desenvolvimento da nossa investigação parte da Teoria Componencial da criatividade, que sugere a motivação intrínseca como o elemento da criatividade mais susceptível à acção do líder. Assim, propomo-nos a identificar elementos e formas de liderança que actuem directamente na motivação intrínseca, enquanto variável de mediação para a criatividade.

A fase empírica desta investigação foca-se nessas formas de liderança e elementos para a motivação intrínseca, testando-os através de entrevistas semi-dirigidas e de inquéritos. Apesar de este último método ser tendencialmente quantitativo, todo o nosso método de análise parte de um ponto de vista qualitativo, num quadro teórico interpretativista.

Como principal resultado, esta investigação sugere que a liderança emocional, centrada em três elementos – autonomia, apoio apreendido do líder e sentido –, potencia a motivação intrínseca e, conseqüentemente, a criatividade.

Palavras-chave: liderança emocional, criatividade, motivação intrínseca, autonomia, apoio apreendido do líder, sentido

Abstract

The present study aims at understanding how leaders can enhance the development of creativity within their team members, embedded in an organizational context. To do so we support our theory on the concepts of leadership and creativity.

The leadership concept approach and its evolution are focused on Goleman's Emotional leadership theory. As for creativity, we begin through an overall approach moving towards the specific creativity as a process and conceived as an every-day activity, directly linked to Amabile's theorizations.

The development of our study is based on Componential Theory of Creativity which suggests that the most susceptible element of creativity on which the leader can act upon is the intrinsic motivation. Therefore we proposed ourselves to identify the elements and leadership aspects that can drive intrinsic motivation as a facilitator for creativity.

The empiric work is again focused, in the defined elements and leadership aspects, testing them through semi-directed interviews and inquiries. The last ones, however a quantitative methodology, are dealt in a qualitative perspective, in an interpretivism approach.

The main outcome of our study suggests that emotional leadership, based on three elements- Autonomy, Perceived Leader Support and Purpose - drives intrinsic motivation and, consequently, creativity.

Keywords: emotional leadership, creativity, intrinsic motivation, autonomy, perceived leader support, purpose.

Índice

Resumo	II
Abstract.....	III
Índice de Figuras	VII
Introdução.....	1
a) Problemática	1
b) Posicionamento.....	3
c) Estrutura e Metodologia da Dissertação.....	4
1. Liderança.....	5
1.1. Uma Definição para Liderança	5
1.2. Evolução dos Estudos na Área da Liderança.....	7
1.2.1. O Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade	7
1.2.2. Teorias Comportamentais	8
1.2.4. Teorias Neocarismáticas	11
1.3. Liderança Emocional	13
1.3.1. Inteligência Emocional – Trazer razão à emoção.....	13
1.3.2. Inteligência Emocional e Liderança	15
1.3.3. Domínios da Inteligência Emocional	16
1.3.4. Estilos de Liderança Emocional	18
1.3.5. Aprender a ser um líder emocional.....	23
2. Criatividade	25
2.1. Conceito de Criatividade	25
2.1.1. Evolução do conceito de criatividade.....	25
2.1.2. Aproximação ao conceito de criatividade	27
2.2. Níveis onde a criatividade opera.....	28
2.2.1. Base neurológica da criatividade, cognição e afectos	29
2.2.2. Personalidade e criatividade.....	32
2.2.3. Nível grupal.....	33
2.2.4 Ambiente social – Cultura organizacional como contexto para a criatividade numa organização.....	35
2.2.5. Níveis cultural e social e suas estruturas.....	37
2.2.6. Áreas em estudo	39
3. Quais os Imperativos para a Criatividade?	40

3.1. Motivação (Intrínseca) como Essência para Criatividade	40
3.1.1. Teoria Componencial	40
3.1.2. Princípio da motivação intrínseca da criatividade.....	42
3.2. Autonomia	44
3.2.1. Liberdade, autonomia e interdependência.....	44
3.2.2. Autonomia e criatividade: Porquê?	45
3.2.3. Autonomia como condição para a motivação intrínseca.....	48
3.3. Apoio Apreendido (do Líder)	49
3.3.1. Apoio apreendido do líder – Qual o seu impacto e como se desenvolve?	49
3.3. 2. Apoio apreendido como fonte de motivação intrínseca	51
3.4. Sentido	51
3.4.1. Sentido: O que é?	51
3.4.2. Sentido enquanto inteligibilidade (meio)	52
3.4.3. Sentido enquanto propósito (fim).....	52
3.4.4. Sentido e motivação intrínseca.....	53
3.5. Construção da Questão de Investigação 1 (QI1).....	54
4. Que Liderança para a Criatividade?	55
4.1. Liderança Transformacional e Liderança Carismática	55
4.2. Criatividade e Emoções	56
4.3. Liderança Emocional e Criatividade.....	56
4.4. Elementos Essenciais à Criatividade, Liderança Emocional e os Seus Estilos	59
4.4.1. Liderança emocional e motivação intrínseca	60
4.4.2. Liderança emocional e sentido – o líder visionário.....	61
4.4.2. Liderança emocional e apoio apreendido – o líder relacional e conselheiro	62
4.4.3. Liderança emocional e autonomia – o líder democrático	63
4.4.4. Estilos de dissonantes e criatividade	64
4.5. Construção da Questão de Investigação 2	65
5. Que Perfil de Liderado face às suas Necessidades de Liderança para a Motivação Intrínseca e para a Criatividade?	67
5.1. Conceitos-base para a definição de diferentes perfis de seguidores	67
5.1.1. Auto-eficácia	67
5.1.2. Comportamento Criativo e Inovador.....	69
5.1.3. Teste de Preferência de Estilo de Liderança para a Criatividade.....	71
5.2. Definição do Modelo de Análise	73

6. Trabalho de Campo	74
6.1. Trabalho de Campo das Questões de Investigação 1 e 2	74
6.1.1. Desenho metodológico das questões de investigação 1 e 2	74
6.1.2. Apresentação dos resultados da QI1	75
6.2. Trabalho de Campo da Questão de Investigação 3 (QI3)	83
6.2.1. Desenho metodológico para a QI3	83
6.2.2. Apresentação de resultados da QI3	83
7. Análise dos Resultados	87
7.1. Fase de Entrevistas	87
7.1.1. Grupo I das Entrevistas	87
7.1.2. Grupo II das Entrevistas	93
7.1.2. Outras ideias sugeridas na fase de entrevistas	97
7.2. Fase de Inquéritos	101
7.2.1. Importância do Perfil para a Escolha de um tipo de liderança	101
7.2.2. Estilos de Liderança e Momentos do Processo Criativo	102
7.3. Validação do Modelo de análise	105
Conclusões	106
Futuras Investigações	108
Bibliografia	109
Anexos	118
Anexo A - Sobre o Grupo Delta	118
Anexo B - Guião de Entrevistas	118
Anexo C - Inquéritos (Questionário)	119
Anexo D – Resultados do questionário I vs III e do II vs III	125

Índice de Ilustrações

Ilustração 1. Teoria da Aprendizagem Autodirigida de Boyatzis (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011).....	24
Ilustração 2. Níveis onde a criatividade opera e categorias de análise (adaptado de Hennessey & Amabile, 2010).....	28
Ilustração 3. Níveis onde a criatividade opera (adaptado de Hennessey & Amabile, 2010:571) que serão abordados nas fases seguintes da dissertação	39
Ilustração 4. Teoria Componencial da Criatividade (Adaptado de Amabile, 1997)	41
Ilustração 5. Questão de Investigação 1 (QI1)	54
Ilustração 6. Questão de Investigação 2 (QI2)	66
Ilustração 7. Modelo de Análise.....	73
Ilustração 8. Distribuição por perfis dos resultados dos Teste I e II	84
Ilustração 9. Distribuição de resultados do Teste de Auto-eficácia (Teste I).....	84
Ilustração 10. Distribuição de resultados do Teste de Comportamento Inovador no Trabalho (Teste II).....	84
Ilustração 11. Soma das preferências de todas as alíneas do Teste II	85
Ilustração 12. Preferência por estilos de liderança em cada fase do processo criativo	86
Ilustração 13. Situações em que os estilos de liderança são mais adequados para a criatividade..	104
Ilustração 14. Modelo proposto pela dissertação	105

Índice de Tabelas

Tabela 1. Domínios da Inteligência Emocional (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)	17
Tabela 2. Resumo dos Estilos de Liderança Emocional (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)	22
Tabela 3. Comportamentos que marcam a positividade/negatividade do apoio apreendido do líder (Adaptado de Amabile et al, 2004)	50
Tabela 4. Questões da Escala de Auto-eficácia Criativa (Schwarzer & Jerusalem, 1995)	69
Tabela 5. Questões para o teste de IWB de Jong e Hartog	71
Tabela 6. Teste de Preferência de Estilo de Liderança para a Criatividade	72
Tabela 7. Distribuição de resultados do Teste III.....	85

Introdução

a) Problemática

No passado, a criatividade pertencia aos artistas, entes escolhidos entre os demais mortais, tocados por uma misteriosa inspiração que os destinava a serem criativos. Depois a criatividade passou a ser uma questão de inteligência. Até que finalmente, e apenas a partir da segunda metade do século XX, a criatividade tornou-se acessível para todos.

Hoje, no século XXI, mais do que uma possibilidade, a criatividade é um imperativo. De facto, «a criatividade tem sido descrita como o recurso económico mais importante do século XXI.» (Kaufman & Beghetto, 2009:1) Numa era onde a maioria das tarefas são cada vez mais desenvolvidas através de processos tecnológicos, o que se pede as pessoas é que tenham ideias. Num tempo em que o clima económico, potenciado pela globalização, é cada vez mais competitivo, torna-se cada vez mais necessário gerar ideias e produtos originais que coloquem as organizações em lugares de destaque. Apesar da especial importância da criatividade para a economia de hoje, esta ideia está longe de ser recente. Ainda nos anos 40 Schumpeter (1942) defendia a importância da criatividade para a economia. Segundo o autor, é a criatividade traduzida em inovação que faz com que a economia passe de um estado de equilíbrio para um *boom*. Desta forma, o impulso do capitalismo consiste no surgimento de novas mercadorias, novos métodos de produção, de transporte, novos mercados, que substituem os antigos. «É este processo de destruição criativa que é o facto essencial do capitalismo.» (Schumpeter, 1942:83) Assim, a criatividade é o principal factor do crescimento económico a longo prazo.

A consciencialização da importância da criatividade para a economia é especialmente pertinente no contexto actual de crise. Segundo Darwin não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor responde à mudança. Se é a mudança, ou melhor, se é a criatividade que está por trás desta mudança que impulsiona a economia é um imperativo desenvolvê-la. Neste contexto DiPietro & Anoruo (2006) defendem a importância da criatividade para a economia, nomeadamente para o aumento das exportações. Segundo os autores «a promoção da criatividade e os seus diversos componentes podem ser um caminho efectivo para aumentar as exportações.» (DiPietro & Anoruo, 2006:139)

Também o relatório da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (2010), defende que «a criatividade distribui cultura, difunde um desenvolvimento centrado no Homem e constitui-se como o ingrediente-chave para a criação de emprego e inovação.» Através desta afirmação percebemos que a importância da criatividade vai muito além de aspectos meramente económicos. Assim, na nossa perspectiva, pretendemos destacar também o carácter humanista da criatividade. De facto,

«sem criatividade iria ser difícil distinguir humanos de outros animais. A criatividade conduz a uma vida mais completa e satisfatória. Sem criatividade a espécie humana não progrediria.» (Csikszentmihalyi, 1996). Também Rogers (1985) afirma que a nossa condição humana nos impele a ser criativos pois o Homem tem uma tendência para se realizar e concretizar o potencial que há em si. De igual modo, Maslow (1943) considera que a criatividade faz parte da nossa tendência para a auto-determinação e realização, interligando a capacidade criadora com as noções de saúde e de realização (Maslow, 1963). Para além da realização enquanto pessoas, a criatividade pode realizar-nos também enquanto trabalhadores. Apesar de ser um campo ainda pouco explorado, alguns estudos provam que os trabalhadores que no seu dia-a-dia desenvolvem tarefas criativas têm maior satisfação no trabalho e menor intenção de se despedir (Pink, 2011).

Ora se, por um lado, a criatividade é inerente à natureza humana, contribuindo para a sua plena realização e, por outro lado, é o factor que permite o surgimento de novos negócios ou que suporta as empresas com longevidade (Amabile, 2008). Desta forma, torna-se essencial compreender como potenciar o desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores. Para Amabile et al. (2004) esta resposta centra-se na figura do líder que ajuda a desenvolver a criatividade dos membros da sua equipa e a adaptá-la ao contexto organizacional. De facto, a criatividade pode ser potenciada mas é, em primeira instância, proveniente de indivíduos que trabalham em grupo ou em equipa. Assim, por se relacionar com variáveis motivacionais individuais, a criatividade não pode ser desenvolvida como mais uma estratégia da empresa mas sim através de um liderança próxima que saiba apoiar o seu desenvolvimento. Desta forma, podemos afirmar que o líder tem um papel fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento da criatividade num contexto empresarial.

Assim, para a presente investigação, partimos então das seguintes premissas:

- a) A criatividade é fundamental para o progresso económico, potenciando a competitividade e capacidade de sobrevivência das empresas
- b) A criatividade é fundamental para o progresso humano, gera realização pessoal e satisfação no trabalho
- c) A liderança é fundamental para o desenvolvimento da criatividade dentro das empresas

Partindo destas três premissas formulámos a seguinte pergunta de partida:

De que forma o líder pode potenciar o desenvolvimento da criatividade dos membros da sua equipa num contexto organizacional?

b) Posicionamento

Para respondermos à nossa pergunta de partida, inserimo-nos num enquadramento teórico específico. Em primeiro lugar, consideramos que «a criatividade não é um traço ou qualidade presente em alguns indivíduos mas uma capacidade que pode ser ensinada, aprendida praticada e melhorada» (Amabile&Pillemer, 2012:4). Para além disto ser-se criativo é, em primeiro lugar uma questão de escolha (Sternberg, 2002).

Não desprezamos o facto de existirem funções ou tarefas onde o uso da criatividade seja mais difícil, como tarefas muito rotineiras e mecanicistas. Contudo, ainda assim existe uma margem para a criatividade. Assim, consideramos que qualquer um pode ser criativo no seu local de trabalho, até em lugares onde tradicionalmente a criatividade parece não ter lugar.

Na nossa abordagem, ser-se criativo não se refere directamente ao impacto do produto criativo. Apesar de tradicionalmente a criatividade estar associada a grandes obras de arte ou grandes descobertas científicas, na nossa concepção consideramos que criatividade a uma escala mais pequena, relacionada com as tarefas de todos os dias não deixa de ser igualmente importante para a vida de uma organização. A importância dada à criatividade de todos os dias surge a partir de vários aspectos. Em primeiro lugar não nos preocupamos apenas com a vertente economicista da criatividade mas também enquanto veículo para a satisfação no trabalho. Em segundo lugar, é a partir deste tipo de criatividade que os trabalhadores têm a oportunidade de se confrontar com o erro, com a construção de uma ideia que não obteve aceitação ou impacto mas que, no entanto, não deixa de ser sinal da existência de potencial criativo (Amabile & Khaire, 2008; Hennessey & Amabile, 2010; Goleman, Kaufman e Ray, 1992; Csikszentmihalyi, 1996; Gardner, 2008): «os estudos sugerem que as pessoas criativas cometem mais erros.» (Goleman; Kuafman e Ray, 1992: 44) Em terceiro lugar o desenvolvimento de ideias criativas é uma questão de treino e de experiência (Goleman, Kaufman e Ray, 1992; A. Kaufman et al., 2010; Csikszentmihalyi, 1996; Pink, 2011), logo alguém que desenvolva uma pequena criatividade hoje, poderá estar a potenciar as suas capacidades para criar algo que tenha um grande impacto na vida da empresa onde trabalha. Desta forma, todas as ideias criativas desenvolvidas por trabalhadores no seio da sua organização devem ser valorizadas da mesma forma, independentemente do seu resultado. Assim, enquadrámos nesta concepção tanto o desenvolvimento de inovações como também de simples tarefas associadas à melhoria contínua. Sabemos que ambos os caminhos dependem do estado da vida da organização e que se em alguns momentos apenas basta melhorar aspectos já existentes (onde necessariamente a criatividade também tem um papel), noutros momentos a organização precisa mesmo de uma capacidade criativa mais disruptiva. Por estas razões, a presente dissertação foca-se apenas no desenvolvimento da criatividade enquanto processo, independentemente dos produtos resultantes do seu exercício. Assim, não nos propomos a

avaliar o resultado da criatividade pois partimos do pressuposto de que esse resultado é positivo. Na nossa investigação destacamos a importância do processo por considerarmos que ele é o ponto de partida para os resultados que daí advém e por ser neste processo que o líder desenvolve a sua capacidade de influência para a criatividade.

No que se refere à motivação, conceito sobre o qual nos iremos debruçar, partimos do pressuposto de que as necessidades básicas (salário, segurança, saúde, condições mínimas no posto de trabalho, etc) dos indivíduos são correspondidas, podendo por isto falar-se de outro tipo de variáveis motivacionais (mais relacionadas com a realização).

Apesar de estudarmos o fenómeno da liderança, a nossa preocupação focar-se-á nas necessidades dos liderados para que seja possível compreender quais os comportamentos do líder que são mais eficazes para o desenvolvimento da criatividade para os seus seguidores. Assim, pretendemos perceber de que forma o líder pode potenciar o desenvolvimento da criatividade nos seus liderados face a desafios concretos do dia-a-dia, no seu ambiente organizacional.

c) Estrutura e Metodologia da Dissertação

Com o objectivo de compreender de que forma a liderança influencia o desenvolvimento da criatividade num contexto organizacional, definimos uma estrutura dividida em sete capítulos. Ao longo de toda a abordagem o nosso posicionamento é interpretativista.

No capítulo 1 abordaremos o tema da Liderança, referindo os principais estudos nesta área dando destaque à Liderança Emocional por ser a formulação sobre liderança que, posteriormente, iremos desenvolver para o tema da criatividade. O capítulo 2 centrar-se-á na evolução dos estudos sobre criatividade, focando-se especialmente na criatividade associada a contextos organizacionais.

Nos capítulos 3, 4 e 5 iremos proceder ao nosso desenvolvimento do tema, onde pretendemos explicar quais as melhores formas de o líder potenciar o desenvolvimento da criatividade numa organização. Estes capítulos irão estabelecer interdependência, partindo de uma abordagem teórica e sugerindo questões de investigação que, posteriormente, se constituirão como guia para a fase empírica. O capítulo 5 culminará com a definição de um modelo de análise e com a apresentação do estudo empírico, desenvolvido numa metodologia qualitativa que irá integrar entrevistas semi-dirigidas e inquéritos.

No capítulo 6 iremos apresentar os resultados que, posteriormente irão ser analisados no capítulo 7. Finalmente, apresentaremos as principais conclusões.

1. Liderança

O exercício da liderança implica criatividade. Ao longo dos tempos alguns líderes marcaram o rumo da história, porque se destacaram, porque souberam romper com os cânones e recorreram à criatividade para estabelecer lideranças mais eficazes. Muitos desses líderes permaneceram imunes ao passar do tempo, sendo recordados até aos dias de hoje. Isto porque foram únicos.

De facto, a liderança e o seu carácter original é um tema que desde sempre tem sido objecto de fascínio, talvez porque «é um processo misterioso capaz de tocar a vida de cada um». (Yukl, 2010:19) Contudo, importa também estudar o fenómeno à luz da ciência de forma a desmistificá-lo, para que seja possível compreender as suas causas, os seus efeitos e de que forma é possível alcançar melhores formas de liderança. Ao longo deste capítulo propomo-nos a abordar a temática da liderança tendo como base o seu potencial criativo. No entanto, visto que a presente dissertação não se centra na criatividade do líder, este capítulo terá como principal objectivo compreender o que é a liderança e a evolução das principais perspectivas teóricas sobre este fenómeno que, posteriormente relacionaremos com o tema da criatividade.

1.1. Uma Definição para Liderança

Em primeiro lugar, torna-se essencial definir o conceito de liderança, tarefa que pode não se revelar fácil, isto porque cada investigador foca-se nos aspectos que lhe são mais relevantes, existindo quase tantas definições de liderança como o número de pessoas que tentou elaborar uma definição (Yukl, 2010). No entanto, tentaremos aproximarmo-nos de uma definição referindo os aspectos mais relevantes e consensuais. Hemphill & Coons (1957:7) referem que a liderança é «o comportamento de **um indivíduo** (...) **dirigindo** as actividades de um **grupo** em direcção a um **objectivo** partilhado.»¹ Rauch & Behling (1984:46) acrescentam a esta definição o conceito de **influência**. Já Richard & Engle (1986:206) consideram que a liderança se desenvolve «articulando **visões**, incorporando **valores**, e criando um **ambiente** no qual as coisas podem ser alcançadas.» Por outro lado, Jacobs & Jacques (1990) consideram que a liderança é o processo que dá um **propósito** ao esforço colectivo. Também nesta linha de raciocínio, Drath & Paulus (1994) sugerem que a liderança é um processo de criação de **significado** ao que as pessoas fazem e, é a compreensão desse significado comum que as compromete. Já Schein (1992) prefere associar liderança à cultura organizacional, referindo que esta é o «passo que vai para **além**

¹ Ao longo desta dissertação, excepto quando indicado, os negritos são nossos.

da cultura (...) para começar um **processo evolutivo mais adaptado**» (Schein, 1992:2). Finalmente, House et al. referem que «a liderança é a habilidade de **um indivíduo** para **influenciar, motivar e envolver outros** para contribuírem em direcção à **efectividade e sucesso** da organização.» (1999:184)

Estas definições permitem-nos apreender os principais elementos do fenómeno da liderança. Em primeiro lugar, surge a figura do **líder** que, por sua vez, sugere a existência de liderados. Muitos serão os autores que se propõem a definir o que é o líder. Contudo, nesta abordagem optámos por nos basear em Zaleznik (1977) que opera uma importante distinção entre o líder e o gestor eficaz. Para o autor, «um gestor consiste no acesso racional a uma situação e na sistemática selecção de objectivos e propósitos» (Zaleznik, 1977:68), sendo a liderança muito mais do que isso. A diferença reside na forma como o líder encara os objectivos, o trabalho, as relações humanas e a sua própria personalidade. Contrariamente ao gestor, o líder envolve-se pessoalmente com os objectivos e com o seu trabalho, optando por desenvolver planos a longo prazo e sugerir novas opções, que cativa também os seus seguidores, o que requer necessariamente a criatividade. Neste plano das relações humanas, por se entregarem emocionalmente, os líderes «atraem fortes sentimentos de identidade e diferença, de amor e ódio.» (Zaleznik, 1977:74) Também a nível de personalidade, os líderes são singulares, sendo dotados de uma liberdade interior que os faz estarem separados das outras pessoas e, apesar de trabalharem nas organizações, nunca lhes pertencem.

Regressando às definições de liderança apresentadas anteriormente, se nas primeiras concepções de liderança, como por exemplo em Hemphill & Coons (1957), o fenómeno estava associado ao conceito de **dirigir**, anos mais tarde passou a encarar-se o fenómeno da liderança como algo associado à **influência** (Rauch & Behling, 1984), **motivação**, **envolvimento** (House et al., 1999), remetendo-nos também para a definição de líder de Zaleznik (1977). E esse processo de influência, motivação e envolvimento refere-se sempre a um destinatário, ou seja, a um ou mais **liderados**. No entanto, no que diz respeito aos liderados, estes nem sempre tiveram o *focus* nos estudos de liderança. Mas a partir dos anos 50, com o desenvolvimento das Teorias Contingenciais, que iremos abordar posteriormente, os seguidores passaram a ter um papel preponderante no estudo do fenómeno da liderança. De facto, para uma liderança efectiva é fundamental a forma «como o líder influencia os processos colectivos que determinam a performance da equipa» (Yukl, 2010:36) Isto significa que sem um grupo que siga o líder é impossível desenvolver uma liderança eficaz. A importância dada ao grupo é ainda destacada em algumas formas de liderança, como a liderança participativa e democrática onde os seguidores têm uma grande influência até no processo decisório.

Outro dos conceitos que desde logo foi relacionado com a liderança foi o de **objectivo** que, nas concepções posteriores, avançou para a noção de **propósito** (Jacobs & Jacques, 1990). Mas se a noção de “objectivo” é comum a líder e gestor, a noção de “propósito” afasta-se

disto, o que, por sua vez, é ainda mais acentuado com a noção de **criação de significado** (Drath & Paulus, 1994) partilhado que se traduz na **visão**. Para nos centrarmos no fenómeno da liderança importa salientar a construção de objectivos a longo prazo (Zaleznik, 1977), ou seja, o desenvolvimento de uma visão, como destacam Jacobs & Jacques (1990). A visão é aquilo que faz com que os seguidores estejam dispostos a fazer sacrifícios, pois «proporciona a esperança num futuro melhor e a fé de que este será alcançado» (Yukl, 2010:308) Contudo o conceito de “visão” engloba diversos elementos: missão, objectivos estratégicos, valores não só ao nível da organização mas é idealmente partilhada pelos seguidores, como acentuam algumas formas de liderança. Para além disto, apesar de estar inserida numa cultura organizacional, como referia Schein (1992), a liderança vai para além dessa cultura, sendo capaz de reconhecer o momento em que a mudança é necessária e desenvolver uma solução original adaptada ao contexto. Assim, a liderança enquanto processo criativo está sempre direccionada para a **efectividade**, para o **sucesso** (House et al. 1999), sendo um fenómeno dinâmico sempre voltado para a noção de evolução, de adaptação (Schein, 1992), de progresso tanto ao nível do líder, como dos seguidores, bem como de toda a organização.

1.2. Evolução dos Estudos na Área da Liderança

1.2.1. O Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade

«Apesar de o fenómeno da liderança ter sido abordado desde a antiguidade, o estudo sistemático a nível social e científico da liderança não começou até ao início dos anos 30.» (House & Aditya, 1997:409) Até então, «a liderança era em grande parte um assunto quase mítico, que se relacionava com questões de posição e classe social.» (Lourenço & Ilharco, 2009) Desta forma, quando se assistiu a uma maior sistematização nos estudos nesta área, principalmente a partir da segunda guerra mundial, partiu-se de uma análise influenciada pelo ponto de vista militar. De acordo com a Teoria do Grande Homem, a liderança é algo a que apenas alguns homens podiam aspirar pois só os eleitos eram dotados de características únicas e inatas que os predestinavam a ser líderes (Lourenço & Ilharco, 2009). O passo seguinte foi partir-se para a identificação dessas características, desses «traços universais associados à efectividade da liderança» (House & Aditya, 1997:410), tarefa que ocupou os investigadores até aos anos 50. Essas pesquisas focaram-se em «características físicas (...), aspectos de personalidade (...) e aptidões.» (Yukl, 2010:45) Em 1948, Stogdill desenvolve um trabalho de compilação de todos os estudos relacionados com os traços, concluindo os principais traços identificados no líder diziam respeito à capacidade de gestão de grupo com vista a um objectivo, inteligência, competência na tarefa, iniciativa, persistência, auto-confiança, desejo de aceitar responsabilidade e de ocupar uma posição de domínio. Contudo esta revisão fez com que Stogdill chegasse à conclusão de que a presença de certos traços de personalidade não bastava para que um

indivíduo se tornasse líder. «Uma pessoa não se torna líder por possuir uma combinação de traços (...), o padrão das características pessoais do líder pode suportar alguma relação relevante com as características, actividades e objectivos dos seguidores.» (Stogdill, 1948:64) Desta forma, verificou-se que «a importância de cada traço depende da situação» e que «as pesquisas não identificaram nenhuns traços necessários ou suficientes para garantir o sucesso da liderança em todas as situações.» (Yukl, 2010:45)

1.2.2. Teorias Comportamentais

Dada a impossibilidade de explicar a emergência da liderança pelos traços do líder, as investigações, nomeadamente aquelas que foram realizadas nas universidades de Ohio, Michigan e Harvard, passaram a centrar-se nos comportamentos do líder (House & Aditya, 1997). Isto operou uma mudança radical na concepção da liderança, rompendo-se com a premissa que considerava a liderança como um fenómeno inato. A partir de então, a liderança passou a ser concebida como algo passível de ser aprendido, já que são os comportamentos que fazem o líder. (Lourenço & Ilharco, 2009) Outro contributo importante destes «estudos comportamentais foi a identificação de duas amplas categorias de comportamentos do líder – orientação para a tarefa e orientação para as pessoas²» (House & Aditya, 1997). Contudo, as Teorias Comportamentais continuaram a não ser capazes de explicar o fenómeno da liderança, já que o comportamento adequado varia consoante a situação. «Tornou-se cada vez mais claro que o processo de liderança é um fenómeno complexo e que não pode ser compreendido se isolarmos apenas determinados traços psicológicos ou certos comportamentos» (Bilhim, 2008:346-347).

1.2.3. Teorias Contingenciais

A liderança é um processo que vai para além do líder enquanto figura isolada. Estas investigações contingenciais deram um passo importante ao considerar o líder, com a sua personalidade e comportamentos, no seu ambiente sujeito aos factores situacionais que lhe são colocados durante o exercício da sua liderança concreta.

A concepção contingencial que alcançou mais destaque foi o modelo desenvolvido por Fiedler. Este autor começa por identificar dois tipos de líderes: os focados nas tarefas e os que se centram nos relacionamentos. O autor «assume que o estilo de liderança é constante» (Lourenço & Ilharco, 2009:188), independentemente da situação. Após a identificação do estilo básico de liderança, Fiedler volta-se para a situação, sugerindo que a eficácia da liderança depende de três variáveis contingenciais: «adequação da relação entre os estilos de interação do líder com os subordinados, e do grau em que a situação permite o

² Ao longo desta dissertação iremos utilizar também “orientação para os relacionamentos”.

seu controlo e influência» (Bilhim, 2008:348) Através de estudos empíricos, relativos a situações concretas, Fiedler conclui que uma situação é mais favorável ao líder quanto maior for a relação de lealdade, confiança e respeito com os seus subordinados, quanto mais estruturada e definida estiver a tarefa e quanto maior for a sua posição de poder no seio da organização, ou seja, quanto maior for o seu poder em atribuir prémios ou recompensas (Bilhim, 2008; Yukl, 2010). Finalmente, Fiedler faz corresponder o estilo de liderança às situações favorável ou desfavorável, concluindo que os líderes orientados para as tarefas obtêm maior eficácia tanto em situações favoráveis como desfavoráveis, contrariamente aos líderes orientados para os relacionamentos que são mais eficazes em situações que não são favoráveis nem desfavoráveis (Lourenço & Ilharco, 2009). Este modelo de Fiedler estabelece a importante premissa de que não existe um estilo ideal de liderança, mas um estilo que melhor se adapta a uma determinada situação. Outra teoria que destaca a importância das contingências para a liderança é a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard que «especifica o tipo apropriado de comportamento do líder para diferentes níveis de maturidade dos seguidores no exercício do seu trabalho» (Yukl, 2010:173). O avanço desta teoria reside na inclusão dos seguidores e dos seus diferentes tipos de comportamento, colocando, pela primeira vez, a tónica do sucesso da liderança também do lado do grupo. Nesta concepção cada estilo de liderança (determinar; persuadir; compartilhar; delegar) é o resultado da combinação de comportamentos tanto relacionados com tarefas como com relacionamentos e irá adequar-se a cada um dos quatro níveis de maturidade dos seguidores que depende da capacidade de eles serem responsáveis pelo seu comportamento (Bilhim, 2008). Desta forma, para seguidores com baixa maturidade (nível 1) o líder deve definir bem as tarefas e os papéis de cada subordinado, monitorizando o progresso das mesmas de acordo com os objectivos pré-estabelecidos. Nos níveis médios de maturidade (níveis 2 e 3), o líder deve diminuir a preocupação com a tarefa e aumentar o comportamento orientado para o relacionamento. Finalmente, para seguidores com elevada maturidade o líder deve deixá-los com bastante autonomia tanto ao nível das tarefas como dos comportamentos. (Yukl, 2011) Assim, podemos verificar que esta teoria convoca o líder a adaptar os seus comportamentos de acordo com os liderados. Para além disto, ela inova ao conceber um líder capaz de integrar comportamentos centrados nas tarefas como nos relacionamentos. Contudo, nesta concepção o que se entende por situação refere-se apenas aos seguidores, esquecendo outras componentes importantes como a diferença de tarefas ou ambientes. Também focando o papel dos seguidores como um factor contingencial, surge a Teoria da Troca Líder-Membro. Esta formulação acrescenta o contributo de considerar que o líder não trata todos os liderados da mesma forma. Pelo contrário, o líder estabelece uma relação mais próxima com um pequeno grupo (*in group*), tendo uma relação mais formal com os outros liderados (*out group*). A Teoria conclui que os elementos do *in group* obtêm «maiores taxas de realização, menos saídas e maior

satisfação com o seu superior» (Bilhim, 2008:351), obtendo-se uma liderança mais eficaz para este grupo.

Mais completa na integração de diversos factores contingenciais é a Teoria do Caminho-Objectivo de Robert House. Esta teoria assenta na premissa de que, à partida, «os liderados aceitam o comportamento do líder no pressuposto de que este os conduzirá, de forma imediata ou futura, à satisfação das suas necessidades e à resolução das suas ansiedades» (Lourenço & Ilharco, 2009:191) Desta forma, a teoria é a primeira a focar o papel da motivação do líder considerando que

«a função motivacional do líder consiste em aumentar as recompensas pessoais dos subordinados para o alcance do trabalho de acordo com o objectivo, fazendo o caminho para essas recompensas mais fácil de percorrer, clarificando-o, reduzindo as barreiras e armadilhas, e aumentando as oportunidades para a satisfação pessoal durante a rota» (House, 1971:324).

Assim, House (1971) fala-nos de quatro comportamentos de liderança:

- O comportamento **directivo** - orientado para formar uma estrutura psicológica nos subordinados, definindo expectativas, calendarizações e coordenando o percurso de forma a reduzir ao máximo a ambiguidade;
- O comportamento **apoiantes** – dirigido para a satisfação dos seguidores, de acordo com as suas necessidades e preferências;
- O comportamento **participativo** – concebido em direcção ao incentivo à participação no processo de tomada de decisão por parte dos seguidores;
- O comportamento orientado para a **realização** – encoraja a uma performance excelente, definindo objectivos ambiciosos e demonstrando a confiança na mais alta realização por parte dos seguidores.

O autor associa a liderança aos factores ambientais, determinando quais os tipos de comportamento que um líder deve optar em determinadas situações. Assim, define que uma liderança deve ser participativa quando se está perante momentos de pressão ou indefinição, apoiantes quando as tarefas estão definidas, directiva se os liderados forem inexperientes e orientada para a realização para momentos em que seja necessário gerar confiança nos desempenhos superiores.

Finalmente, o Modelo do Líder Participação de Victor Vroom e Philip Yerron sugere que a intensidade de envolvimento do líder deve mudar consoante factores contingenciais. O modelo propõe cinco níveis de liderança que envolvem mais ou menos os liderados no processo de tomada de decisão, desde a total autocracia, passando pela consulta, até um estado de partilha total da tomada de decisão. Os factores contingências que se constituem como critério do estilo de liderança a adoptar dizem respeito à importância da decisão, à

sua complexidade, aos níveis de aceitação por parte dos seguidores e ao seu nível de envolvimento. Ponderando estes factores, o líder define o estilo mais apropriado.

1.2.4. Teorias Neocarismáticas

A partir dos anos 80, os investigadores vão interessar-se «nos aspectos emocionais e simbólicos da liderança» (Yukl, 2010:262). Desta forma, os estudos voltam a centrar-se na figura do líder, revisitando a Teoria do Grande Homem e dos Traços de Personalidade. As teorias desenvolvidas neste contexto tiveram o nome de Teorias Neocarismáticas. Esta denominação muito se deve ao facto de se ter retomado o conceito de carisma. O carisma «é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”, como a habilidade de elaborar milagres ou prever eventos futuros» (Yukl, 2010:263) Assim, volta a conceber-se o líder carismático como um Grande Homem com qualidades excepcionais. Já nos anos 40, pela influência de Max Webber o tema fora tratado e associado a situações de crises sociais. As novidades que as Teorias Neocarismáticas vêm acrescentar referem-se aos motivos, comportamentos e processos psicológicos que explicam como esses líderes carismáticos são capazes de obter elevados graus de influência e de espírito de sacrifício nos seus liderados. (Yukl, 2010) Neste contexto, surge uma importante formulação, elaborada por McElroy, que considera que a liderança é uma atribuição por parte dos seguidores que identificam no líder capacidades singulares e que por isso o convocam a assumir o comando. Estas capacidades que colocam o líder nessa função dizem respeito a certos traços associados ao carisma como a inteligência, personalidade ousada, aptidão verbal forte, agressividade, compreensão e engenho (Lourenço & Ilharco, 2009). Na linha desta teoria, Conger e Kanungo (1994), traçam também eles uma Teoria da Liderança Carismática, identificando quais as características presentes num líder deste tipo. Assim, concluem que os líderes carismáticos são singulares pela sua visão fora do usual mas suficientemente plausível para ser seguida. Estes líderes acabam também eles por adoptar comportamentos não convencionais e estratégias inovadoras no alcance dessa visão. Para além disto, eles estão dispostos a correr riscos pessoais e confiam inteiramente no caminho que traçaram. Eles são motivados e entusiasmados pelo seu projecto o que acaba por contagiar também os seguidores, ao mesmo tempo que são sensíveis e próximos das suas necessidades e valores. Estes líderes captam a essência do momento, seja a nível interpessoal, seja na capacidade em reconhecerem as oportunidades que os rodeiam. Ao longo das diversas fases, desde o reconhecimento da necessidade de mudança, à construção de uma visão, até à implementação, «estes líderes são capazes de dar poder aos subordinados e gerar confiança (...) e são também conhecidos por desenvolverem meios originais e não convencionais para o alcance das suas visões» (Conger & Kanungo, 1994: 443) Assim, podemos considerar que a criatividade é uma característica fundamental destes líderes e que a sua visão original muito contribui para este conceito de carisma.

Contudo, Klein & House (1995) alertam para o facto de a liderança carismática não depender exclusivamente das características do líder. Para eles, «o carisma é um incêndio que ignita a energia e o compromisso dos seguidores» (Klein&House, 1995:183) Assim, os autores defendem que o carisma é o produto de três elementos essenciais: a faísca (o líder com características singulares), a matéria inflamável (os seguidores susceptíveis ao reconhecimento desse carisma) e o oxigénio (um ambiente carismático associado a momentos de crise ou incerteza). A liderança carismática é normalmente associada aos grandes líderes que a história idolatrou. No entanto, demonstrou também poder ter um efeito perverso. Nas organizações «a liderança carismática é um risco. É impossível prever o resultado quando as pessoas dão demasiado poder a um líder individual, numa esperança irracional de que ele ou ela será mesmo capaz de alcançar uma visão de um futuro melhor» (Yukl, 2010:276) Os líderes carismáticos implementam necessariamente mudanças radicais. A mudança em si mesma não é sinónima de sucesso. Quando não é bem gerida, a mudança pode colocar em risco a sobrevivência da organização (Kotter, 1995). Mesmo nas mudanças bem-sucedidas, na fase posterior que Kotter denominou como “recongelamento”, um líder carismático pode já não ser o mais eficaz. Assim, apesar do fascínio por lideranças deste tipo podemos verificar que elas nem sempre são desejáveis.

Outra concepção inserida nas Teorias Neocarismáticas e uma das mais recentes (anos 80 e 90) é a Teoria da Liderança Transformacional, atribuída a Bernard Bass, apesar de o conceito ter sido apresentado por Burns ainda nos anos 70. Bass (1990) contrasta conceitos de liderança transformacional e transaccional. Um líder transaccional baseia-se numa lógica de recompensa/castigo para obter resultados, remetendo os seguidores para os próprios interesses que podem advir do sucesso da realização da tarefa. Contrariamente, na liderança transformacional, o líder dirige-se a cada liderado de acordo com princípios éticos, estabelecendo uma lógica na qual os sacrifícios fazem sentido para algo maior. Para Bass (1990) a liderança transformacional é de uma

«performance superior (...) e ocorre quando os líderes alargam elevam o interesse nos seus subordinados, quando proporcionam conhecimento e aceitação do propósito e missão ao grupo quando incentivam os seus subordinados a olharem para o bem do grupo, em vez do seu próprio interesse.» (Bass, 1990:21)

Estes líderes visionários são mais aptos para a mudança e capazes de alcançar níveis mais elevados de resposta por parte dos seguidores, ao dirigirem-se às suas emoções, necessidades e valores. A criatividade é uma marca que distingue estes líderes. Gardner chega a considerar que «apenas o raro líder – transformacional ou visionário – demonstra criatividade genuína.» (Gardner, 2008:100)

Bass (1990) contrapõe liderança transformacional e transaccional. No entanto, o autor não despreza o facto de que ambos os tipos de lideranças possam ser úteis. A liderança

transaccional é mais eficaz em climas de estabilidade onde o pragmatismo se sobrepõe, sendo a liderança transformacional mais adequada em momentos de mudança ou instabilidade. Assim, podemos considerar que «os líderes efectivos usam a combinação de ambos os tipos de liderança» (Yukl, 2010:277).

A Teoria mais relevante para o presente estudo - Liderança Emocional - encontra-se também inserida no contexto das Teorias Neocarismáticas. No entanto, optámos por abordá-la separadamente, proporcionando o seu maior aprofundamento.

1.3. Liderança Emocional

1.3.1. Inteligência Emocional – Trazer razão à emoção

Ao longo da história, as emoções foram muitas vezes colocadas em segundo plano. Contudo, este não é um tema recente. De acordo com Onésimo Teotónio Almeida, no prefácio da obra *Inteligência Emocional* de Goleman (2010), o tema das emoções remonta a Aristóteles que defendia a moderação das emoções para uma vida equilibrada e moral. Posteriormente, também outras referências como Espinoza, Pascal (com a expressão «o coração tem razões que a razão não entende»), Descartes (na obra *As Paixões da Alma*), David Hume (que considera que a razão está à mercê das paixões) e John Locke (que desenvolveu uma psicologia «sensacionista»). Aquando do surgimento da psicologia esta passou a ocupar-se do estudo das emoções. Nesta perspectiva podemos aludir, por exemplo a William James e os seus ensaios *O que é uma emoção?* e *O Sentimento da Racionalidade*. Até mesmo Charles Darwin referiu o tema das emoções na obra *As Expressões das Emoções no Homem e nos Animais*. Também os filósofos existencialistas e fenomenologistas abordaram o tema, como Kierkegaard e Nietzsche (que em *O Crepúsculo dos Deuses* refere que «a função da razão é permitir a expressão de certas paixões a expensas de outras»). Mais recentemente, Husserl, Sartre e Heidegger, são outros nomes que tratam as emoções. No entanto, apesar de o tema ter sido abordado, até às últimas décadas do século XX ninguém se tinha atrevido a remeter as emoções para o plano das ciências objectivas. Neste âmbito, surge o importantíssimo contributo das neurociências. António Damásio, na sua obra *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano*, lançada em 1994, destaca-se nesta questão ao provar a impossibilidade de dissociação da razão e da emoção como entidades que interagem e que estão sujeitas a um corpo.

Damásio, ao solidificar as bases científicas desta relação emoção/razão, permite o desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional, desenvolvido essencialmente por Daniel Goleman, autor que iremos aprofundar. Goleman é, de facto, o expoente máximo dos estudos em Inteligência Emocional, fazendo parte do *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, onde desenvolveu muitos trabalhos fundamentais para este tipo de liderança que aqui nos propomos apresentar. Ao constatar que nem sempre as pessoas com QI mais elevado são aquelas que conseguem obter mais êxito,

Goleman (2010) sugere uma abordagem onde começa por rever o conceito de inteligência tradicionalmente ligado ao QI, apresentando uma nova concepção noção de inteligência ligada à forma de lidar com as emoções. Muitos autores já antes tinham posto em causa o conceito de inteligência ligado ao QI. Um destes exemplos é Howard Gardner (1993) que sugere o conceito de múltiplas inteligências como alternativa ao QI. Para o autor, os testes de QI reflectem um contexto social e educacional restrito que apenas diz respeito a alguns tipos de inteligência. Assim sugere que o conceito de inteligência passe a abranger, para além dos dois tipos tradicionais, aptidão verbal e lógico-matemática, mais cinco tipos de inteligência, capacidade visual, musical, as aptidões interpessoais e as capacidades intrapsíquicas. Estas duas últimas competências estão ligadas com o tema das emoções. Goleman (2010) clarifica esta questão referindo que a diferença entre a sua formulação e a de Gardner consiste na forma de abordar o fenómeno. Para o autor Gardner foca o seu estudo numa abordagem de inteligência que se centra num ponto de vista cognitivo, dando «mais ênfase ao pensamento sobre o sentimento» (Goleman, 2010:61). Contrariamente, Goleman apresenta uma formulação que integra pensamento e sentimento como combinação inseparável do processo cognitivo. De facto, Goleman socorre-se da teorização elaborada por Damásio que já enunciámos. Damásio (1996), através dos seus casos clínicos concebe uma formulação teórica que pretende provar a importância das emoções no processo cognitivo e na obtenção de uma vida com sucesso. Um dos casos mais emblemáticos é o do paciente Elliot que, devido à remoção de um tumor no cérebro e de uma parte de tecido do lobo frontal, viu o seu desempenho a nível de negócios, de relacionamentos pessoais e da vida em geral ser comprometido. A cirurgia foi bem-sucedida, «a inteligência, a capacidade de locomoção e a eloquência de Elliot permaneceram ilesas. No entanto, sob muitos pontos de vista, Elliot já não era Elliot» (Damásio, 1996:56) Uma das principais diferenças residia na sua forma de gerir o tempo e as prioridades, bem como no processo de tomada de decisões onde agia como se não fosse inteligente. «A maquinaria das suas decisões estava tão defeituosa que ele já não podia funcionar efectivamente como ser social. Mesmo quando era posto em confronto com os resultados desastrosos das suas decisões não aprendia com os erros» (Damásio, 1996:57) Elliot foi submetido a um elevado número de testes de inteligência, onde se verificou que o seu QI permanecia num nível superior ao da média, mantendo todas as operações de linguagem, aprendizagem e memória. Após inúmeras tentativas, Damásio apercebeu-se que o problema de Elliot residia no nível das emoções. De facto, Elliot sabia mas não sentia. Este caso prova que, ao contrário do que se poderia supor, a ausência de emoções pode comprometer tanto o processo cognitivo como a ausência da razão. Sem as emoções torna-se impossível ajustar-nos ao meio em que vivemos, principalmente ao nível das relações e dos processos de tomada de decisão, tão fundamentais para gerir uma vida com normalidade. As experiências do dia-a-dia estão repletas de surpresas que vão muito além de uma realidade puramente lógica. As constantes acumulações de novos factos obrigam-

nos a saber fazer hierarquizações e escolhas com inúmeros factores em jogo. De facto, «as emoções e os sentimentos, juntamente com a oculta maquinaria fisiológica que lhes está subjacente, auxiliam-nos na assustadora tarefa de fazer previsões relativamente a um futuro incerto e planear as nossas acções de acordo com essas previsões» (Damásio, 1996:15). Neste âmbito, podemos também considerar o papel da intuição que conjugada com pressupostos lógicos pode ser fundamental. Damásio (1996:14) sugere que «certos processos da emoção e do sentimento são indispensáveis para a racionalidade». Assim, Goleman ir-se-á debruçar sobre a forma como estas emoções podem conduzir ao sucesso, em vez de se constituírem como um *handicap*. Segundo o autor, «o problema não é a emocionalidade, mas o sentido da emoção e das suas expressões» (Goleman, 2010:22) Desta forma, o autor concebe um novo conceito de inteligência, o de inteligência emocional, referindo que o «ser inteligente coloca as emoções no centro de aptidões para viver», (Goleman, 2010:21) sabendo geri-las, aproveitando o seu potencial. Falar em inteligência emocional não significa negar a importância da inteligência racional. «No entanto, das duas, a inteligência emocional é aquela que mais contribui para as qualidades que nos tornam plenamente humanos.» (Goleman, 2010:65)

1.3.2. Inteligência Emocional e Liderança

Na sua origem etimológica, a palavra emoção deriva de *motere*, um verbo que em latim significa «mover para». De facto, as emoções referem-se aos nossos instintos mais antigos que já nos impeliam à sobrevivência muito antes da formação dos circuitos que correspondem à parte mais racional do nosso sistema nervoso. Assim, as emoções desde sempre nos conduziram à acção, de forma consciente ou não (Damásio, 1996). Ora, se a emoção conduz à acção ela é um elemento fundamental no processo de liderança. Nesta perspectiva, o papel do líder refere-se à forma como este gere as suas emoções para a acção, bem como as dos que o rodeiam. Nos primeiros artigos que relaciona inteligência emocional com a liderança, Goleman começa por afirmar que «a inteligência emocional é o *sine qua non* da liderança» (Goleman, 1998:94), estando presente nos líderes efectivos. Mas na obra *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*, Goleman³ vai ainda mais longe ao introduzir o conceito de liderança primal. O autor defende que «o papel emocional do líder é primal – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos. É o primeiro acto da liderança e, ao mesmo tempo, é o mais importante» (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011:25) Assim, a liderança joga-se ao nível das emoções e é através destas que o líder irá gerar ressonância ou dissonância. Gerar ressonância é uma das principais funções do líder, esta ocorre quando o líder está em sintonia com os seguidores, com os seus valores e emoções e consegue canalizá-los de forma positiva. Contrariamente, a

³ Em conjunto com Richard Boyatzis e Annie McKee

dissonância existe sempre que o líder se afasta da realidade emocional dos seus liderados, não conseguindo por isso enviar mensagens eficazes, tendo estas, por vezes, resultados contrários. Assim, torna-se essencial que o líder seja dotado de inteligência emocional, uma poderosa ferramenta capaz de inspirar, envolver, motivar e comprometer os seguidores com a visão do líder. Estudos recentes provam que a interacção que resulta de uma liderança emocional, ocorre também a nível físico, visto que os líderes emocionalmente inteligentes estão sincronizados com os seguidores também ao nível do sistema cerebral. (Goleman & Boyatzis, 2008). Um líder que obtém tal nível de ligação com o seguidor é dotado do que podemos chamar de inteligência social, «um conjunto de competências interpessoais construídas sobre específicos circuitos neurológicos (...) que inspiram outros a serem efectivos» (Goleman e Boyatzis, 2008:3) Isto ocorre porque o líder sabe expressar, de forma adequada as suas próprias emoções. De facto, à semelhança da célebre frase de Marshall McLuhan «o meio é a mensagem», o envio da mensagem através das emoções é o factor essencial para a efectividade, sendo mais importante do que o próprio conteúdo. Mas nem todas as emoções têm o mesmo poder. Emoções positivas são mais contagiantes do que as negativas. Assim, líderes que recorrem, por exemplo, ao humor e ao riso são mais efectivos do que os outros e isto traduz-se também ao nível de resultados de performance das organizações (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)

1.3.3. Domínios da Inteligência Emocional

Através do que foi referido anteriormente, podemos concluir que o desenvolvimento da liderança emocional ocorre tanto ao nível pessoal (das próprias emoções do líder), como ao nível social (das emoções dos seguidores). Goleman (1998) começa por apresentar cinco competências da inteligência emocional em torno destes dois níveis. Contudo, acaba por fazer uma reformulação (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011) reagrupando-as e reduzindo-as para quatro⁴. A nível de competências pessoais, a inteligência emocional surge a partir da autoconsciência e da autogestão. A autoconsciência envolve um enorme conhecimento das próprias emoções, bem como a capacidade de as avaliar. Ser autoconsciente é também reconhecer o próprio valor, o que se traduz ao nível da autoconfiança. A autogestão parte para um nível mais prático, onde o líder demonstra autodomínio emocional, transparência, capacidade de adaptação, de realização, de iniciativa, sempre revelando um espírito optimista. Estas competências pessoais são a ponte para a eficácia ao nível das competências sociais, constituídas pela consciência social e pela gestão das relações. A consciência social (à semelhança da autoconsciência) pressupõe uma atitude de observação e reflexão. Ela diz respeito à capacidade de perceber um determinado contexto social e efectiva-se ao nível da empatia (capacidade de compreender as emoções dos outros) e da

⁴ Consultar Tabela 1. Domínios da Inteligência Emocional (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)

consciência organizacional (capacidade de compreender as «ondas» que existem no seio da organização), e no espírito de serviço do líder. Já a gestão das relações, vai para um nível de acção, onde o líder é capaz de conceber uma visão suficientemente inspiradora, de influenciar, de desenvolver as capacidades dos seus seguidores, construir bases para a mudança, gerir os conflitos, criar laços e relacionamentos e, desta forma, gerar um espírito de equipa que promova a coesão do grupo. É neste último domínio que se torna mais visível a efectividade da inteligência emocional na liderança. No entanto, todos os outros domínios são fundamentais para que isso ocorra.

Competências Pessoais	Competências Sociais
<p>Autoconsciência</p> <p><u>Autoconsciência emocional</u>: ser capaz de ler as próprias emoções e reconhecer os seus efeitos; usar o instinto para orientar decisões</p> <p><u>Auto-avaliação</u>: conhecer as suas próprias forças e os seus limites</p> <p><u>Autoconfiança</u>: boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades</p>	<p>Consciência Social</p> <p><u>Empatia</u>: apreender as emoções dos outros, compreender os seus pontos de vista e estar activamente interessado nas questões que os preocupam</p> <p><u>Consciência organizacional</u>: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização</p> <p><u>Espírito de serviço</u>: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes</p>
<p>Autogestão</p> <p><u>Autodomínio emocional</u>: manter debaixo de controlo os impulsos e emoções destrutivas</p> <p><u>Transparência</u>: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança</p> <p><u>Capacidade de adaptação</u>: flexibilidade que permite a adaptação à mudança e a situações que envolvam dificuldades</p> <p><u>Capacidade de realização</u>: energia para melhorar o desempenho, satisfazendo padrões de excelência</p> <p><u>Capacidade de iniciativa</u>: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades</p> <p><u>Optimismo</u>: ver o lado positivo dos acontecimentos</p>	<p>Gestão das Relações</p> <p><u>Liderança inspiradora</u>: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas</p> <p><u>Influência</u>: dominar de táticas de persuasão</p> <p><u>Capacidade para desenvolver outros</u>: dar feedback e orientação</p> <p><u>Catalisador da mudança</u>: iniciar novas orientações, gerir e orientar pessoas nos novos caminhos</p> <p><u>Gestão de conflitos</u>: resolver desacordos e disputas</p> <p><u>Criar laços</u>: cultivar/manter redes de relações</p> <p><u>Espírito de equipa e colaboração</u>: cooperação e capacidade para gerar espírito de equipa</p>

Tabela 1. Domínios da Inteligência Emocional (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)

1.3.4. Estilos de Liderança Emocional

Agora que conhecemos as potencialidades da inteligência emocional para a liderança, podemos questionar-nos de que forma é que o líder deve adaptar as suas emoções nos desafios do dia-a-dia. A ressonância reside exactamente nesta capacidade do líder em reconhecer qual a emoção e o estilo a expressar, num determinado contexto. Os melhores líderes dispõem de um variado leque de competências que lhes permite variar o estilo de liderança consoante a circunstância em que se encontram e o seguidor que têm por perto. De facto, Goleman, Boyatzis e McKee concluíram que os líderes mais bem-sucedidos eram os mais capazes de usar diversos estilos de liderança, «no mesmo dia ou na mesma semana, chegavam a usar seis estilos diferentes em função das necessidades, graduando a utilização de cada um deles e passando fluentemente de um para outro». (2011:76)

Assim, estilos que à partida parecem gerar dissonância (como o pressionador ou dirigista) podem fazer sentido perante uma determinada situação/seguidor. Igualmente, os estilos considerados ressonantes (visionário, conselheiro, relacional e o democrático) podem não ser adequados a todas as situações. Contudo, à partida, os estilos que geram mais ressonância, garantem melhores resultados. Goleman, Boyatzis e McKee referem-nos que «os líderes que utilizavam estilos de liderança com efeitos emocionais positivos conseguiam resultados financeiros claramente melhores» (2011:76). Para compreender cada estilo de liderança emocional e a pertinência da sua utilização, recorreremos mais uma vez à teorização proposta por Goleman, Boyatzis e McKee (2011)⁵.

Estilo Visionário

O estilo visionário remete-nos para o conceito de visão. O que torna singular o líder visionário é a capacidade de envolver as pessoas na sua visão, fazendo-as acreditar que esta também lhes pertence. Isto muito se deve ao facto de que, quando concebe a visão, o líder visionário apela aos valores partilhados. Ele aponta um destino mas confere liberdade para que sejam os seguidores a descobrir a melhor forma de lá chegar. Os líderes visionários não têm medo que outros elementos do grupo tenham sucesso, pelo contrário eles dão autonomia aos seguidores, disponibilizam conhecimentos e, por isto, são conhecidos por conseguirem reter seguidores talentosos em seu redor. Os líderes visionários surgem na vida dos seguidores e das organizações e são capazes de alterá-las. A liderança visionária convoca os seus seguidores a comprometerem-se a nível pessoal com a visão, demonstrando-lhes de que forma o seu trabalho é essencial para a obtenção do objectivo traçado a nível mais global. A inspiração que os líderes visionários geram em seu redor reside também na sua autoconfiança, autoconsciência e na empatia que conseguem

⁵ Capítulos IV e V da obra Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações; Consultar Tabela 2. Resumo dos Estilos de Liderança Emocional (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)

estabelecer com o ambiente que os rodeiam. Este último factor é fundamental para a liderança visionária, pois é através da empatia que estes líderes conseguem formular uma visão verdadeiramente inspiradora para os seus seguidores. Outro factor essencial que caracteriza os líderes visionários é a motivação que se traduz na forma como acreditam intensamente na sua visão, o que acaba também por ser contagiante.

Contudo, o estilo visionário não deve ser utilizado face a seguidores com mais experiência do que o líder. Outra advertência deste estilo de liderança surge se o líder, ao tentar ser visionário, se tornar opressivo.

«Dentre os seis estilos de liderança, o estilo visionário é o mais eficaz.» (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011:80) Ele adapta-se especialmente a momentos de instabilidade e mudança, sendo um estilo próprio de líderes transformacionais. A meta do líder visionário e o critério de sucesso é sempre uma visão que se estende para o longo prazo. E a eficácia deste estilo efectiva-se porque o líder reconhece e faz reconhecer o papel dos seus seguidores como parte integrante para a obtenção da sua visão.

Estilo Conselheiro

Este estilo de liderança baseia-se na capacidade do líder estabelecer profundos relacionamentos de pessoa a pessoa. Neste contexto, o líder conselheiro é um mentor para o seu liderado, conhecendo-o nos diversos aspectos da sua vida, nos seus sonhos e objectivos a nível profissional. Este líder preocupa-se verdadeiramente com o desenvolvimento pessoal dos seus seguidores, remetendo para segundo plano os resultados mais imediatos. Assim, ajuda as pessoas a conhecerem os seus pontos mais fracos e fortes, bem como a encontrarem uma forma de os ligar com os objectivos profissionais, dando significado às tarefas mais elementares do dia-a-dia. Para além disto, os líderes conselheiros convidam os seguidores a desafiarem-se a si mesmos, a saírem da sua zona de conforto, proporcionando-lhes, desta forma, uma fonte de motivação. Este tipo de líderes aceita os insucessos dos seguidores como veículo de melhoria. O estilo conselheiro adapta-se mais a equipas que já possuam espírito de iniciativa e que desejem crescer ao nível pessoal pois vêm neste tipo de liderança a possibilidade de reforçar a sua autoconfiança (através do valor que o líder lhes dá), aumentando os seus níveis de autonomia e eficiência. Ao nível das competências de inteligência emocional, o líder conselheiro é capaz de uma imensa inteligência social, isto decorre da sua capacidade de empatia, aliada a uma forte autoconsciência emocional. O processo de desenvolvimento que o líder conselheiro proporciona aos outros é também para si mesmo uma hipótese de crescimento.

Os líderes conselheiros não dão importância aos resultados mas obtêm-nos de forma indirecta pois orientam as pessoas para explorarem as suas qualidades, acreditando nelas e fazendo com que estas sejam cada vez mais efectivas.

Estilo Relacional

O líder relacional é conhecido por saber fazer um bom uso das suas emoções e das dos outros, estabelecendo um clima de harmonia entre os elementos do grupo. Este líder sabe comunicar as suas emoções e sentimentos e não tem medo de se expor do ponto de vista emocional. À semelhança do líder conselheiro, uma liderança de estilo relacional foca-se nos relacionamentos em detrimento das tarefas e dos objectivos. Contudo, ao contrário do líder conselheiro, o líder relacional interage em grupo e para o grupo, mesmo que refira cada um dos seus elementos em particular. A preocupação central do líder relacional é o equilíbrio emocional dos seguidores no presente. Para o líder relacional o crescimento pessoal dos seguidores prende-se directamente na forma como os ajuda a lidar com as suas emoções. Este tipo de líder consegue obter elevados níveis de fidelidade e garantir a coesão de grupos. Desta forma, é um estilo que se adequa a momentos em que seja necessário «aumentar a harmonia no seio do grupo, levantar o moral, melhorar a comunicação ou restaurar elos de confiança na organização que se tenham quebrado» (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011:86). Um dos riscos deste tipo de liderança é não saber mudar de registo quando for necessário repreender os seguidores ou pressioná-los. Entre as capacidades emocionais do líder relacional destacam-se a empatia e a capacidade de resolução de conflitos, instrumentos fundamentais que aproximam o líder do seu grupo, levando-o a ser mais efectivo devido ao suporte emocional que lhe proporciona.

Estilo Democrático

Um líder democrático destaca-se pela capacidade de dialogar, escutar e ponderar diversas opiniões. Este estilo adapta-se especialmente em momentos em que «o líder não está seguro sobre o caminho a seguir e precisa das ideias dos empregados competentes» (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011:90). Mesmo nos casos em que o líder tem uma visão, este estilo pode ser útil para gerar ideias sobre como percorrer o caminho para lá chegar, ou sugerir caminhos alternativos. O líder democrático, para ser eficaz, tem de garantir que as pessoas se sentem suficientemente seguras para dizer tudo aquilo que pensam e tem de estar aberto a qualquer opinião. Assim, num clima de verdade e abertura é possível ao líder gerar consensos e um clima de confiança onde os seguidores acreditam fazer realmente parte do processo de tomada de decisão e por isso se sentem mais comprometidos. O uso abusivo do estilo democrático pode fazer com que o líder perca imenso tempo em reuniões sem lhe ser possível chegar a nenhum consenso. Desta forma, este estilo deve ser utilizado com moderação e associado a uma capacidade de escolha no final de ter reunido as diversas opiniões. Não é um estilo adequado a momentos de urgência, como ocorre durante uma crise, já que não permite encontrar soluções de forma célere. Os pontos mais fortes do líder democrático são a sua capacidade de gerar colaboração, gerir conflitos e influenciar.

Estes líderes conseguem, desta forma, gerar um bom clima e espírito de equipa no seio da organização. Isto decorre também da empatia destes líderes lhes permite gerar consenso até em grupos cujos elementos são bastante diferentes uns dos outros.

Estilo Pressionador

Apesar de ser um estilo dissonante, em pequenas doses e em contextos específicos, o estilo pressionador pode mostrar-se bastante eficaz. O líder pressionador é um líder extremamente focado em obter a perfeição e em fazê-lo sempre mais depressa. É o primeiro a exigir de si mesmo a excelência e a salvar a situação sempre que necessário. Este líder não diz como se deve chegar a um determinado objectivo, apenas deseja que os seguidores adivinhem esse caminho e em pouco tempo. Este tipo de comportamento pode ser bastante eficaz num grupo onde as pessoas se destaquem pela eficiência, autonomia e capacidade de se automotivar. No entanto, este estilo de liderança pode ser destrutivo se o líder for demasiado pressionador e impaciente, fazendo os seus seguidores sentirem que é impossível corresponder às exigências do líder. Isto poderá ter um efeito bastante adverso principalmente em seguidores menos motivados e confiantes. O líder pressionador ao não se centrar nas pessoas mas nos objectivos pode gerar um clima de distância e falta de confiança. A pressão que incute no ambiente de trabalho pode ser também outro problema, criando tensões dos seguidores para com o líder, não gerando um espírito de equipa e devastando qualquer ímpeto mais inovador. Relativamente às competências de inteligência emocional, estes líderes primam pela motivação, espírito de iniciativa, capacidade de descobrir oportunidades. No entanto têm défices que podem comprometer o sucesso da sua liderança, como a falta de empatia. Muitas vezes estão associados também à falta de autoconsciência que não lhe permite corrigir a postura distante perante os seguidores. Mas talvez o maior défice de inteligência emocional destes líderes resida na dificuldade em gerir as próprias emoções, levando-os a demonstrar falta de controlo exprimido pela sua impaciência e dificuldade em lidar com tudo o que foge ao seu controlo. O estilo pressionador não basta por si mesmo, deverá ser associado a outro estilo. Contrariamente, corre-se o risco de estarmos perante um líder com competências técnicas excelentes, com objectivos ambiciosos mas que, dependerem das pessoas para serem alcançados estarão comprometidos. Um líder puramente pressionador dificilmente irá conseguir obter a ressonância necessária para guiar essas pessoas na direcção das suas metas.

Estilo Dirigista

O estilo dirigista emite ordens e espera que elas sejam cumpridas, sem que seja necessário nenhum tipo de explicação. Perante alguma questão por parte dos seguidores, a resposta é a ameaça, desenvolvendo um clima de intimidação. O líder dirigista quer controlar tudo o

que se passa no seio da organização, tendo bastante dificuldade em delegar tarefas, não dando um *feedback* positivo, apenas referindo o que está mal. Como Goleman, Boyatzis e McKee (2011:98) enunciam «trata-se da receita clássica para causar dissonância». Contudo, comportamentos deste estilo podem mostrar-se bastante eficazes em determinadas situações como no início da sua liderança para romper com práticas desadequadas ou para despertarem novas práticas de trabalho. Os momentos de emergência são também propícios a este estilo de liderança, pela sua capacidade de sobrevivência às dificuldades e de resposta rápida ao momento. Também face a empregados difíceis, pode ser uma boa resposta quando parece não haver mais soluções. No entanto, este estilo é, entre todos os apresentados, o mais ineficaz. Muito se deve ao facto de estes líderes criarem um ambiente emocional muito negativo. Os líderes dirigistas desmoralizam as pessoas, retiram-lhes o orgulho e a autoconfiança, a boa disposição, a satisfação e chegando mesmo a gerar um desinteresse total pelo trabalho por parte dos seguidores. O dirigismo acaba por afastar as pessoas mais talentosas da organização.

As competências do estilo dirigista residem na «influência, capacidade de realização e iniciativa» (Goleman, Boyatzis, McKee, 2011:101). À semelhança do líder pressionador, uma das maiores falhas é o défice de autoconsciência, autogestão e de empatia. Se tiver estas competências, facilmente o líder poderá associar este estilo a outros mais ressonantes.

Estilo	Como Gera Ressonância	Clima de Trabalho	Situações Apropriadas
Visionário	Remete para visões e sonhos partilhados	Fortemente positivo	Clima de mudança ou insegurança
Conselheiro	Integra os desejos das pessoas com os objectivos organizacionais	Muito positivo	Desenvolvimento pessoal dos seguidores
Relacional	Cria harmonia melhorando os relacionamentos entre as pessoas	Positivo	Perante conflitos, falta de motivação ou harmonia
Democrático	Valoriza o contributo pessoal e obtém o empenho das equipas pela participação	Positivo	Para a obtenção de adesão, participação ou consenso
Pressionador	Obtenção de objectivos difíceis e estimulantes	Muito negativo (quando mal executado ou utilizado em excesso)	Perante uma equipa competente e motivada para obter padrões de excelência
Dirigista	Fornecer instruções claras em situações dúbias	Muito negativo (porque a sua utilização não se adequa à maioria dos momentos)	Situações de emergência, desencadear mudanças bruscas ou para subordinados difíceis

Tabela 2. Resumo dos Estilos de Liderança Emocional (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)

1.3.5. Aprender a ser um líder emocional

Uma das importantes premissas desta Teoria da Inteligência Emocional aplicada à liderança é de que esta inteligência que se refere às emoções pode e deve ser aprendida. Contudo, podemos interrogar-nos se determinadas competências da inteligência emocional nascem com os indivíduos ou são aprendidas ao longo da sua vida.

«A resposta é: são as duas coisas. É certo que há um elemento genético de inteligência emocional, mas a aprendizagem também tem um papel. Embora cada um tenha o seu nível inicial de aptidões inatas, todos podem aprender e melhorar, seja qual for o ponto de partida» (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011:121).

O primeiro passo para a aprendizagem da inteligência emocional é ter esse desejo e estar motivado para isso. A forma como os líderes se entregam a esse processo de aprendizagem vai determinar a forma de apreensão a longo prazo (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011). Posteriormente, é necessária uma consciencialização do ponto de partida, onde os líderes revelam ter determinadas competências em detrimento de outras. «A injunção de Sócrates: “Conhece-te a ti mesmo” refere-se a esta pedra angular da inteligência emocional: a consciência dos nossos próprios sentimentos» (Goleman, 2010:66). É o que provam os estudos que referem que «a autoconsciência relativa às capacidades de liderança era maior entre os líderes das empresas com melhores resultados» (Goleman, Boyatzis, McKee, 2011:117). Assim, o trabalho de desenvolvimento pessoal do líder é algo que começa de um ponto de vista interior e se vai alargando a todos os domínios. Outro elemento importante para o desenvolvimento do líder é a recolha de feedbacks adequados, o que pode nem sempre ser fácil. De facto, «o feedback sobre o desempenho torna-se menos coerente e menos fiável à medida que se sobe na escala hierárquica» (Goleman, Boyatzis, McKee, 2011:117). Assim, resta aos líderes criarem um clima de abertura onde seja possível obter feedback mais fidedignos mas, principalmente apostar numa boa auto-análise.

Uma das chaves deste processo de desenvolvimento é o método criado por Boyatzis, a *aprendizagem autodirigida* (Figura 2.), que se constitui numa proposta concreta para que cada líder se refira directamente a si, às qualidades que possui (“eu real”) e àquelas que quer possuir (“eu ideal”) (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011). O “eu ideal” é uma fonte de motivação para o “eu real”. O contacto directo com os sonhos e objectivos transportam o líder para comportamentos que fazem com que eles passem à realidade. Mas para os concretizar é necessário identificar o “eu real” de forma mais completa possível, potenciar os pontos mais fortes e diminuir o impacto dos mais fracos, optando por explorar novas

competências. Neste contexto, o papel dos outros é fundamental já que se constitui como um apoio no desenvolvimento do líder, traduzindo-se também ao nível de feedback. É através de esta aprendizagem dirigida para o líder que torna possível que o “eu ideal” se aproxime do eu real.

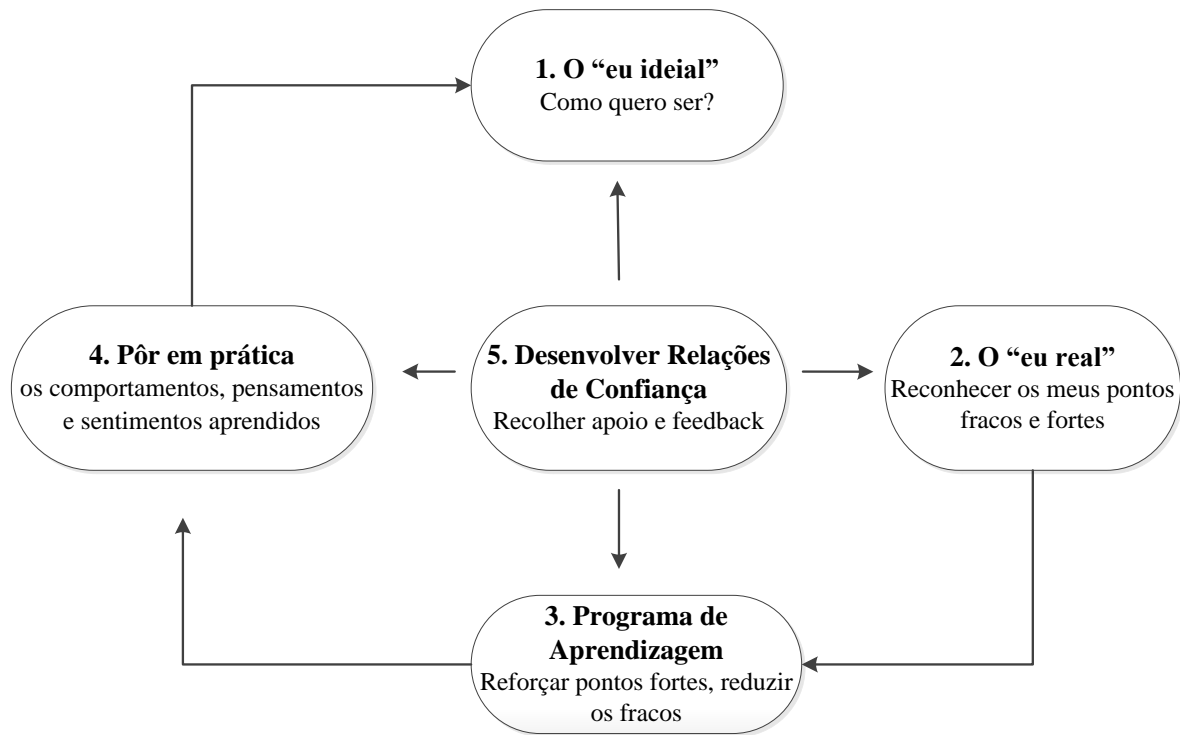


Ilustração 1. Teoria da Aprendizagem Autodirigida de Boyatzis (Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee, 2011)

Assim, esta formulação propõe que a liderança, nomeadamente a liderança emocional pode ser aprendida, facto fundamental para toda a nossa abordagem.

2. Criatividade

2.1. Conceito de Criatividade

2.1.1. Evolução do conceito de criatividade

A criatividade nasceu a par da existência humana, sem ela não teríamos sobrevivido e evoluído até ao que somos hoje. No entanto, a forma de pensar a criatividade foi-se alterando com o passar da história.

Nas suas origens mais remotas, desde obras da pré-história como Stonehenge ou, mais tarde, por exemplo com a construção das pirâmides do Egipto, a criatividade esteve associada a entidades divinas. Como nos refere Lubart (2003), na antiguidade clássica surgem as primeiras formulações teóricas associadas à criatividade, mantendo também o seu carácter místico. Nessa época, a criatividade era vulgarmente atribuída a uma “musa”, entidade divina que inspirava o artista e lhe permitia a expressão dessa inspiração. Contudo, ainda neste período, Aristóteles é o primeiro a desenvolver a ideia de que a «criatividade tem as suas origens no interior do indivíduo, dentro do encadeamento das suas associações mentais, e não em invenções divinas» (Lubart, 2003:12). Esta noção de criatividade só viria a ser retomada muitos séculos depois, já que ao longo da idade média se perpetuou a noção de criatividade com proveniência divina. Só no século XVIII, se volta a referir a capacidade de “imaginação associativa” que abandona a visão sobrenatural da criatividade. No século XIX, Francis Galton refere que a criatividade está associada a características psíquicas e de origem genética que se expressam através de mecanismos de associação que prevêm um lado mais racional aliados a um lado mais inconsciente. Este autor é o primeiro a associar a inteligência com a criatividade. Também Freud irá incluir a parte racional no discurso da criatividade «ao referir que a criatividade resulta de uma tensão entre realidade consciente e pulsões inconscientes» (Lubart, 2003:13). Grande parte do século XX irá centrar a investigação da criatividade no artista, ente singular com capacidades extraordinárias. Neste contexto, Cox «demonstra que a inteligência, combinada com a motivação e com alguns traços de carácter, desempenha um papel importante dentro do nível de criatividade» (Lubart, 2003:14). Já para Wertheimer, a criatividade passa pela formulação de unidades integradas de pensamento. Na segunda metade do século XX desenvolvem-se novas perspectivas. Também Guilford marcou a abordagem desta época, ao criar a hipótese de que a criatividade «requer várias capacidades intelectuais, de tal modo que facilite a detecção de problemas, a capacidade de análise, de avaliação e de síntese, assim como uma fluidez e flexibilidade de pensamento» (Lubart, 2003:14). Para além disto, Guilford refere cinco operações intelectuais no desenvolvimento da criatividade (cognição, memória, pensamento convergente, pensamento divergente e avaliação), que são desencadeadas pelo processo de resolução de problemas que conduz à criatividade. O autor centra o seu estudo nas diferenças de cada

indivíduo ao desenvolver estas operações. A partir dos anos 50, Torrance irá dar um importante contributo na medição da criatividade nos indivíduos, através da criação de testes. Nos anos 60, autores como Mackinnon, Gough e Roe centraram o seu estudo nos traços de personalidade e na natureza das motivações que implicam a criatividade. Ainda no âmbito dos traços de personalidade, Maslow e Rogers consideram a criatividade como «um meio de realizar as suas potencialidades (self-actualization); ela implica certos traços como a aceitação de si, a coragem e a liberdade de espírito» (Lubart, 2003:15). Assim, durante quase as primeiras sete décadas do século XX o *focus* da investigação esteve no indivíduo e nos seus traços que lhe permitiam ou não ser fantástico (Lubart 2003).

Contudo, no fim dos anos 70, autores como Amabile ou Simonton iriam alertar para a importância do contexto no desenvolvimento da criatividade. Simonton, através de análise histórica e estatística dos grandes artistas determina a importância de factores sociais, culturais, e políticos no desenvolvimento da criatividade. Esta perspectiva iria culminar no desenvolvimento da Teoria Darwinista da Criatividade que o autor viria a desenvolver nos anos 90. «Contrariamente, Amabile foca-se no micro-nível mais imediato: que diferenças no ambiente social relacionadas com o compromisso perante a tarefa podem alterar o comportamento criativo das pessoas normais?» (Amabile, 2012:5) Esta concepção permitiu o desenvolvimento da Teoria Componencial, onde Amabile associa os conceitos de motivação intrínseca e ambiente social aos componentes cognitivos e de personalidade que explicam o desenvolvimento da criatividade. Assim, os estudos da criatividade passaram a integrar a importância do contexto. Amabile deu também um passo no que se refere a quebrar o mito de que a criatividade depende de qualidades especiais de pessoas geniais, passando-se a conceber que a criatividade fosse possível de ser aprendida. (Amabile, 2012) Ainda na década de 90, autores como Feldman, Csikszentmihayi e Gardner desenvolveram ainda uma perspectiva sistémica da criatividade que combina os diversos sistemas: indivíduo, campo (de aceitação) e área (cultural) e o seu impacto no desenvolvimento do processo criativo. (Lubart, 2003)

Nos últimos 20 anos desenvolveu-se outro tipo de abordagem relacionada com os processos cognitivos da criatividade através de autores como Boden, Smith, Ward e Finke ou Weisberg. Estas investigações experimentais focam-se no papel das

«representações mentais, como nos processos de transformação da informação implicados na criatividade (processos de criação de analogias, de investigação e elaboração das ideias) Para os cognitivistas, a criatividade é fundada nos processos comuns da cognição, mesmo que esses resultados possam ser “extraordinários”» (Lubart, 2003:15).

Ainda neste campo, António Damásio, entre outros neurocientistas, vêm referir o papel das emoções no próprio processo cognitivo, logo na criatividade.

Recentemente, os estudos sobre a criatividade centram-se numa perspectiva mais abrangente defendendo a interdisciplinidade no estudo do fenómeno (Lubart, 2003). Assim, a criatividade é entendida como o resultado de uma convergência de factores cognitivos, emocionais e ambientais que têm impacto tanto no indivíduo isoladamente, ou inserido num grupo ou organização. De acordo com esta concepção, idealmente, áreas diferentes como, por exemplo, a neurociência e a psicologia social trabalhariam em conjunto para explicar o fenómeno da criatividade. De facto,

«o surpreendente conjunto de diversas disciplinas que geram aproximações ao fenómeno da criatividade podem vir a provar ser uma vantagem, mas apenas se os investigadores e teóricos trabalharem em conjunto e perceberem as descobertas que fazem através de domínios criativos e níveis analíticos» (Hennessey e Amabile, 2010:590).

2.1.2. Aproximação ao conceito de criatividade

O conceito de criatividade não reúne consenso entre a comunidade científica. Contudo, podemos enunciar considerações gerais aceites pela maioria dos investigadores da área. Assim, podemos aproximar-nos da definição de criatividade enquanto «a capacidade de realizar uma produção que seja ao mesmo tempo nova e adaptada ao contexto na qual ela se manifesta» (Lubart, 2003:16) (Amabile, 1996; Barron, 1988, Lubart, 1994; Ochse, 1990; Sternberg e Lubart, 1995). O acto criativo requer necessariamente o desenvolvimento de um trabalho árduo, envolve intencionalidade e resulta no desenvolvimento de um novo produto, ideia ou solução para algum problema. Contudo, relativamente ao tipo de criatividade alguns autores defendem uma distinção mais detalhada. G. Kaufman (2003), distingue a criatividade proactiva e a reactiva. Outra classificação de criatividade, talvez a mais relevante, é a elaborada por Beghetto e J. C. Kaufman (2007) que sugerem a diferenciação de criatividade com “C” maiúsculo, relativa às descobertas com grande impacto, associadas aos grandes génios e criatividade com “c” minúsculo, aquela que pertence ao domínio diário do comum dos indivíduos, e surge essencialmente, perante a resolução de problemas. Por ser redutora esta diferenciação em apenas duas categorias, J. C. Kaufman e Beghetto (2009) acrescentam mais dois graus na escala passando a criatividade a estar dividida em quatro categorias (mini-c, little-c, Pro-c e Big-C). Contudo a diferenciação de tipos de criatividade não é importante para todos os estudiosos de criatividade, por exemplo os cognitivistas consideram que independentemente do resultado, o processo de desenvolvimento da criatividade opera-se sempre de forma semelhante, optando por não fazer esta distinção.⁶

Referindo outra classificação importante para um estudo mais eficaz da criatividade, é a sua distinção enquanto processo ou enquanto produto. De acordo com G. Kaufman et al.

⁶ Ver citação de Lubart, 2003:15 que se encontra na página anterior.

(2010), a criatividade enquanto processo refere-se à sequência de operações cognitivas que permitem o aparecimento de novas ideias. Enquanto produto, a criatividade está associada ao campo de aceitação que permite que essa ideia seja aplicada e passe a inovação, ou seja, a «uma implementação bem-sucedida de uma ideia criativa». (Hennessey & Amabile, 2010:585). Relativamente à criatividade enquanto produto, podemos ainda operar uma classificação entre produtos tangíveis (objectos) e produtos intangíveis (serviços, técnicas, métodos). Esta diferenciação tem impacto, principalmente no que se refere à aceitação. É aceite na comunidade científica que «a criatividade de produtos tangíveis tem desde há algum tempo contado com consenso» (Hennessey & Amabile, 2010:573). Mas, recentemente a criatividade associada a produtos intangíveis tem vindo a obter reconhecimento e uma crescente valorização, devido à importância dos serviços no mundo actual e da crescente necessidade de melhoria de processos de trabalho e de técnicas inovadoras que potenciem resultados competitivos.

2.2. Níveis onde a criatividade opera

A criatividade pode ser vista sob diferentes pontos de vista, já que é um fenómeno que se desenvolve a partir de vários níveis. Segundo Hennessey & Amabile (2010), o desenvolvimento da criatividade é marcado pelos seguintes níveis de análise: neurológico, afectivo-cognitivo, individual (personalidade), grupos, ambiente social, cultura/sociedade e seus sistemas. Assim, as autoras criam um modelo que pretende decifrar a complexidade do processo criativo que surge como resultado das interações entre todos os níveis. Desta forma, também nós nos guiaremos por esta ordem de análise para explicar todos os componentes que estão envolvidos no desenvolvimento da criatividade, para que, posteriormente possamos operacionaliza-lo. Para tornar mais fácil esta análise dividimos ainda os níveis propostos pelas autoras em três categorias: Cultural e Social, Grupal e Biológico-Individual.

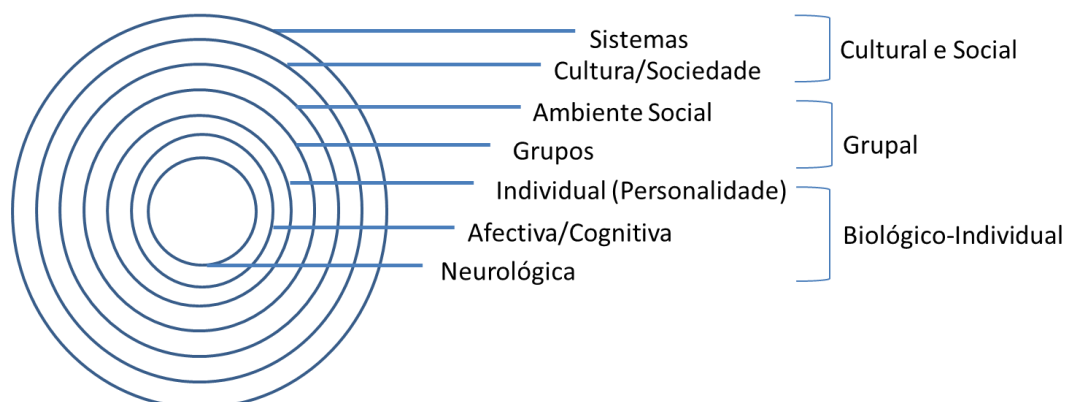


Ilustração 2. Níveis onde a criatividade opera e categorias de análise (adaptado de Hennessey & Amabile, 2010)

2.2.1. Base neurológica da criatividade, cognição e afectos

Uma parte fundamental envolvida no desenvolvimento dos processos criativos diz respeito a tarefas relacionadas com a cognição, podendo por isto afirmar-se que a criatividade tem uma base neurobiológica. Desta forma, as neurociências têm-se ocupado em estudar a parte biológica da criatividade, ou seja, os mecanismos biológicos que ocorrem ao nível cerebral perante o desenvolvimento de tarefas criativas.

Na teorização neurológica da criatividade surgiram duas perspectivas diferentes (A. Kaufman et al., 2010). Uma destas perspectivas baseia-se na assimetria hemisférica para explicar o processo cognitivo da criatividade, defendendo que esta resulta da combinação do hemisfério direito do cérebro, que se especializa em aspectos mais globais e holísticos, e do hemisfério esquerdo, que tende a ocupar-se pelos processos mais analíticos e sistemáticos. De acordo com esta perspectiva, por um lado, o processo cognitivo da criatividade assenta na associação de pensamentos ou hierarquização de pensamentos resultantes de uma «tenção dividida, associação de ideias e simultânea geração de múltiplas representações mentais» (A. Kaufman et al, 2010:218), tarefas predominantemente do hemisfério direito do cérebro. Mas, se por um lado o hemisfério direito é fundamental nas tarefas relacionadas com imaginação e associação de ideias, o lado esquerdo desenvolve as competências técnicas necessárias ao desenvolvimento da criatividade. Assim, é aceite que a experiência e o conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento da criatividade e não apenas o pensamento associativo. De acordo com esta ideia, Simonton (A. Kaufman et al, 2010) refere que são necessários 10 anos de experiência para se desenvolver uma contribuição criativa significativa. «Sem um conhecimento tácito profissional que sirva de base é impossível criar combinações de ideias nas quais começa o processo criativo» (G. Kaufman et al, 2010:221) Estas capacidades de associação, aliadas à necessidade da experiência, apontam para que, em grande parte, o desenvolvimento da criatividade possa ser aprendido.

A outra teoria da cognição criativa destaca o papel da desinibição que se traduz numa habilidade de eliminar constrangimentos que impedem o pensamento criativo (G. Kaufman et al., 2010). Do ponto de vista neurobiológico, isto traduz-se por baixos níveis de activação cortical responsáveis pela inibição noutros sistemas no cérebro, o que irá permitir uma maior facilidade em aceder a associações menos prováveis. O trabalho de Colin Martindale concluiu que, entre participantes mais criativos, o nível de activação cortical diminuía durante o processo criativo e que voltavam a elevar-se no final da tarefa, correspondendo aos níveis dos participantes menos criativos. Assim, demonstrou que a diferença entre os mais e menos criativos residia na capacidade de aceder a um estado cognitivo que lhe fosse propício o desenvolvimento da criatividade. Um contributo importante desta tarefa foi demonstrar o nefasto efeito de altos níveis de *stress* que, ao

umentar a estimulação eleva os níveis corticais, sendo impeditivo para a realização de tarefas de associação. (A. Kaufman et al., 2010)

Actualmente, acredita-se que ambas as perspectivas podem ser integradas por dizerem respeito a

«diferentes níveis de cognição criativa e por a redução na activação cortical, especialmente no lobo frontal, resultar na desinibição selectiva de áreas particulares do hemisfério direito que estão implicadas e associadas com diversas facetas da criatividade.» (G. Kaufman et al., 2010:224)

Regressando ainda a um contributo da hipótese da desinibição, foi comprovado que os indivíduos mais criativos eram os mais capazes de controlar os seus níveis de estimulação cortical de forma consciente, ou não. (Kaufman et al., 2010). A elevação dos níveis de estimulação cortical está associada ao descontrolo das emoções. Assim, podemos introduzir a importância das emoções e dos sentimentos que «ao contrário da opinião científica tradicional, são precisamente tão cognitivos como qualquer outra percepção» (Damásio, 1996:17) Segundo Damásio (1996), as emoções e os sentimentos estão intimamente relacionados com o corpo, com o que de mais biológico há em nós e não apenas com o sistema neurológico, «colocando assim o corpo directamente na cadeia de operações que dá origem aos desempenhos de mais alto nível da razão, da tomada de decisão e, por extensão, do comportamento social e da capacidade criadora» (Damásio, 1996:15). Assim, à semelhança de outros processos cognitivos, o processo cognitivo da criatividade engloba corpo e mente como um todo. Também no que diz respeito à razão e à emoção podemos considerar o papel fundamental de ambas no processo cognitivo. Segundo Damásio, «o cérebro emocional está tão envolvido no raciocínio como o cérebro racional.» (Goleman, 2010:50)

Associada a esta questão dos dois “cérebros” surge a questão do impacto da inteligência no desenvolvimento da criatividade. Em primeiro lugar, devemos abordar o conceito de inteligência. Como verificámos no capítulo 2., de acordo com a perspectiva de Goleman (2010) é necessário pensar numa concepção de inteligência mais abrangente também no que se refere à definição de uma inteligência para a criatividade. Como referimos ao analisar a evolução do conceito de criatividade, a inteligência, enquanto visão tradicionalista mais associada ao QI, esteve desde sempre associada à criatividade enquanto um dos traços de personalidade do génio criativo. Contudo, ao correlacionar criatividade e inteligência provou-se que altos níveis de inteligência não correspondiam necessariamente a altos níveis de criatividade. A Teoria do Limiar de Torrance sugere então uma correlação moderada que pressupõe um limiar de inteligência (QI de 115-120) para que seja possível o desenvolvimento da criatividade. Assim, podemos afirmar a inteligência como uma condição necessária mas não suficiente ao desenvolvimento da criatividade. (Bahia & Ibérico, 2005). Afastando-se meramente da inteligência relacionada com o QI, Sternberg

refere a importância da dialéctica entre sabedoria e inteligência para a criatividade. Para ele, apesar de o conceito de inteligência diferir de autor para autor, «todas essas definições vêm a inteligência como a capacidade de adaptação ao ambiente». (Sternberg, 2001:360) Assim, Sternberg (2001:362) refere a importância da sabedoria para os criativos pois é «do balanço entre a necessidade de mudança (criatividade) com a necessidade de estabilidade e continuidade (inteligência)» que resultam as ideias que prevalecem. Nesta linha de pensamento Csikszentmihalyi (1996) refere que os criativos sabem combinar a inteligência com o ser *naif*. Para ele, baixos níveis de inteligência são negativos para a criatividade mas um QI muito elevado pode também ser um entrave por esquecerem o lado mais prático. O autor distingue também as formas de pensamento, considerando o pensamento convergente, muito focado e racional é prejudicial ao desenvolvimento da criatividade. Contrariamente, o pensamento divergente abarca uma quantidade de ideias em simultâneo que associadas formam algo novo. Assim, associada a noção de sabedoria, e também presente principalmente no pensamento divergente podemos referir o papel da inteligência emocional identificada nas pessoas criativas. Para Csikszentmihalyi (1996) ao desenvolver a criatividade essas pessoas são apaixonadas por essa tarefa e conseguem ser em simultâneo extremamente disciplinadas, motivadas, autoconfiantes, assertivas nos seus objectivos mas sensíveis ao exterior, isto é, os criativos pessoas canalizam as suas emoções, organizando-as e gerindo-as a seu favor. De facto, «mobilizar as emoções ao serviço de um objectivo é essencial para concentrar a atenção, para a auto-motivação, para a competência e para a criatividade» (Goleman, 2010:63) Também no que diz respeito à auto-motivação, ao verificar o gosto que as pessoas criativas demonstram pela sua actividade, podemos afirmar a presença de altos níveis de motivação intrínseca (motivação relacionada com o gosto de uma tarefa em si mesma, conceito que iremos aprofundar posteriormente). «A motivação intrínseca, que está também associada à personalidade traça uma relação positiva com a criatividade» (Hennessey & Amabile, 2010:577) pois revela um entusiasmo pela tarefa em si mesma, partindo do interior do indivíduo, independentemente das recompensas, podendo ser útil ao criativo perante um ambiente mais céptico.

Entre os factores cognitivos, de que falámos importa ainda destacar que estes não são afectados apenas pelo indivíduo mas também por factores associados ao ambiente que o rodeia. Um dos exemplos mais marcantes é o caso dos afectos. «A maioria dos estudos experimentais sobre afecto e criatividade têm mostrado que afectos positivos conduzem aos mais altos níveis de criatividade. Quando os afectos negativos têm influência, esta é geralmente negativa» (Hennessey & Amabile, 2010:574) A influência positiva dos afectos deriva da sua capacidade de gerar motivação intrínseca uma maior flexibilidade de pensamento e maior capacidade de resolução de problemas, sendo determinantes no processo cognitivo da criatividade.

Como podemos verificar, o processo cognitivo da criatividade é marcado pelas interacções entre corpo e mente, onde actuam, em complementaridade, as duas forças da razão e

emoção, onde a última se torna de especial importância no que se refere ao desenvolvimento da criatividade.

2.2.2. Personalidade e criatividade

Apesar de os factores cognitivos já serem em si mesmos componentes da personalidade, pretendemos com esta breve abordagem clarificar de forma mais sistemática o impacto das características individuais.

Sem necessidade de recorrer a um estudo sistemático, facilmente podemos aferir que o desenvolvimento da criatividade difere de pessoa para pessoa. Parece-nos plausível afirmar também que algumas pessoas têm mais dificuldades do que outras em desenvolver processos criativos. Isto prende-se com o facto de que, em primeira instância, a criatividade desenvolve-se no seio de um indivíduo. Assim, parece pertinente associar criatividade a personalidade.

O conceito de personalidade é bastante complexo. Contudo, de modo a que possamos prosseguir neste raciocínio, podemos de forma breve definir personalidade como:

«uma síntese que engloba todos os elementos psicológicos e socioculturais de cada indivíduo, os quais formam a totalidade que se expressa de maneira própria em cada qual, numa continuidade histórica e numa unidade psico-orgânica.» (Rojas, 2005:132)

Assim, podemos referir como elementos da personalidade características psicológicas inerentes a um corpo e sujeitas a um ambiente que no seu conjunto dizem respeito a uma pessoa em particular, revelando-se na sua unicidade. Desta forma, cada pessoa tem características que resultam de componentes biológicos, psicológicos ou da sua história que vão ter impacto na sua capacidade de desenvolver a criatividade. Se esquecermos a necessidade de aceitação da criatividade para ser tomada enquanto produto, e pensarmos apenas no processo criativo, este está intimamente relacionado com o indivíduo, com a sua forma de perceber o ambiente e as suas características únicas que ele deposita nessa construção. O processo criador trata-se «de uma emergência na acção de um novo produto relacional que provém da natureza única do indivíduo, por um lado, e dos materiais, acontecimentos, pessoas ou circunstâncias da sua vida, por outro.» (Rogers, 1985: 301) Assim, o modo de desenvolver a criatividade é singular para cada indivíduo podendo ser marcado por factores de natureza distinta.

Como refere Lubart (2003), os estudos iniciais da criatividade definiram traços de personalidade referentes aos génios criativos. À semelhança do que ocorreu nos estudos da liderança, também nos anos 60, os investigadores do *Institute of Personality Research* identificaram traços de personalidade para a criatividade como a confiança, a independência de julgamento, a capacidade de tomada de risco. Maslow e Rogers corrigem estes traços,

substituindo-os por: aceitação de si, coragem e liberdade de espírito. Actualmente acredita-se que os traços de personalidade são características que, embora estejam patentes de forma diferente em cada indivíduo, são passíveis de ser aprendidas e marcadas pelo contexto a que o indivíduo pertence. (Amabile, 2012) É desta relação individual com o meio que surge o desenvolvimento da identidade. Por sua vez, «a identidade expressa na adolescência com êxito, implica, entre outros dados, no processo de desenvolvimento, confiança básica no outro, autonomia e iniciativa; evolui na idade adulta no sentido da criatividade e integridade» (Borges, 1998:14). Assim, podemos considerar a criatividade como expressão de uma identidade, principalmente a criatividade a nível individual.

Ainda referente aos traços de personalidade que se traduzem num conjunto de competências cognitivas, provou-se que para além do pensamento divergente, da confiança, da abertura à experiência e da capacidade de relacionar também factores aparentemente menos óbvios como flexibilidade de pensamento, a auto-avaliação, a sensibilidade ao meio e a auto-disciplina tinham um papel no processo criativo do indivíduo (Lubart, 2003; Hennessey & Amabile, 2010; Csikszentmihalyi, 1996), bem como a motivação intrínseca (Amabile, 2012; Pink, 2011; Hennessey & Amabile, 2010). Assim, importa estabelecer que a criatividade não pertence apenas aos génios criadores. Ela «não é definida por um conjunto de traços pertencentes a indivíduos mas uma competência que pode ser ensinada, aprendida, praticada e melhorada» (Amabile, 2012:4). O importante é o indivíduo estar predisposto e motivado. De acordo com a Teoria Componencial (Amabile, 2012) podemos estabelecer como necessidades individuais para o desenvolvimento da criatividade, um domínio teórico relevante no campo em que se pretende desenvolver a criação, algumas das competências cognitivas que referimos e a presença da motivação intrínseca que irão interagir com o meio. Contudo, não existe apenas uma forma de se ser criativo mas inúmeros caminhos. Mesmo no desenvolvimento da criatividade, existem posturas distintas como Feist demonstra ao identificar dois perfis de criativos: o cientista e o artista (Hennessey & Amabile, 2010:577). Vernon completa ainda esta lista ao adicionar o criativo social (Bahia & Ibérico, 2005:345).

Já que a criatividade é passível de ser aprendida, mais do que uma questão de personalidade, é a predisposição a fazê-lo e com gosto. Se Sternberg (2002) refere que ser-se criativo é uma decisão, Csikszentmihalyi (1996:107) acrescenta ainda que «as pessoas criativas diferem umas das outras em vários aspectos, mas num elas são unânimes: todas elas adoram o que fazem».

2.2.3. Nível grupal

Se no início dos estudos sobre criatividade a tendência foi um *focus* no indivíduo, nos anos mais recentes muita teorização foi elaborada sobre a importância dos grupos neste

processo. Apesar de a criatividade partir de um indivíduo o seu processo de desenvolvimento pode ser partilhado por parte de um conjunto de indivíduos.

Um grupo pode ser entendido como «a reunião de dois ou mais indivíduos que interagem, numa relação de interdependência, tendo em vista a realização de objectivos específicos.» (Bilhim, 2008:381). Podemos então questionar-nos se esta relação decorrente das dinâmicas grupais potencia a realização do objectivo específico do desenvolvimento da criatividade. Inicialmente pensou-se que, a partir das interacções desenvolvidas no seio de um grupo advinham pontos bastantes positivos para a criatividade, como se pode verificar, por exemplo, através do método de brainstorming desenvolvido por Osborn nos anos 60 (Amabile, 2012). Contudo, estudos sobre o impacto dos grupos (Osborn 1953, 1957, 1963, 1967, Parnes 1966, Treffinger & Isaksen 1992, Treffinger et al.- citado por Hennessey & Amabile) puseram em causa esta vantagem afirmando que o desempenho individual é superior ao do grupo perante a necessidade de resolução de problemas (Hennessey & Amabile, 2010). Contrariamente a esta ideia, já nos anos 90, Brophy prova que a vantagem do grupo depende da situação e do conhecimento de cada indivíduo sobre o tema em questão. Também nesta linha de pensamento, Larey & Paulus apoiam a ideia de que o grupo potencia a criatividade quando esses grupos foram escolhidos de acordo com as preferências de trabalho e métodos de interacções que os elementos tinham em comum. Ainda Paulus e Yang defendem que o grupo proporciona, por um lado, maior atenção no processo de geração de ideias e, simultaneamente funcionava como espaço de reflexão sobre as mesmas ideias, conduzindo a uma maior facilidade posterior de aceitação. Já partindo do pressuposto de que os grupos facilitam a criatividade, Hargadon and Bechky identificaram ainda que factores contribuía para isso. Os investigadores chegaram à conclusão de que no grupo a criatividade é superior porque este consegue superar os pressupostos individuais no que se refere à procura de ideias, ajuda na sua configuração, reflexão sobre a mesma e redefinição após a reflexão (Hennessey & Amabile, 2010).

Contudo, a performance do grupo pode depender da sua constituição face ao objectivo desejado. Actualmente, podemos verificar o impacto dos grupos, por exemplo nas plataformas de ideias na internet onde o poder das multidões⁷, logo dos grandes grupos, pode ser extremamente benéfico para o desenvolvimento de ideias. Isto deve-se muito à diversidade dos participantes e ao seu número. Contudo, num local de trabalho que exija tarefas que necessitem de um processo criativo mais demorado e encadeado, a quantidade e diversidade podem ser um obstáculo à criatividade. «Os trabalhos mais criativos desenvolvidos nas organizações foram desenvolvidos por dois ou mais indivíduos trabalhando com extrema proximidade» (Hennessey & Amabile, 2010:580) e estabelecer este tipo de proximidade com um grande número de indivíduos parece-nos difícil. Também a diversidade pode ser um obstáculo à criatividade, quando esta cria divisões que podem

⁷ Plataformas de *crowdsourcing*

pôr em causa a noção de segurança, satisfação e afecto impedindo a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade. Contudo, Hennesey & Amabile (2010) referem-nos que quando geridos com sensibilidade estes grupos de diversidade podem ser bastante criativos.

No que se refere à escolha da formação do grupo, é importante ter em conta a vontade dos seus elementos em se constituírem enquanto grupo. Daniel Pink (2011) refere-nos esta questão da autonomia da escolha da equipa no que se refere ao desenvolvimento da motivação: «as pessoas que trabalham em equipas espontaneamente formadas mostram-se mais satisfeitas que as integradas em equipas já constituídas (...), as pessoas mais motivadas são melhores colegas» (Pink, 2011:131), o que pode ser significativo num grupo para a criatividade. Na questão dos grupos criativos importa ainda salientar a importância da liderança, no que se refere à capacidade de dar autonomia, de gerir o ambiente e de motivar esses grupos para que realmente estes sejam funcionais no desenvolvimento da criatividade.

2.2.4 Ambiente social – Cultura organizacional como contexto para a criatividade numa organização

De acordo com os estudos de Amabile e Simonton que referimos anteriormente, é-nos possível afirmar que a criatividade é fortemente marcada por um contexto que vai desde o nível do ambiente social mais próximo até a inserção numa cultura e sociedade e nas suas estruturas. Neste ponto «o estudo da criatividade a nível organizacional recai no círculo “ambiente social”» (Hennesey & Amabile, 2010:582). Ora se o ambiente social para a criatividade no trabalho diz respeito ao contexto da organização, podemos afirmar que um dos principais elementos que a influenciam é a cultura organizacional. (Tesluk, Fara e Klein, 1997:28) Recorrendo à definição de Schein (1984:3),

«cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.»

Assim, a cultura organizacional é uma construção que surge a partir do momento da formação da organização, onde, como Geertz (1973) refere, se estabelece um “padrão de significados”⁸ que irá ser comunicado, perpetuado e desenvolvido pelos indivíduos que fazem parte dessa mesma organização. Para Geertz (1973), a cultura é o contexto onde a forma de poder, os eventos e as interacções sociais, as instituições, os processos se tornam

⁸ Ver definição de cultura de Geertz (1973) que utilizaremos na página 18.

inteligíveis. Contudo, referindo-se a um contexto organizacional Tesluk, Fara e Klein (1997) revelam que para além da cultura organizacional, também o clima, ou seja, como Schneider (1990) refere, a interpretação mais prática que os indivíduos fazem da cultura, que se traduz nas «percepções partilhadas pelos membros da organização sobre as políticas, as práticas e os procedimentos» (citado por Tesluk, Fara e Klein, 1997:29) , fundamental na inteligibilidade das interações organizacionais que actuam na criatividade. Neste campo, a liderança é essencial pois permite que os indivíduos reconheçam a cultura organizacional (âmbito mais teórico) traduzida ao nível das interações mais práticas.

Podemos considerar que existem culturas e climas organizacionais que proporcionam maior desenvolvimento da criatividade do que outros. Hennessey e Amabile (2010) tecem algumas considerações sobre este assunto. Em primeiro lugar, as autoras clarificam o papel da pressão para a criatividade, provando que o *stress* em graus elevados não conduz à criatividade. Para as autoras, uma organização potencia o desenvolvimento da criatividade quando a liderança suporta valores relacionados com o desenvolvimento de novas ideias e os comunica como sendo importantes para a própria organização. Para além disto, o suporte do líder deve englobar uma relação de proximidade que valorize o feedback e o desenvolvimento da motivação intrínseca. Culturas organizacionais que sejam permissíveis ao risco e ao erro permitem que os seus trabalhadores sejam mais criativos. De facto «a segurança psicológica é fundamental para a criatividade nas organizações porque a criatividade envolve muita tomada de risco, experimentação e frequentes fracassos.» (Hennessey e Amabile, 2010:584). Tesluk, Fara e Klein (1997: 31) referem também que a segurança tem de estar presente na cultura organizacional, no que se refere «ao suporte de diversidade de ideias, livre troca de informação, possibilidade de questionar abertamente, e abertura à mudança.» Pink (2011) acrescenta ainda a necessidade de uma cultura organizacional e liderança que demonstre confiança nos trabalhadores, dando-lhes a autonomia suficiente para o desenvolvimento da criatividade. Ainda Pink demonstra a importância da definição de objectivos e do sentido que move a organização e de uma cultura que respeite e cultive a criação de sentidos e objectivos a nível individual. Em suma, podemos considerar que «constrangimentos e pressão no ambiente de trabalho (...) são prejudiciais ao desenvolvimento da criatividade, enquanto um clima organizacional que dá suporte, segurança psicológica, tempo, autonomia, feedback construtivo e objectivos para a criatividade é vantajoso.» (Hennessey e Amabile, 2010:585).

Czikişzentmihalyi (1996) aborda a influência do “campo” relativamente à criatividade que associa ao “*gatekeeper*”, elemento fundamental na aceitação da novidade. O autor dá o exemplo do papel do crítico de arte que determina se a obra é aceite ou não. Contudo, Czikişzentmihalyi (1996) acrescenta que a influência do “campo” começa logo durante o processo criativo, já que o criador, ao desenvolver a sua ideia, submete-se a processos de auto-avaliação que lhe permitem ajustá-la aos requisitos do “campo”, para que esta reúna todas as condições para a futura aceitação. No caso das ideias que surgem num contexto

organizacional, podemos associar o conceito de “campo” à cultura organizacional e, em última instância ao líder. Assim, Czikszenmihalyi (1996) considera que o “campo” determina em três níveis a forma como a criatividade irá ser desenvolvida. Em primeiro lugar este pode estimular ou não o desenvolvimento de novas ideias, por exemplo, culturas proactivas estimulam mais a criatividade do que culturas reactivas. Também no que diz respeito ao modo de avaliar as ideias criativas, o “campo” pode ser mais ou menos conservador. Finalmente, o “campo” pode ser determinante no modo como irá apoiar e difundir a ideia criativa, tornando-a ou não do domínio social. Assim podemos afirmar que a cultura e o clima organizacionais influenciam a geração de ideias desde o seu desenvolvimento até à sua fase de aceitação e posterior difusão.

2.2.5. Níveis cultural e social e suas estruturas

Todos os níveis de que falámos anteriormente, desde os mais relacionados com o indivíduo aos mais relacionados com os grupos e as organizações, são ancorados por um contexto que lhes está subjacente, a cultura e a sociedade de que fazem parte. Segundo Giddens (2010:22) «podemos distinguir conceptualmente cultura e sociedade mas há conexões muito estreitas entre essas duas noções». Se a sociedade é «um sistema de inter-relações que envolve os indivíduos colectivamente» o elo de ligação entre esses mesmos indivíduos é o facto de essas inter-relações serem «estruturadas segundo uma única cultura.» (Giddens, 2010:22) Para o autor, sem cultura «não teríamos linguagem para nos expressarmos, nenhum sentido de auto-consciência, e a nossa capacidade de pensar e raciocinar estaria severamente limitada», (Giddens, 2010:22) logo não teríamos criatividade. Recorrendo à definição de Geertz:

«Cultura pode ser definida como um padrão de significados historicamente transmitido, expresso em símbolos, um sistema herdado de concepções expressas em formas simbólicas por meios pelos quais esses homens comunicam, perpetuam e desenvolvem o seu conhecimento e as suas atitudes em direcção a ela.» (Geertz, 1973:89)

Assim, a criatividade desenvolvida por um ou mais indivíduos está associada à base sociocultural a que ele(s) pertence(m). Também o julgamento do que é ou não aceite como criativo remete-nos para o contexto cultural. Lubart (2010) irá ajudar-nos na condução destas questões culturais relacionadas com a criatividade. Em primeiro lugar, o autor refere-nos que o próprio conceito de criatividade está sujeito ao contexto cultural, apesar de ser aceite a nível transcultural que a criatividade envolve a produção de ideias novas/originais, adaptadas. Contudo estas noções de novidade e adaptação são interpretadas de forma diferente de cultura para cultura. Assim, «o que é novidade numa sociedade pode não ser noutra. Para além disto, o nível de novidade também é importante. (...) é possível distinguir o que é novidade (conteúdo) e o quanto essa novidade é expressa

(quantidade)» (Lubart, 2010:267) Segundo o autor, as culturas ocidentais dão mais valor à disrupção, a um maior nível de criatividade face à cultura oriental que dá importância ao carácter mais gradual da novidade. Relativamente ao valor adaptativo, Lubart (2010) refere que é aceite por todas as culturas o enfoque da utilidade do produto criativo. Contudo esse critério de utilidade pode ter uma variação cultural, por exemplo, nas culturas asiática e africana, a noção de utilidade refere-se necessariamente a uma utilidade social. Também no que diz respeito às considerações sobre criatividade relacionada com o processo/produto existem algumas diferenças. A cultura ocidental foca-se mais no resultado, no produto, contrariamente à cultura oriental onde «a chave da criatividade é o processo, mais do que o resultado» (Lubart, 2010:268). Também ao nível da definição do que é ser-se criativo existem alterações a nível cultural.

«Por exemplo, “sentido de humor”, “estético” ou “orientação artística” estão presentes na concepção norte americana mas não na chinesa. (...). Em contraste, características colectivistas de pessoas criativas como “inspirar pessoas”, “fazer uma contribuição para o progresso da sociedade” e “ser apreciado por outros” são mencionados pelos chineses de Hong Kong e não pelos norte americanos» (Lubart, 2010:270)

Isto pode ser explicado através dos estudos de Geert Hofstede (1984) que procuraram caracterizar diferentes culturas nacionais, evidenciando as suas diferenças de acordo com algumas dimensões. Através destes factores diferenciadores das culturas nacionais podemos também tecer algumas considerações sobre quais serão as que, à partida proporcionam um maior desenvolvimento da criatividade. Hofstede (1984) definiu quatro dimensões que marcam a cultura: distância hierárquica, tendência para o colectivismo/individualismo, tendência para a masculinidade/feminilidade e controlo da incerteza. No entanto, «os estudos relacionados com a criatividade têm-se centrado apenas no individualismo-colectivismo, controlo da incerteza e distância ao poder» (Lubart, 2010:272) Neste âmbito, podemos afirmar que culturas com baixa distância ao poder, alto individualismo e alta aceitação da incerteza proporcionam um aumento dos níveis de criatividade (Lubart,2010:272) «A distância ao poder indica o modo como a sociedade aceita o facto de que o poder está assente nas instituições e organizações e está distribuído de forma desigual» (Hofstede, 1980:45) Uma baixa distância ao poder promove o aumento das interações e da comunicação entre as diferentes pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Para além disso, não resiste à mudança pois sabe que na futura redistribuição do poder isso pode ser um factor contra os seus interesses (Lubart, 2010:272). O individualismo implica a suposição de que cada indivíduo tem de tomar conta de si, contrariamente ao colectivismo onde as pessoas esperam que os grupos mais próximos (família, clã, organizações) tomem conta de si. (Hofstede, 2010) Assim, o individualismo está associado à autonomia, independência, à noção de que cada um é único no grupo e à

liberdade, sendo mais propício à criatividade. Também o controlo da incerteza irá ter um papel fundamental ao indicar

«a forma como uma sociedade se sente ameaçada perante situações de incerteza e ambiguidade e tenta evitar essas situações, gerando mais estabilidade de carreira, estabelecendo mais normas formais, não tolerando ideias ou comportamentos desviantes, acreditando em verdades absolutas e no alcance da mestria. (Hofstede, 1980:45).

Desta forma, uma cultura que tenha aversão à incerteza irá ser extremamente redutora no que diz respeito à criatividade. Contrariamente, uma cultura com tolerância ao risco que se poderá consistir como um forte apoio ao desenvolvimento de novas ideias.

Voltando ao raciocínio anterior, sem cultura não seria possível o desenvolvimento da criatividade. «A criatividade é sempre uma interação entre uma pessoa e um sistema» (Sternberg, 2001: 361) Ao se referir a uma tradição, a criatividade não perde valor pois «o acto criativo envolve encontrar novas interpretações para elementos existentes, dando um novo ar a velhas ideias e práticas» (Lubart, 2010:268)

2.2.6. Áreas em estudo

Apesar de recebermos os contributos de todos os níveis onde a criatividade opera, o nosso estudo centra-se no nível grupal e em parte do nível biológico-individual (apenas componentes afectivo/cognitivo e individual). Isto decorre do facto do nosso objecto de estudo se centrar apenas na criatividade desenvolvida num ambiente grupal. Relativamente às características individuais, elas surgem na medida em que podem ser influenciadas por este ambiente grupal, nomeadamente através da figura do líder, como iremos abordar posteriormente. Assim, excluímos da nossa abordagem o componente neurológico e o nível Cultural e Social.

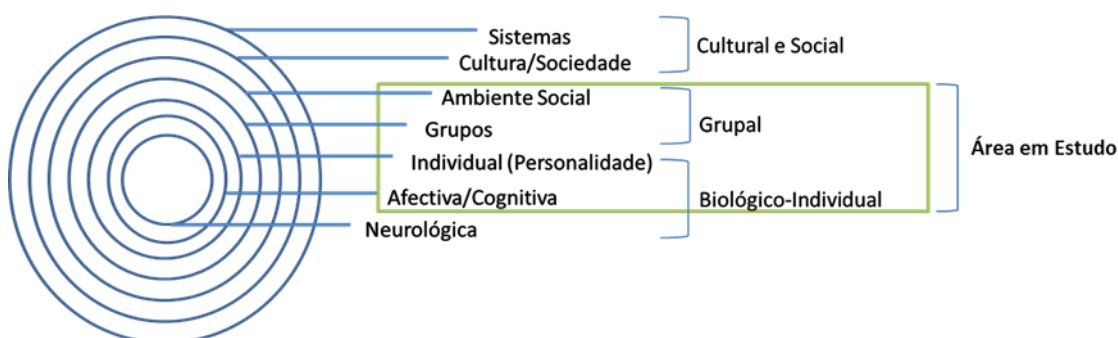


Ilustração 3. Níveis onde a criatividade opera (adaptado de Hennessey & Amabile, 2010:571) que serão abordados nas fases seguintes da dissertação

3. Quais os Imperativos para a Criatividade?

3.1. Motivação (Intrínseca) como Essência para Criatividade

3.1.1. Teoria Componencial

Para conhecermos quais os elementos fundamentais no desenvolvimento da criatividade, partimos da Teoria Componencial desenvolvida por Teresa Amabile (1983). Como referimos no capítulo 2., esta teoria revelou-se de especial importância pois permitiu descentralizar os estudos da criatividade dos traços de personalidade para se referir também a outros componentes de natureza social e motivacional que interferem no processo criativo. Amabile centra-se na criatividade de todos os dias, desenvolvida por pessoas comuns e muitas vezes focando ambientes organizacionais e até o tema da liderança. Assim, esta autora é de uma importância extrema no desenvolvimento da nossa abordagem.

A Teoria Componencial desenvolvida por Amabile em 1983 é «reconhecida como uma das principais teorias da criatividade em indivíduos e organizações» (Amabile, 2013). Este nome deve-se ao facto de, para a autora (1983) o desenvolvimento da criatividade depender de um conjunto de componentes interligados. Três destes componentes são de ordem intra-individual. O primeiro componente diz respeito aos **conhecimentos relevantes no domínio**⁹ onde se pretende desenvolver a criatividade. Esta noção de domínio é descrita por Csikzentmihalyi (1996) como o conjunto das regras simbólicas, procedimentos e sistemas de notação específicos que tornam possível a sua compreensão. Por exemplo, o sistema matemático tem uma lógica interna cuja compreensão depende do seu conhecimento. Regressando a Amabile (2013), os conhecimentos relevantes no domínio dizem respeito ao domínio de técnicas, bem como o *expertise* e talento nessa determinada área que permitem ao indivíduo a possibilidade de ser criativo, devido ao *expertise* que lhe permite gerar ideias com viabilidade nesse dado domínio. Também as **capacidades relevantes para o processo criativo**¹⁰ ou **aptidões criativas** são fundamentais. Entre estas destacam-se a flexibilidade cognitiva, a personalidade associada a traços relacionados com a abertura à experiência, capacidade de usar pensamento heurístico e uma forma persistente de trabalhar. São estes os processos que permitem, por um lado, gerir de forma original a informação possibilitada pelo conhecimento num domínio. Por outro lado, estas aptidões criativas possibilitam que a ideia original seja desenvolvida com disciplina e persistência. Finalmente, a nível intra-individual surge a **motivação para a tarefa** que em 1996, aquando da revisão da teoria original de 1983, a autora irá reformular para **motivação intrínseca**, como trataremos posteriormente ao

⁹ No original “domain-relevant skills”.

¹⁰ No original “creativity-relevant processes” ou em alguns artigos “creativity skills”.

desenvolver o conceito de Princípio da Motivação Intrínseca da Criatividade. Estes três componentes intra-individuais combinam-se e estabelecem relações de interdependência. Sem algum destes componentes o desenvolvimento da criatividade fica comprometido. Contudo, segundo Amabile (1983) para compreendermos o desenvolvimento da criatividade não basta um simples foco no indivíduo, importa também destacar um componente externo: o **ambiente social**. Este último factor revela-se fundamental na nossa abordagem, visto que, o nosso estudo se refere a um ambiente social específico: o ambiente organizacional. O ambiente social relaciona-se com os componentes intra-individuais, influenciando-os de forma significativa. No entanto, esta influência não tem o mesmo impacto em cada um dos componentes.

«Os conhecimentos relevantes no domínio e os *creativity skills* relevantes podem ser afectados pelo treino, modelização e experiência proporcionada pelo ambiente social. Contudo, a mais imediata e prevalente influência do ambiente é exercida no componente motivacional, como é evidenciado pelos estudos empíricos do Princípio da Motivação Intrínseca da Criatividade» (Amabile & Pillemer, 2012: 10).

De facto, o ambiente social influencia a criatividade através dos motivadores externos e pode contribuir ou dificultar o desenvolvimento de motivação intrínseca.

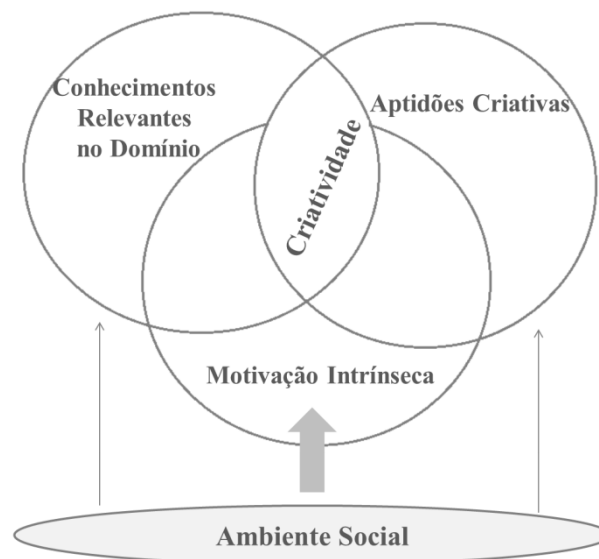


Ilustração 4. Teoria Componential da Criatividade (Adaptado de Amabile, 1997)

Já que é na motivação que o ambiente social exerce especial influência, a nossa abordagem irá centrar-se exclusivamente nos factores que influenciam a motivação intrínseca num ambiente organizacional. A Teoria Componential demonstra-nos que, de facto, o ambiente social influencia a criatividade essencialmente na medida em que influencia a motivação. Assim, o objectivo deste capítulo centra-se neste tipo de motivação, e pretende

compreender quais são os elementos do ambiente social, neste caso através da figura do líder, que determinam o seu desenvolvimento.

3.1.2. Princípio da motivação intrínseca da criatividade

Para iniciar este tema importa conceptualizar motivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca. Motivação na sua origem etimológica deriva do latim de *movere* e implica um impulso que conduz o ser humano à acção. Se este impulso surge de forma exterior ao indivíduo podemos considerar que essa é uma motivação extrínseca. Podemos apontar os prémios como de motivadores extrínsecos mas também considerar exemplos que «não são apenas recompensas tangíveis mas também ameaças, prazos, directivas, avaliações pressionantes e objectivos impostos» (Deci & Ryan, 2000:70) Contrariamente, a motivação intrínseca baseia-se num impulso interno em que o indivíduo se centra no prazer, na satisfação de uma determinada acção, independentemente das suas consequências externas. Assim, é uma motivação no próprio trabalho por este ser «interessante, envolvente, excitante, satisfatório ou pessoalmente desafiante» (Amabile, 1997:39) O impulso que move esse indivíduo reside no mero gosto pela própria tarefa.

Focando-se no poder desta última motivação, em 1983, Teresa Amabile desenvolveu uma hipótese que propunha que «o estado de motivação intrínseca conduzia à criatividade, enquanto o estado de motivação extrínseca era detrimental» (Amabile & Pillemer, 2012). Para testar esta hipótese, Amabile realizou estudos que comparavam os níveis de criatividade entre estudantes sob condições de avaliação e estudantes que não esperavam qualquer tipo de avaliação. Os resultados demonstraram a pertinência da hipótese. De facto, os estudantes sob avaliação demonstraram níveis de criatividade inferiores aos colegas que não esperavam qualquer tipo de avaliação. Posteriormente, em 1990 Amabile volta a incidir sobre a sua hipótese juntamente com Goldfarb e Backfield concluindo que os adultos que sentem que estão a ser avaliados enquanto trabalham em trabalhos criativos têm performances inferiores (Amabile & Pillemer, 2012). Estes estudos, entre outros, comprovam a nocividade dos motivadores extrínsecos no processo criativo. Desta forma, em 1996, Amabile revê a terminologia de Hipótese da Motivação Intrínseca para Princípio da Motivação Intrínseca da Criatividade e, no mundo académico, passa a ser aceite que a motivação intrínseca é um elemento essencial ao desenvolvimento da criatividade.

Partindo já da consciência do carácter fundamental do Princípio da Motivação Intrínseca da Criatividade de Amabile para o nosso estudo, considerámos no entanto a necessidade de voltar um pouco atrás, de forma a tornar mais claro o conceito de motivação de um ponto de vista mais abrangente. Para isto, socorremo-nos da Teoria da Autodeterminação formulada por Deci e Ryan. Esta teoria começa por delinear as necessidades psicológicas inatas comuns a todos os seres vivos: competência, autonomia e relacionamento. Estas necessidades estão na base da nossa auto-motivação que se relaciona com a motivação

intrínseca. Assim, todos os seres humanos têm uma tendência para esta realização. Contudo, o facto de um ser humano ser mais ou menos activo, mais ou menos motivado vai muito além dos constituintes biológicos. Neste processo, é fundamental a sua relação com o contexto social que pode potenciar mais ou menos a satisfação destas necessidades e consequentemente irá afectar as motivações do indivíduo. Deci e Ryan (2000) traçam uma importante escala de motivações que vai desde a ausência de motivação, passando pela motivação extrínseca até à motivação intrínseca de que nos fala Amabile. O maior contributo desta escala reside na dissecação dos diferentes tipos de motivação extrínseca que por vezes são utilizados de forma indistinta. Para Deci e Ryan (2000) a motivação extrínseca pode ser proveniente de uma regulação completa ou parcialmente externa mas pode também, apesar da proveniência externa da determinação, incluir alguns mecanismos mais ou menos internos como a valorização pessoal ou até a congruência, características que tornam possível uma aproximação a uma motivação de tipo intrínseco. Em última instância, todos somos concebidos para nos autodeterminarmos. Mais do que uma condição, a autodeterminação e a motivação são possibilidades que cada um deve percorrer. Deci e Ryan consideram que «talvez não exista nenhum fenómeno que reflecta o positivo potencial humano como a motivação intrínseca» (2000:70) Mais uma vez, o Princípio da Motivação Intrínseca da Criatividade é revalidado ao considerarem a motivação intrínseca como «a manifestação da tendência humana em direcção à aprendizagem e à criatividade» (Deci & Ryan, 2000:69) Recentemente, também Daniel Pink (2011) vem sedimentar a importância do Princípio da Motivação Intrínseca da Criatividade referindo-se à necessidade de o mundo empresarial tomar consciência deste tipo de motivação tão fundamental para capacidade de resolução de problemas e para a inovação. Também Pink afirma que «a motivação intrínseca – o impulso de fazer alguma coisa porque é interessante, representa um desafio e é absorvente – é essencial quando são necessários altos níveis de criatividade» (2011:63). De facto, «a motivação diz respeito a energia, direcção, persistência e finalidade – todos os aspectos de activação e intenção» (Deci e Ryan, 2000:69). Todos estes elementos são fundamentais quando se trata do desenvolvimento de uma performance criativa e todos eles apenas residem de forma completa numa motivação intrínseca.

Motivação intrínseca, recompensa e feedback

Ao definirmos motivação intrínseca excluímos as recompensas extrínsecas. Contudo contrariamente a outros motivadores extrínsecos, a existência de recompensas não prevê a ausência da motivação intrínseca. Segundo Pink existe um requisito fundamental neste assunto: «qualquer recompensa extrínseca deve ser inesperada e oferecida apenas depois de a tarefa ter sido completada» (2011:86). Assim, o impulso não tem qualquer origem externa, não se colocando em risco a existência de motivação intrínseca. Também

Hennessey e Amabile (2010:581) afirmam que por vezes a recompensa não se opõe à motivação intrínseca quando não se põe em causa a autodeterminação dos indivíduos, quando confirmam a competência, providenciam informação importante ou tornam possível que um indivíduo faça algo para o qual já estava intrinsecamente motivado. Tanto para Hennessey e Amabile (2010), como para Pink (2011) o feedback tem neste campo um papel fundamental como o principal motor externo da motivação intrínseca. Para os autores, o fundamental é que não se ponha em causa a existência de um ambiente que favoreça a motivação intrínseca pois sem ela não é possível o desenvolvimento da criatividade.

Motivação intrínseca como requisito para a criatividade organizacional

Apesar de a motivação intrínseca depender bastante da personalidade, os estudos de Amabile (1996; 1997; Amabile & Pillemer, 2012) demonstram que «o ambiente social em que a pessoa está envolvida pode ter efeitos significativos nos seus níveis de motivação intrínseca (...), o nível de motivação intrínseca, por sua vez, tem um efeito significativo na criatividade daquela pessoa» (Amabile, 1997:40). Assim, passaremos a abordar os elementos que contribuem para a motivação intrínseca e criatividade que estão no domínio da liderança.

3.2. Autonomia

3.2.1. Liberdade, autonomia e interdependência

Apesar de conceitos que por vezes se confundem, liberdade e autonomia representam passos diferentes num mesmo fenómeno. Num ambiente organizacional pode, por exemplo existir um enorme clima de liberdade, nomeadamente liberdade de expressão o que não significa que possa existir, igualmente, autonomia. Contudo, a liberdade é um ponto de partida para existência de autonomia. Neste ponto, podemos afirmar que a existência «de uma liberdade genuína não pode ser uma liberdade secreta» (Murcho, 2011:27). Isto significa que não basta que uma organização diga que defende a liberdade. Esta defesa genuína da liberdade necessita de ser efectiva. Assim, uma organização que defende a liberdade de expressão corresponde a uma organização que cultiva o espírito de debate e a possibilidade de diferença. Contudo, estas condições não são ainda suficientemente favoráveis a um desenvolvimento da criatividade a longo prazo. Para isso é necessário que a organização passe para o passo seguinte: o da autonomia. A autonomia corresponde à possibilidade de utilização das ideias e do modo de vida percorridos pela liberdade que há pouco referimos. Assim, a autonomia pressupõe liberdade moral e intelectual. «Ter autonomia é poder escolher por si mesmo o seu modo de vida e as suas convicções, independentemente do modo de vida ou das convicções alheias» (Murcho, 2011:37-38).

Contudo, a autonomia não põe em causa a noção de interdependência. Murcho (2011) refere que não somos autónomos dos outros no sentido radical da palavra que sugere independência. No mundo actual onde assistimos a uma grande divisão de tarefas e dependemos cognitivamente dos outros, já para não falar da parte afectiva...Assim, «ser autónomo não é ser, em absoluto, independente dos nossos semelhantes. Ser autónomo é ser tão independente deles quanto for compatível com a nossa natureza de seres cognitivos frágeis e limitados» (Murcho, 2011:39). Desta forma o conceito de autonomia pressupõe complementaridade, que nos referimos como sendo essencial ao desenvolvimento da criatividade num contexto organizacional.

3.2.2. Autonomia e criatividade: Porquê?

Para compreendermos quais os elementos que contribuía para a motivação numa liderança para a criatividade deparámo-nos, em primeiro lugar, com a autonomia. De facto, ao longo da pesquisa que elaborámos, o tema da autonomia para o desenvolvimento da criatividade foi proposto por diversos trabalhos (Amabile et al., 2004; Hennessey & Amabile, 2010; Goleman, Kaufman e Ray, 1992; Pink, 2011; Amabile & Khaire, 2008; Amabile et al. 1996; Amabile, 1998; Amabile, Hadley e Kramer, 2002; Ryan & Deci, 2000). Assim, procurámos responder qual a autonomia necessária, porque é que ela é necessária e quais os riscos que advêm da sua implementação nas empresas.

A Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000), sugere que a autonomia faz parte das nossas necessidades humanas inatas. Para os autores, a autonomia é uma das necessidades que contribuem para o crescimento, integração e desenvolvimento social e pessoal do ser humano. Logo, ao se referir a desenvolvimento e utilização das capacidades, a criatividade enquanto «tendência do homem para se realizar a si próprio» (Roggers, 1985:302) precisa de autonomia para se desenvolver. Esta tendência humana para a autonomia é especialmente importante no que se refere a ambientes empresariais onde se justificou durante muito tempo a perda da autonomia em prol dos objectivos organizacionais. Contudo, actualmente, diversos estudos apontam que a falta de autonomia tem efeitos adversos também para os resultados das empresas. Citando Pink (2011:114), «o economista britânico Francis Green, para falar apenas de um exemplo, aponta a falta de independência individual no trabalho como a explicação da redução da produtividade e da satisfação com o trabalho no Reino Unido». Contrariamente, a «autonomia no trabalho, conduzindo os trabalhadores a sentirem um grau de *empowerment*, tem-se postulado como um importante elemento do ambiente de trabalho para potenciar a criatividade» (Hennessey & Amabile, 2010:584), a satisfação e a produtividade (Pink, 2011). Assim, se uma das chaves para o aumento da motivação e da criatividade reside na autonomia no trabalho, torna-se essencial compreender de que forma é que os líderes a podem desenvolver. Desta forma, sugerimos quatro tipos de autonomia que um líder deve ter em

conta para o desenvolvimento da motivação intrínseca dos seus seguidores: autonomia na gestão do tempo, na escolha de equipas, na realização de tarefas e autonomia psicológica.

Autonomia na gestão do tempo

Ter autonomia no tempo refere-se à liberdade em gerir o tempo que o líder confere à sua equipa, consoante as necessidades de cada membro. A questão da gestão do tempo contrapõe a ideia de que a pressão poderia ser positiva para o desenvolvimento da criatividade, como é sugerido em diversos estudos (Kaufman et al., 2010; Amabile et al., 1996; Amabile, 1998; Amabile, Hadley e Kramer, 2002). Estas formulações revelam o efeito nefasto do *stress*, defendendo que quanto mais pressão¹¹ as pessoas sentem num dia, menos irão pensar de forma criativa nesse dia e nos dias seguintes (Amabile, Hadley e Kramer, 2002). Amabile sugere em diversas obras que, de forma geral, a pressão é prejudicial ao desenvolvimento da criatividade. Contudo, a autora distingue tipos de pressão, admitindo a pressão pode ser positiva ao desenvolvimento da criatividade em algumas exceções: caso a tarefa que exija atenção focada e caso os indivíduos acreditem na importância/urgência do problema que estão a resolver. Importa então distinguir pressão imposta de pressão autónoma. Amabile (Amabile et al, 1996:1161) refere que o perigo da pressão surge principalmente quando esta é «percebida como algo imposto externamente como um meio de controlo». Assim, podemos concluir que, de forma geral, a pressão não é benéfica para a criatividade, no entanto, no que diz respeito à gestão do tempo, além da existência de pressão, importa realçar sua origem e perceber se existiu ou não autonomia. A gestão autónoma do tempo nas empresas começa a ser defendida por alguns autores, entre eles Daniel Pink (2011). O autor recorre ao exemplo de empresas onde a autonomia na gestão do tempo gerou ideias brilhantes¹², afirmando que esta promove a produtividade, ao diminuir o *stress*, aumentando o sentido de responsabilidade e fazendo com que as pessoas consigam dar o seu melhor e ser criativas. Também Goleman, Kaufman e Ray (1992) aludem para a importância de se ter tempo ao afirmarem a necessidade de tranquilidade durante o processo criativo. Segundo eles «um dos ingredientes da criatividade é tempo em aberto». Assim, defendemos que «idealmente os trabalhadores criativos deveriam ser capazes de definir as suas próprias agendas, pelo menos em parte» (Amabile e Khair, 2008:106).

Autonomia na escolha de equipas

Como referimos no capítulo 2., a criatividade num local de trabalho pode ser potenciada se for desenvolvida em grupo, desde que se mantenham aspectos como a segurança e a

¹¹ No original “time pressure”.

¹² Em empresas como a Google, por exemplo.

complementaridade entre os diferentes elementos. Desta forma, ao referirmos o contexto organizacional para o desenvolvimento da criatividade, mais do que falar em “grupo” podemos referir a importância da equipa. Uma equipa pode ser fundamental para potenciar a criatividade, mas pode também ser a causa de um efeito adverso. Assim, autonomia na escolha da equipa pode ser positiva para o desenvolvimento da criatividade, porque ajuda a gerar empatia e tornar mais frequentes os momentos de humor que desenvolvem a criatividade (Goleman, Kaufman e Ray, 1992). Para além disto, a possibilidade de escolha de uma equipa junta indivíduos entre os quais existem sentimentos de afecto, satisfação e impressões positivas entre os membros, elementos que, segundo Hennessey e Amabile (2010), são positivos para o desenvolvimento da criatividade. Também Pink (2011) tece argumentos a favor da autonomia na escolha de equipas ao referir que esta promove a entreajuda, o sentido de responsabilidade pessoal e colectivo, contribuindo para gerar mais proactividade e satisfação no ambiente de trabalho.

Autonomia na realização de tarefas

«A autonomia diz respeito aos meios – isto é, diz respeito aos processos – mas não necessariamente aos fins» (Amabile, 1998:81). Claro que os fins são importantes como referiremos ao abordarmos o tema do sentido, contudo, centram-se na capacidade de o líder partilhar a sua visão com a equipa. Contrariamente, os meios dizem directamente respeito à autonomia de cada um. Assim, a autonomia relativa à realização de tarefas consiste na capacidade de o líder deixar que cada trabalhador escolha o melhor para alcançar os objectivos por ele propostos. Encontrar a melhor forma de dar resposta a um problema tem tudo a ver com criatividade. «A autonomia em matéria de tarefas a desempenhar sempre foi dos elementos mais importantes no que diz respeito à capacidade de criar» (Pink, 2011:121) e deixa que cada indivíduo crie a solução que mais se adapta à sua personalidade, promovendo a utilização dos seus recursos internos. Para além disto, a noção de controlo das tarefas do diárias promove a responsabilização e o esforço. Assim, a produtividade sai beneficiada porque os trabalhadores estão concentrados e empenhados em encontrar a sua resolução para o alcance dos objectivos (Amabile et al, 1996).

Autonomia psicológica

Roggers (1985) fala-nos na necessidade de uma “liberdade psicológica” no que diz respeito ao desenvolvimento da criatividade. Segundo o autor, é «esta liberdade que permite ao indivíduo um vasto horizonte para pensar, sentir, ser o que é» (Roggers, 1985:309) Adaptando esta liberdade à autonomia no contexto organizacional, podemos referir que a autonomia psicológica é a autonomia que o líder dá aos seguidores para pensarem livremente, para apresentarem ideias e questionarem as do líder, para terem um espaço em

que lhes é permitido sentir e ser o que são. A sensibilidade (Csikszentmihalyi, 1996) e a autenticidade (Rego et al., 2007; Rego et al., 2012) são também elementos a ter em conta neste domínio da autonomia para o desenvolvimento da criatividade.

A autonomia psicológica reflecte-se em todos os outros tipos de autonomia que apresentámos anteriormente, partilhando das suas vantagens para a criatividade. Para além disto, a autonomia psicológica (enquanto integradora dos outros tipos de autonomia) é o que concede ao indivíduo o direito de errar. Desidério Murcho (2011) afirma que é autonomia que confere a liberdade para descobrir diferentes hipóteses. Esta possibilidade de escolha entre diferentes caminhos conduz muitas vezes ao erro. Mas «sendo nós falíveis, precisamos da experiência de tentativa e erro para compreender as coisas» (Murcho, 2011:41). Por outras palavras, sem autonomia não existe erro, sem erro não existe aprendizagem. Se revisitarmos toda a literatura sobre a criatividade deparamo-nos com a importância de tomar riscos e de errar. (Sternberg et al., 1997; Amabile & Khairi, 2008; Sternberg, 2002; Csikszentmihalyi, 1996; Hennessey & Amabile, 2010; Goleman, Kaufman e Ray, 1992; Gardner, 2008; Lubart, 2010) Como Einstein refere «Uma pessoa que nunca cometeu um erro nunca tentou nada de novo». De facto, a ausência de erro pressupõe a ausência de criatividade. O erro é essencial para a criatividade num contexto organizacional pois «o erro é uma experiência para apreender, uma informação valiosa sobre o que tentar na próxima» (Goleman, Kaufman e Ray, 1992). Um líder deve conceder a possibilidade de errar. Um seguidor só irá errar se tiver sido autónomo na sua escolha. Assim, a aprendizagem retirada do erro irá revelar-se fundamental para o desenvolvimento da ideia criativa. De igual forma, a autonomia confere ao trabalhador a hipótese de acertar.

3.2.3. Autonomia como condição para a motivação intrínseca

Dar autonomia num contexto organizacional é muitas vezes apreendido como um factor de risco. Contudo, podemos afirmar que as pessoas que trabalham em liberdade tendem a ser mais responsáveis (Pink, 2011). Segundo Rogers (1985) a permissão para ser livre implica sempre responsabilidade. Assim, a autonomia pode contribuir para a construção de melhores trabalhadores. De facto, quando «os trabalhadores sentirem um grau de autonomia e de controlo sobre o seu próprio trabalho eles estarão mais intrinsecamente motivados.» (Hennessey & Amabile, 2010:584). É exactamente através da capacidade de motivar intrinsecamente um indivíduo que a autonomia torna possível um aumento da criatividade. Com mais autonomia, as pessoas tornam-se mais capazes de dar o seu melhor (Pink, 2011), de serem mais responsáveis, de se concentrarem mais na resolução de problemas, de se dedicarem mais ao seu trabalho e às suas equipas, de darem mais tempo aos projectos e de se entregarem profundamente ao que estão a realizar. Porque a autonomia conduz à motivação intrínseca, originando a possibilidade de criarem coisas novas, adaptadas e geniais.

3.3. Apoio Apreendido (do Líder)

3.3.1. Apoio apreendido do líder – Qual o seu impacto e como se desenvolve?

Apesar de todos os elementos que apontamos como geradores de motivação intrínseca e, por sua vez, de criatividade dizerem respeito à liderança, o apoio apreendido refere-se directamente ao líder e aos seus comportamentos. Retirando um contributo das teorias comportamentais da liderança, nesta fase propomo-nos a referir quais os comportamentos que tornam o líder mais apto para contribuir para o desenvolvimento da criatividade.

Para além da autonomia e do sentido que se referem a questões de liderança mais abrangentes, surgem ao longo da literatura aspectos mais específicos de liderança fundamentais para o desenvolvimento da criatividade. Para se referirem a este fenómeno de liderança diária que se refere aos *local leaders*, ou seja, às chefias directas, Amabile et al. (2004) identificaram o apoio apreendido do líder¹³ como o elemento chave para o desenvolvimento da criatividade em contextos organizacionais. Esta teorização sobre o apoio apreendido do líder parte da premissa de que «o comportamento do líder influencia as percepções de suporte do líder nos seus subordinados o que, por sua vez, influencia a criatividade» (Amabile et al., 2004:6). Para os autores, a percepção de apoio do líder influencia directamente a criatividade dos seguidores pois potencia a utilização do *expertise* e, principalmente, da sua motivação intrínseca. Para além disto, ao apreenderem o apoio do líder face ao desenvolvimento de uma ideia, os seguidores ir-se-ão sentir mais seguros para arriscar, o que é fundamental à criatividade (Hennessey & Amabile, 2010; Goleman, Kaufman e Ray, 1992; Amabile, 1998; Tesluk, Fau e Klein, 1997).

Partindo da premissa de que «a criatividade dos subordinados é afectada pelas suas percepções do ambiente de trabalho para a criatividade, que é influenciado, por sua vez, pela relação com o líder» (Amabile et al., 2004: 9), os autores operam importantes conclusões sobre a forma como o apoio apreendido se desenvolve no processo de liderança para a criatividade. Assim, após evidências empíricas, Amabile et al. (2004) afirmam que os seguidores reportam detalhadamente os comportamentos positivos e negativos, sendo os últimos objectos de maior detalhe do que os primeiros. Esta positividade ou negatividade dos comportamentos do líder parte mais da forma como o líder opera e não tanto sobre o que é feito. Assim, o estudo afirma que o apoio do líder se traduz sob diferentes formas de comportamento que dizem respeito a um tipo particular de suporte (apoio, monitorização, reconhecimento, consulta, clarificação de objectivos, resolução de problemas, etc). Desta forma, por exemplo, a monitorização pode ser bastante positiva ou negativa, consoante os comportamentos que lhe estão subjacentes. Também a clarificação de objectivos e papéis pode ser vista desta forma. Neste estudo prova-se que não é a clarificação de objectivos que é negativa mas a forma como ela é operada. A definição de objectivos é fundamental à

¹³ No original “perceived leader support”.

criatividade, não pode é ser um instrumento de controlo. Por último, o estudo refere que a positividade envolve não apenas um comportamento positivo como também, a ausência de um comportamento negativo ou a alteração de um comportamento que normalmente é negativo. Amabile et al. (2004), constroem um importante contributo ao identificarem os diferentes tipos de suporte e os seus respectivos comportamentos que permitem ao liderado perceber o apoio do líder.

+/-	Tipo de Suporte	Comportamentos
Positivo	Apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar apoio nas decisões tomadas pelo grupo - Aliviar situações de <i>stress</i> - Socialização - Manter o grupo informado sobre assuntos que envolvam <i>stress</i> - Abordar sentimentos negativos dos subordinados - Partilha de informação pessoal - Ausência de expectativas negativas/ alteração de uma patente negativa
Positivo	Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> - Manter contacto regular e dar uma direcção geral aos seguidores - Dar um feedback positivo do trabalho realizado - Monitorizar o progresso no tempo - Reagir aos problemas no trabalho com compreensão e ajuda - Ausência de comportamentos negativos ou alteração de uma patente que antes era negativa
Positivo	Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer as performances positivas em privado - Reconhecer as performances positivas em público
Positivo	Consulta	<ul style="list-style-type: none"> - Agir de acordo com as ideias ou desejos dos seguidores - Perguntar aos membros do grupo as suas ideias e opiniões
Neutro	Vários	<ul style="list-style-type: none"> - Estar ausente do escritório - Colaborar directamente com os subordinados - Expressar emoções observáveis
Negativo	Clarificar papéis/objectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Gerar muita pressão de tempo com as tarefas - Dar apontamentos inapropriados - Não ser suficientemente claro - Alterar tarefas ou os objectivos frequentemente - Fornecer instruções que colidem com as de outros membros de liderança
Negativo	Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar o trabalho pedido demasiadas vezes - Inadequada compreensão das capacidades de trabalho dos seguidores - Dar feedback não construtivo e negativo do trabalho realizado - Verificar o estado do trabalho atribuído durante muito tempo - Mostrar falta de interesse nas ideias ou no trabalho dos seguidores
Negativo	Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar a resolução de problemas - Gerar problemas

Tabela 3 Comportamentos que marcam a positividade/negatividade do apoio apreendido do líder (Adaptado de Amabile et al, 2004)

3.3. 2. Apoio apreendido como fonte de motivação intrínseca

Através da análise desta tabela podemos afirmar que no apoio apreendido do líder estão envolvidas características relacionadas com a performance e com aspectos afectivos e emocionais, que no seu conjunto irão contribuir ou não para a motivação intrínseca. Como Amabile (1998) refere, o importante é evitar “matar a criatividade”¹⁴ com elementos relacionados com a vigilância, a avaliação, a competição, o excesso de controlo e a pressão. O apoio apreendido do líder demonstra negatividade/positividade consoante estes factores. Assim, entre os comportamentos positivos verificamos aqueles que pretendem gerar um clima de tranquilidade, complementaridade entre o grupo, autonomia, promovendo o desafio intelectual e desenvolvendo um ambiente de segurança onde líder e seguidores estão sintonizados emocionalmente. Este tipo de ambiente permite ao liderado motivar-se intrinsecamente e entregar-se à tarefa proposta pelo líder. Já nos comportamentos negativos sucede exactamente o contrário, gerando-se um ambiente de controlo, vigilância, pressão, avaliação e competição, alastrando um clima de insegurança onde não é possível trocar nem gerar novas ideias. Este tipo de ambientes são caracterizados pela ausência de total de motivação, alternada por breves períodos de motivação extrínseca gerada por recompensas, logo não são ambientes que deixam espaço ao desenvolvimento da criatividade.

Assim, para o líder promover o desenvolvimento da criatividade deve adoptar uma postura de apoio, monitorização, consulta e reconhecimento baseada no espírito de autonomia (que referíamos no subcapítulo anterior), de desafio intelectual, harmonia na equipa e encorajamento que façam dele a referência de suporte ao desenvolvimento da criatividade nessa organização. Só com este tipo de percepção do apoio do líder será possível os seguidores desenvolverem uma motivação intrínseca que conduza à criatividade. Não basta que um líder se diga apoiante da criatividade. Ele tem de mostrá-lo de forma efectiva, através dos seus comportamentos, para que os seus seguidores o percepcionem.

3.4. Sentido

3.4.1. Sentido: O que é?

Outro dos elementos fundamentais para a criatividade é o sentido. Se pesquisarmos na literatura sobre criatividade, facilmente iremos encontrar diversos autores que nos falam de sentido e de objectivos (Amabile e Khaire, 2008; Amabile et al., 2004; Hennessey e Amabile, 2010; Tesluk, Fau e Klein, 1997; Csikszentmihalyi, 1996; Pink, 2011; Gardner, 2008). Também a literatura sobre liderança se encontra repleta da noção de visão e de caminho. Sentido, visão, objectivos e caminho são palavras distintas que se integram na

¹⁴ Numa referência ao título original de uma obra de Amabile que deu origem ao artigo que a autora publicou em 1998: How to kill creativity.

noção que denominamos de “sentido”. Contudo, a noção de “sentido” engloba duas fases distintas do mesmo elemento. Segundo Murcho, «numa das acepções, a palavra “sentido” significa direcção ou propósito; noutra, significa inteligibilidade. As duas estão relacionadas» (2011:56). Por exemplo o líder pode indicar que o sentido da organização a nível de direcção é ter o propósito de ser mais criativa. No ponto de vista da inteligibilidade, o líder indica quais os passos mais imediatos que tornam a organização mais criativa: por exemplo, a organização deve ter mais em conta a autonomia. Assim, podemos afirmar que os conceitos de “sentido” e “visão” dizem respeito à primeira perspectiva, enquanto os de “objectivos” e “caminho” dizem respeito à segunda.

3.4.2. Sentido enquanto inteligibilidade (meio)

A definição de objectivos é apontada como um dos principais elementos que contribuem para a criatividade num contexto organizacional. Como já referimos no subcapítulo sobre a autonomia, Amabile (1998) considera que o mais importante do que serem as pessoas a definir objectivos é que estas possam decidir como os concretizar. Neste contexto, a autora refere que «objectivos estratégicos claros e específicos normalmente aumentam a criatividade das pessoas» (Amabile, 1998:81). De facto, num contexto organizacional onde o trabalho em equipa é fundamental, para o indivíduo ter uma contribuição criativa precisa de caminhar para o mesmo objectivo dos restantes. «Nos negócios a originalidade não é suficiente. Para ser criativa, uma ideia tem de ser também apropriada – útil e accionável» (Amabile, 1998). O critério que define se a ideia é apropriada é exactamente a forma como esta contribui ou não para os objectivos da organização. Assim, neste ponto cabe ao líder o estabelecimento de objectivos claros e estáveis durante algum tempo que sirvam de guia, permitindo aos membros da sua equipa gerar ideias alinhadas com o sentido que ele definiu para a organização através da visão. Esta forma de sentido enquanto inteligibilidade é essencial para guiar os seguidores para a noção de sentido enquanto propósito.

3.4.3. Sentido enquanto propósito (fim)

Esta forma de sentido é mais complexa do que a anterior, já que é a que se encontra na sua base e a que mais contribui para gerar motivação intrínseca. O sentido enquanto propósito é capaz de fazer mover os seguidores (por se identificarem com esse mesmo propósito e se sentirem envolvidos) ou pode, pelo contrário ser uma fonte de desmotivação. Assim, é pedido ao líder que ele formule uma visão suficientemente apelativa e plausível para que os seguidores se identifiquem e se comprometam com a mesma. Podemos retirar alguns contributos de uma liderança de estilo visionário definido por Goleman, Boyatzis e McKee (2011), que já abordámos no capítulo 1., que se traduz na forma como o líder consegue cativar os seus liderados para com a sua visão. Este tipo de líder inspira os seus seguidores

através da sua visão. Contudo, o modo como transmite essa visão confere uma margem para que os seus liderados a descubram de forma autónoma. Também ao nível do conteúdo da visão esta é ambiciosa e difícil mas possível, o que permite também gerar um desafio aos seguidores. Assim, os seguidores partilham esse sentido criado pelo líder como se fosse deles, e comprometendo-se pessoalmente com o mesmo.

Good work

Em última instância o sentido de uma organização é sempre o seu sucesso e o sucesso daqueles que nela trabalham. O sentido num contexto organizacional engloba assim uma noção ética, a que Howard Gardner (2008) denomina de *good work*. Esta noção de *good work* defende valores no trabalho que integrem a excelência a nível técnico, o compromisso e o sentido para cada trabalhador no que se refere aos seus princípios éticos. Os trabalhadores que aderem ao *good work* são «disciplinados, responsáveis, comprometidos e repletos de respeito» (Gardner, 2008:129), ou seja, estão intrinsecamente motivados a fazerem o seu trabalho porque o associam a valores superiores. Gardner (2008) defende que as organizações deveriam permitir e promover estes princípios éticos e ajudar os trabalhadores a descobrirem a essência da sua profissão e os princípios que estão subjacentes a essa mesma essência. Nesta perspectiva haveria espaço para uma ética organizacional em consonância com uma ética pessoal. Assim, de forma de gerar sentido na organização, na origem da visão do líder, estaria sempre presente um sentido ético.

3.4.4. Sentido e motivação intrínseca

«Quando nos entregamos a uma actividade destituída de sentido, dificilmente lhe daremos sentido prolongando-a» (Murcho, 2011:54). Isto é, o sentido é aquilo que nos faz persistir nos momentos mais difíceis, é algo que está directamente relacionado com a motivação intrínseca. Em primeiro lugar, na perspectiva mais prática enquanto meio, o sentido reside na definição de objectivos concretos que servem como veículo para o sentido mais amplo (como fim). A existência destes objectivos é fundamental para a motivação intrínseca pois é uma forma de gerar pequenos desafios. O desafio intelectual é essencial para a criatividade e potencia-a de forma mais poderosa do que elementos como «o aumento de salário, outros benefícios ou a segurança no trabalho» (Amabile e Khairé, 2008:106). Para além disto, o desafio intelectual promove o aumento da produtividade (Amabile e Khairé, 2008). Em segundo lugar, o sentido enquanto fim promove de forma ainda mais acentuada o desenvolvimento da motivação intrínseca. O sentido enquanto visão do líder para a organização, ao inspirar os seguidores irá cativá-los pessoalmente, levando-os a estarem intrinsecamente comprometidos com a mesma. Para além disto, ao ser uma visão difícil mas possível irá mais uma vez potenciar a possibilidade de gerar desafios desafiantes. Por

último, segundo Gardner «o potencial para um compromisso apaixonado num trabalho é superior quando o próprio trabalho é visto como nobre» (Amabile e Khaire, 2008:108). Assim, o sentido aliado à noção de *good work* potencia a motivação intrínseca ao relacionar-se com os princípios éticos da organização e remetendo-os para os princípios éticos dos próprios trabalhadores.

3.5. Construção da Questão de Investigação 1 (QI1)

Como verificámos, a nossa análise teórica partiu de uma questão de investigação preliminar (QI0) que corresponde ao nome do capítulo em causa: Quais os imperativos para a criatividade? Na análise teórica percebemos que, a nível organizacional, o principal imperativo da criatividade, aquele está mais sujeito ao ambiente organizacional é a motivação intrínseca. Assim, víamos respondida a QI0, ou seja, o imperativo para a criatividade é a motivação intrínseca. Posteriormente, tentámos compreender quais os elementos que contribuem para a motivação intrínseca no ambiente organizacional, sugerindo que estes são a autonomia, o apoio apreendido (do líder) e o sentido. Assim, formulámos a nossa primeira questão de investigação (QI1):

A autonomia, o apoio apreendido e o sentido contribuem para o aumento da motivação intrínseca e, por sua vez da criatividade?

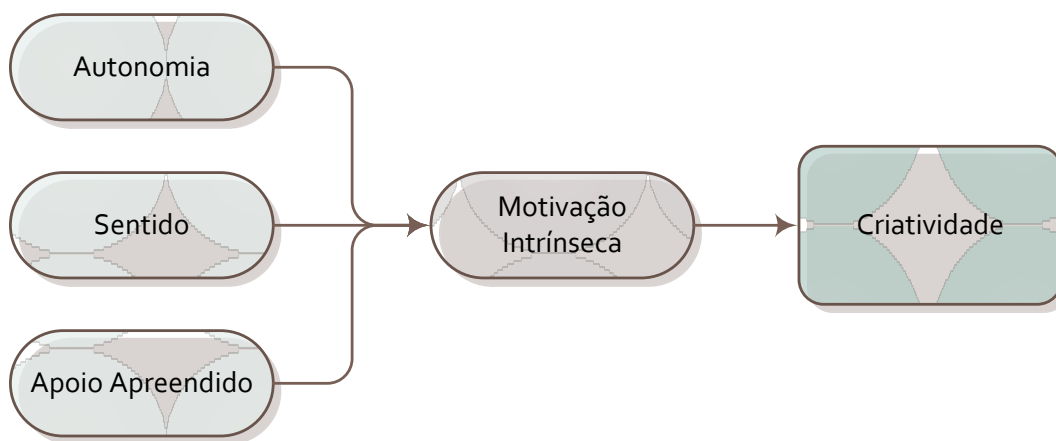


Ilustração 5 Questão de Investigação 1 (QI1)

4. Que Liderança para a Criatividade?

4.1. Liderança Transformacional e Liderança Carismática

A teoria que se centra no tipo de liderança para a criatividade (e não apenas em comportamentos de liderança isolados) sugere uma liderança transformacional para o desenvolvimento da criatividade (Pearce, 2007; Rego et al., 2007; Gumusluoglu e Ilsev, 2009; Mumford et al., 2002). De facto, como abordámos no capítulo sobre liderança, uma liderança transformacional, ao envolver confiança, lealdade, respeito e ao promover desafios difíceis e estimulantes, conduz os liderados a elevados níveis de motivação intrínseca e performance o que é positivo para a criatividade. Contrariamente, e de acordo com o princípio da motivação intrínseca de Amabile, uma liderança transaccional, ao ser baseada numa lógica de trocas como fonte de motivação, é prejudicial para a criatividade pois essa motivação é puramente extrínseca. Também as Teorias Carismáticas, pelo poder do carisma (elemento que também está presente numa liderança transformacional), poderiam explicar um possível desenvolvimento da criatividade pela forma como o líder é capaz de partilhar o sentido da sua visão. De facto, tanto a liderança carismática como a transformacional referem-se directamente ao sentido, à visão do líder e à sua capacidade de a tornar persuasiva e cativante aos olhos dos liderados. O sentido, como verificámos, é um dos elementos que conduz à criatividade. Contudo, não é o único. Algumas formas de liderança carismática e transformacional poderiam, na sua essência, comprometer o desenvolvimento de um pensamento autónomo por parte dos seguidores que é essencial à criatividade, pondo em causa a autonomia. No que se refere ao apoio apreendido do líder, estes tipos de liderança podem também verificar-se insuficientes, principalmente no que se refere a comportamentos de consulta. De facto, a liderança carismática e a transformacional, «por focarem a sua atenção no líder e na sua visão (...) podem distrair a atenção do trabalho enquanto restringem a autonomia dos membros do grupo em desenvolverem a sua própria visão do trabalho» (Mumford et al., 2002). Apesar do foco destes tipos de liderança no sentido poder revelar-se positivo, as concepções de liderança transformacional e carismática não nos conduzem a pistas concretas para a obtenção da motivação intrínseca por não abordarem de forma completa todos os seus elementos. Assim, por estes tipos de liderança não se referirem à autonomia e a parte do apoio apreendido, o nosso estudo não incidirá sobre os mesmos, apesar de reter os seus contributos. Para além disto, ao existir uma «relação muito significativa entre inteligência emocional e liderança transformacional» (Barbuto e Burbach, 2006:57) podemos sugerir um caminho onde componentes da liderança transformacional explicam o desenvolvimento da criatividade, uma vez que envolvem uma liderança emocional.

Assim, não pomos em causa a necessidade de uma liderança transformacional para o desenvolvimento da criatividade. Contudo, vamos mais longe na abordagem, sugerindo a

liderança emocional como um tipo de liderança que sugere mais respostas para compreender de que forma o líder pode potenciar a autonomia, o apoio apreendido e o sentido e consecutivamente desenvolver uma motivação intrínseca que conduza à criatividade.

4.2. Criatividade e Emoções

Ao longo da literatura revista sobre criatividade deparámo-nos diversas vezes com elementos relacionados com as emoções. Como abordámos no capítulo 2, as perspectivas cognitivistas evidenciam a importância das emoções no processo cognitivo. Também outras abordagens, como a de Hennessey e Amabile (2010), referem a importância do afecto, da segurança psicológica, principalmente num contexto de grupo para o desenvolvimento da criatividade. Goleman, Kaufman e Ray (1992), enunciam a importância do optimismo, do humor e da intuição no desenvolvimento de novas ideias. De facto, a boa disposição «ajuda as pessoas a sentirem-se optimistas sobre a sua capacidade para atingirem um determinado objectivo, aumenta a criatividade e a capacidade de decisão e predispõe as pessoas a serem mais prestáveis» (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2011:34). Csikszentmihalyi (1996) afirma a importância da sensibilidade. Também Gardner (2008) e Rego et al. (2007 e 2012) indicam a genuinidade e a autenticidade no desenvolvimento do processo criativo. Mumford et al. (2002) e Zhou e George (2003) sugerem também a importância de gerir o risco e a imprevisibilidade que o processo criativo envolve tanto nos momentos de falhanço marcados pelo desespero e ansiedade, como nos momentos mais satisfatórios. A criatividade organizacional implica, de facto, um equilíbrio entre o sentir emoções e canalizá-las de acordo com os objectivos definidos. Ao contrário do artista que pode criar apenas com o objectivo de conceber algo original, o trabalhador tem de se preocupar constantemente em adequar racionalmente a sua criação às necessidades do contexto organizacional e simultaneamente saber gerir as emoções inerentes ao processo criativo muitas vezes marcado por sentimentos de frustração e pessimismo. De facto, «numerosas tentativas de criatividade foram assassinadas na sua infância devido aos trabalhadores terem sido vítimas das suas emoções» (Rego et al., 2007:251). Assim, torna-se pertinente associar a ideia de criatividade à de inteligência emocional e colocar a seguinte questão: De que forma é que um líder emocional pode ser decisivo para o desenvolvimento da criatividade dos seus seguidores?

4.3. Liderança Emocional e Criatividade

De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2001) podemos sugerir que uma liderança emocional para a criatividade é também primal. Para além de o domínio das emoções ser o

primeiro acto de liderança, é também aquele que se dirige directamente e aos elementos da motivação para a criatividade. Estudos sugerem que líderes emocionalmente inteligentes promovem a criatividade dos seguidores (Rego et al., 2007; Zhou e George, 2003). Isto pode explicar-se através dos domínios da inteligência emocional¹⁵.

As competências pessoais são fundamentais para que o líder se compreenda, descubra as suas motivações intrínsecas e canalize as suas emoções para alcançar os seus objectivos. A autoconsciência emocional é fundamental, não só para o líder se descobrir, mas também para identificar as intuições que lhe indicam o caminho a seguir. «A capacidade para fazer decisões intuitivas é um ingrediente básico da criatividade». (Goleman, Kaufman e Ray, 1992:47) Também a confiança em si mesmo será determinante para o seu desenvolvimento enquanto líder e no apoio a ideias criativas mais ousadas. A auto-avaliação torna-se também um facto essencial para o líder reajustar os seus comportamentos que se traduzem numa percepção dos liderados do seu apoio. A forma como o líder gere os seus sentimentos é fundamental para criar um ambiente de segurança, harmonia e confiança para a criatividade. Assim, ao saber autodominar as suas emoções, o líder conseguirá ultrapassar o sentimento de frustração muitas vezes gerado no impasse do desenvolvimento de uma ideia criativa ou quando essa ideia, que por vezes utilizou muito tempo e recursos, se demonstra inadequada. O autodomínio do líder irá igualmente ajudá-lo a reduzir a pressão e o *stress*, um dos principais inimigos à criatividade. A capacidade de o líder ser transparente irá ter um especial impacto na criação de sentido do líder, principalmente naquilo que identificámos como *good work*. Um líder autêntico irá situar-se num domínio ético, o que fará com que o clima de confiança aumente, bem como a percepção do seu apoio. Para além disso, a autenticidade está também relacionada com a criatividade, na medida em que remete os indivíduos para as suas motivações mais intrínsecas. A capacidade de adaptação é especialmente importante para o líder que pretende promover a criatividade. A flexibilidade de pensamento permite ao líder lidar facilmente com ideias muito diferentes e que por vezes possam até entrar em ruptura com as suas próprias ideias. Um líder que se adapta facilmente a novas ideias consegue fazer um juízo mais imparcial das mesmas, o que é transmitido para os seguidores que compreendem mais facilmente quando o líder não as aceita. O pensamento divergente, necessário à criatividade, também tem tudo a ver com adaptabilidade. Abordar diferentes soluções para um problema por parte do líder leva a que os seguidores o façam de maneira semelhante. A capacidade de realização e iniciativa possibilitam que o líder actue nos momentos certos, demonstrando um apoio activo à ideia criativa. Estas capacidades tornam o líder mais capaz para agir, permitindo aos membros da sua equipa sentirem uma postura proactiva da sua parte. Contudo, isto não significa que o líder tenha de participar activamente em todas as iniciativas mas apenas saber reconhecer o momento em que é necessário. Finalmente, o

¹⁵ Cf. com capítulo 1. Liderança.

optimismo, que como referimos é essencial à criatividade, ajuda o líder a construir um ambiente mais leve e com mais confiança no sucesso da organização. O humor potencia a criatividade. A postura optimista torna mais fácil aceitar de forma construtiva o erro. Ao fazê-lo, o líder constrói «sentimentos de confiança e respeito ao ponto das pessoas se sentirem suficientemente seguras para expressarem ideias novas sem medo de censura» (Goleman, Kaufman e Ray, 1992), fazendo-as arriscar novamente. O optimismo é essencial porque para existir criatividade é necessário existir esperança (Csikszentmihalyi, 1996). O optimismo vincula o líder e a sua equipa a essa esperança que torna mais possível o desenvolvimento de uma ideia criativa. De uma forma geral, as competências pessoais tornam o líder mais criativo e mais aberto à descoberta de si mesmo e de novas possibilidades, o que acaba por se reflectir também na criatividade dos seus seguidores.

As competências sociais irão ser essenciais para que o líder efective o seu apoio ao desenvolvimento da criatividade. «Uma liderança para a criatividade requererá (...) inteligência social» (Mumford et al., 2002). A nível da consciência social, a empatia revela especial importância pois permite que o líder ajuste o seu apoio e o nível de autonomia que confere a cada um dos seus liderados. A empatia faz com que o líder perceba as necessidades dos seus seguidores, tornando-lhe possível ajudá-los nos momentos de maior frustração. Assim, o líder pode ser como um apoio emocional que ajuda os liderados a encontrarem o seu próprio caminho. Isto faz com que este líder ganhe também a confiança dos seus seguidores que sabem que o líder os conhece e por isso não pede nada que estes não sejam capazes de realizar. A consciência organizacional opera também a nível grupal. Neste ponto, ao compreender o grupo, o líder ajusta-se ao mesmo sabendo reduzir a pressão, definir os objectivos, lidar com momentos de frustração... A estes dois níveis, o líder deve demonstrar uma postura de serviço, de entrega ao grupo e às suas necessidades. Ao nível da gestão das relações, o líder combina «simpatia com sentido de objectivos». Se anteriormente o comportamento do líder era mais focado na relação, agora podemos referir a importância de um líder mais focado na efectivação dos objectivos. Podemos então afirmar que tanto os comportamentos orientados para os relacionamentos, como orientados para as tarefas são essenciais para a criatividade (Amabile et al., 2004). Assim, ao referirmos o apoio do líder não nos referimos apenas ao apoio mais direccionado para os relacionamentos mas um apoio que combina os dois tipos de comportamento de forma indissociável. De facto, na gestão dos relacionamentos, o líder apoia-se no relacionamento para se focar nos objectivos, integrando de forma inteligente os dois tipos de comportamento. Nesta fase, cabe ao líder formular também uma visão inspiradora e passível de ser partilhada pelo grupo, onde o líder utiliza a sua capacidade de influência e persuasão para direccionar os seguidores para os objectivos pretendidos. Este líder apoia-se no seu desenvolvimento pessoal (como verificámos no domínio da autoconsciência), promovendo também o desenvolvimento da sua equipa através do feedback positivo. Para além disto, ele exalta a motivação intrínseca através de desafios «complexos e desafiantes

(...) [nos quais] os indivíduos poderão focar a sua atenção e esforço nos seus trabalhos, tornando-os mais persistentes e mais aptos para considerar diferentes alternativas, o que resultará em resultados criativos» (Shalley e Gilson, 2004). O líder que sabe gerir relações, sabe controlar as dificuldades da mudança constante que a criatividade envolve, reduzindo a insegurança e promovendo um carácter proactivo e capaz de lidar com a incerteza. Este líder consegue também gerir os conflitos que podem comprometer o desenvolvimento da criatividade, ao gerarem insegurança e instabilidade emocional. O líder emocional cria laços e desenvolve um verdadeiro espírito de equipa porque apoia, liberta e não se envolve num espírito de controlo e avaliação que matam por completo a criatividade.

A inteligência emocional do líder remete o liderado para as suas emoções. Estas podem ser a chave de uma ideia criativa através da motivação intrínseca, da intuição, da adaptação, etc, mas são também os elementos que podem destruir por completo a criatividade. É neste ponto que o líder emocional é fundamental, ele é o exemplo de canalização das emoções para algo positivo, ao mesmo tempo que ajuda o seu liderado a descobrir-se a si mesmo, a desenvolver as suas próprias motivações e a saber gerir as suas emoções. Este líder cria grupos e ambientes onde existem condições para a criatividade. Assim, sugerimos a liderança emocional como uma liderança-chave para o desenvolvimento da criatividade num contexto organizacional. Mas se a criatividade organizacional se refere em grande parte à motivação intrínseca de que forma é que a liderança emocional a potencia?

4.4. Elementos Essenciais à Criatividade, Liderança Emocional e os Seus Estilos

A liderança emocional constitui-se como algo vantajoso para o líder no desenvolvimento da criatividade da organização e dos seguidores também a um nível prático. Em primeiro lugar, este tipo de liderança contribui para que o líder saiba compreender se a organização precisa de criatividade ou estabilidade (Zhou e George, 2003:550). Isto é fundamental pois «criatividade inapropriada (...) pode ser suicida» (Gardner, 2008) para a vida de uma organização. De facto, a inteligência emocional pode revelar-se importante também para o líder identificar qual o tipo de criatividade mais adequada para a organização. Reconhecer o papel da intuição é fundamental quando as escolhas não podem ser feitas de forma meramente racional, como é o caso de escolher uma ideia em detrimento de outra sem saber *a priori* qual o resultado da sua implementação. Decisões deste tipo, por envolverem um elevado grau de incerteza, «não podem ser tomadas tendo por base a racionalidade pura; exigem uma espécie de sentimento visceral, e a sabedoria emocional recolhida em experiências passadas» (Goleman, 2010:73). Em segundo lugar, para o desenvolvimento da criatividade é essencial haver a regulação dos momentos de equilíbrio/desequilíbrio na vida dos trabalhadores. Desta forma, reconhecer estes momentos nas predisposições ou necessidades dos liderados pode ser fundamental. De facto, a criatividade gera uma tensão

interior entre o gosto pela novidade e a resistência à mudança, cabendo ao líder gerir essa tensão, compreendendo se os seus liderados precisam de um impulso para arriscar ou uma pausa que dê estabilidade. Isto só pode ser desenvolvido com empatia. Em terceiro lugar, o líder emocional, ao gerir os seus sentimentos e as suas frustrações e desenvolvendo o optimismo irá ser o exemplo para os liderados seguirem uma postura semelhante. O desenvolvimento de algo criativo parte, em primeiro lugar, do indivíduo. Assim, sem autoconsciência e sem autogestão será quase impossível desenvolver algo de novo que envolve necessariamente persistência, capacidade de lidar com o erro, dedicação e esperança. O líder emocional ao ser exemplo destas competências pessoais faz com que elas se tornem mais acessíveis para os seus seguidores. Em quarto lugar, sugerimos que a liderança emocional é propícia ao desenvolvimento da criatividade pois está presente numa liderança que tenha em conta a autonomia, o sentido, o apoio apreendido e a motivação intrínseca.

4.4.1. Liderança emocional e motivação intrínseca

Tal como a inteligência emocional, também a motivação intrínseca é algo que parte do interior do indivíduo e que partilha a necessidade de gerir as suas emoções. Assim, podemos referir que os conceitos de inteligência emocional e motivação intrínseca se encontram intimamente relacionados.

Segundo Goleman (2010:55) a inteligência emocional reside na

«capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os seus impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugue a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.»

Nesta concepção de Goleman podemos intuir uma relação entre motivação intrínseca e inteligência emocional: uma pessoa emocionalmente inteligente sabe alcançar a motivação (intrínseca). De facto, Goleman (2010) refere alguns elementos que dizem directamente respeito à motivação intrínseca¹⁶: capacidade de persistência, capacidade de adiar a recompensa, de fazer face à frustração e ainda a capacidade de ter esperança. De facto, a motivação intrínseca requer esforço e controlo dos sentimentos que eventualmente podem levar à desistência principalmente num processo criativo moroso e incerto. Também a capacidade de adiar a recompensa pode ser fundamental. Esta recompensa, não se refere a algo exterior mas à realização de ver algo criativo e adaptado terminado. Para o indivíduo utilizar recursos interiores que lhe permitem adiar esta realização precisa, de ter esperança. A motivação intrínseca requer desafios difíceis mas possíveis e esta possibilidade só é efectiva porque os indivíduos têm esperança. Segundo Csikszentmihalyi (1996), a

¹⁶ Cf. com a definição de motivação intrínseca do capítulo 3.

esperança é essencial à criatividade. Goleman (2010:108) afirma também que este elemento é fundamental para a motivação (intrínseca): «as pessoas com elevado nível de esperança (...) compartilham certas características, entre elas, serem capazes de se motivar a si mesmas». Esta relação entre esperança e motivação reside também na necessidade de ser optimista. Mais uma vez, um elemento fundamental para o desenvolvimento da motivação intrínseca está assente em pilares da inteligência emocional, já que, «a autoconsciência emocional é o material de base para (...) [o indivíduo] ser capaz de se libertar de um estado de espírito negativo» (Goleman, 2010:75). Assim, podemos afirmar que, se por um lado a inteligência emocional envolve a capacidade de motivação (Goleman, 2010), também o desenvolvimento da motivação intrínseca (condição fundamental à criatividade) pressupõe a existência de inteligência emocional.

A presença da motivação intrínseca no líder emocional não conduz necessariamente a um aumento deste tipo de motivação por parte da sua equipa. Da mesma forma, o facto de um líder ser criativo pode não significar um aumento da criatividade do grupo. Contudo, o facto de um líder ser emocionalmente inteligente, ser criativo ou estar motivado intrinsecamente reflectir-se-á nos seus comportamentos, abrindo caminho para que os seguidores adoptem comportamentos semelhantes e descubram o gosto pela tarefa que realizam. Assim, podemos afirmar que «a inteligência emocional influencia os comportamentos do líder que, por sua vez, podem promover a criatividade dos seguidores» (Zhou e George, 2003:549), nomeadamente através da promoção da motivação intrínseca.

4.4.2. Liderança emocional e sentido – o líder visionário

No capítulo 3¹⁷. e no início deste capítulo ao abordarmos a liderança transformacional e carismática percebemos de que forma é que o sentido, através da visão do líder, poderia ser determinante para o desenvolvimento da criatividade nos seguidores. Assim, nesta fase pretendemos apenas abordar a liderança emocional como uma forma de potenciar o sentido. Mais uma vez utilizaremos a categorização de sentido enquanto meio, enquanto fim e enquadrado numa perspectiva ética.

Se considerarmos o sentido enquanto meio, podemos referir a importância de «metas claras nas quais os indivíduos possam direccionar as suas energias» (Shalley e Gilson, 2004:38). Neste campo, um líder emocionalmente inteligente pode utilizar a empatia para comunicar de forma mais eficaz os seus objectivos a curto prazo para atingir a visão, o objectivo maior para a organização. Neste ponto, a empatia pode ser especialmente útil para o líder identificar o nível de compreensão sobre as metas propostas e, sempre que necessário voltar a comunicá-las da forma mais adaptada possível a cada seguidor e às suas necessidades. Contudo, é no sentido como fim, no que se refere à visão do líder, que o líder

¹⁷ No tema sobre o Sentido.

emocional mais pode fazer uso desta mesma empatia. Como verificámos anteriormente¹⁸, os objectivos como meio não precisam de ser definidos pelos membros da equipa (desde que possuam autonomia suficiente para os concretizarem). Já no sentido enquanto propósito, é essencial que todos se sintam envolvidos, sendo a empatia fundamental. O líder emocionalmente inteligente, através da empatia e do feedback, consegue identificar pontos comuns entre os liderados e ajustar o sentido aos mesmos (Zhou e George, 2003). Este líder compreende os momentos em que o sentido como fonte de motivação intrínseca é mais necessário, sabendo dar a liberdade para que cada liderado encontre nesse sentido partilhado por toda a organização, sentidos pessoais que o canalizem para a sua motivação intrínseca. A autoconsciência permite ao líder emocional conhecer-se e reconhecer-se no sentido que traça para a organização. Esta procura de autenticidade na criação de sentido conduz os seguidores para um sentido superior, relacionado com o *good work*, já que, ao actuar de forma autêntica, o líder «aumenta a autenticidade dos seguidores, a sua confiança e o seu bem-estar» (Rego et al., 2007:251).

O estilo visionário¹⁹ remete-nos directamente para a importância do sentido. O líder visionário concebe uma visão, partilha-a e torna-a suficientemente cativante para que os seus seguidores se identifiquem com ela. Para o desenvolvimento da criatividade, a paixão e fidelidade a um sentido é essencial, podemos encontrá-las em todos os artistas. Num ambiente organizacional cabe ao líder a concepção e partilha desse sentido maior para que os membros da sua equipa se sintam fascinados e se comprometam pessoalmente.

4.4.2. Liderança emocional e apoio apreendido – o líder relacional e conselheiro

Da mesma forma que abordámos o sentido, nesta fase iremos compreender de que forma é que o apoio apreendido se relaciona com a liderança emocional. Como referimos²⁰, o apoio apreendido refere-se à forma como os seguidores percebem (ou não) o apoio do líder, neste caso, relativamente ao processo criativo. Assim, no que diz respeito aos domínios da inteligência emocional, relaciona-se essencialmente com a consciência social e com a gestão das relações. Se por um lado, um líder empático demonstra o apoio ao seguidor e dá resposta às suas necessidades e do grupo, também o feedback positivo e a forma como gere as relações do grupo serão fundamentais para o liderado se sentir apoiado (ou não). Os comportamentos positivos do líder, tanto para os membros da equipa em particular, como para o grupo são geralmente positivos ao desenvolvimento da criatividade (Amabile et al., 2004), desta forma, cabe ao líder ter empatia suficiente para compreender o que é positivo ou não para que cada liderado o considere como apoio. Assim, podemos afirmar que a inteligência emocional é fundamental para o líder demonstrar o apoio ao liderado. Segundo

¹⁸ Consultar o capítulo 3.4.2. Sentido enquanto inteligibilidade (meio)

¹⁹ Cf. com estilo visionário, no capítulo 1.3.4. Estilos de Liderança Emocional

²⁰ Consultar o capítulo 3.3. Apoio Apreendido (do Líder)

Amabile et al. (2004), o apoio apreendido parte de diferentes tipos de comportamento do líder como o apoio, a monitorização, o reconhecimento e a consulta. Estes tipos de comportamento podem ser relacionados com estilos de liderança emocional. Se os comportamentos de apoio positivos residem no alívio de *stress* e na forma como o líder sabe falar sobre questões mais difíceis, na socialização, na abordagem dos sentimentos negativos dos seguidores e na partilha de informações pessoais, podemos afirmar que estamos no âmbito de uma liderança de tipo relacional. Assim, um líder relacional pode ser um líder apto a mostrar o seu apoio aos liderados.

Ao nível da monitorização, os comportamentos positivos centram-se no contacto regular entre líder e liderado, no feedback construtivo, na monitorização do progresso de um projecto no tempo, na reacção ao erro como aprendizagem, comportamentos que se referem a um estilo conselheiro. Assim, também o líder conselheiro pode ser adequado para demonstrar o seu apoio ao liderado através da monitorização. Relativamente ao reconhecimento, podemos considerar que um reconhecimento público se integra numa liderança relacional, face ao reconhecimento privado que é mais próprio de uma liderança de estilo conselheiro. Nos comportamentos de consulta, embora possamos reconhecer algumas características de um líder democrático estão presentes também os estilos relacional e conselheiro, já que, se focam na partilha de opiniões e na capacidade do líder agir de acordo com as ideias dos seguidores. Contudo, para além da partilha de ideias, própria de uma liderança democrática, neste contexto relacional surge também a partilha e concretização de desejos. Assim, é possível afirmar que comportamentos próprios de uma liderança de estilo relacional ou conselheiro podem ser bastantes adequados para potenciar a forma como o líder demonstra o apoio à criatividade dos membros da sua equipa.

4.4.3. Liderança emocional e autonomia – o líder democrático

Finalmente, abordaremos a relação entre autonomia e liderança emocional. De facto, nas organizações os líderes têm de lidar constantemente «com o paradoxo entre controlo e criatividade» (Zhou e George, 2003:546). O líder tem de dar tempo suficiente para os membros da sua equipa desenvolverem as suas ideias e, por outro lado, tem de cumprir prazos, tem de dar a oportunidade da livre criação de ideias e centrar as mesmas nas necessidades da organização, tem de deixar que as tarefas sejam desempenhadas de forma autónoma mas garantir que sejam efectuadas consoante uma priorização...Esta tensão entre dar a liberdade suficiente e garantir que tudo seja realizado no tempo certo exige necessariamente recursos interiores de gestão das emoções, entre eles a autoconfiança, o autodomínio, a capacidade de adaptação e o optimismo. Estes recursos reflectem-se também na capacidade do líder aceitar ideias diferentes e considerar positivo esse espírito crítico face ao próprio líder. De facto, os líderes emocionais «possivelmente (...) encorajam [os seguidores] contra eles mesmos» (Rego et al., 2007), potenciando o

pensamento livre dos seus liderados. No entanto, o líder tem de reconhecer as diferentes necessidades/espectativas de autonomia entre os diferentes membros da equipa (Shalley e Gilson, 2004), o que implica ter empatia para o perceber e ajustar os seus comportamentos. Desta forma o líder tem de encontrar um equilíbrio em que demonstre o seu apoio mas não oprima os seus liderados. Um estilo de liderança que se associa a estas necessidades de autonomia é o estilo democrático. O líder democrático partilha as decisões com os seguidores, o que faz com que estes se sintam mais autónomos. Este líder estimula o pensamento divergente ao ponderar diversas opiniões e faz com que os liderados se sintam à vontade para expressá-las. Assim, este estilo de liderança dá abertura para que cada liderado tenha suficiente autonomia psicológica. O líder democrático usa a autonomia como ponto de convergência e de responsabilização. Esta responsabilização atenua o conflito controlo-criatividade, pois garante ao líder que as tarefas serão realizadas, garantindo em simultâneo um clima de confiança.

4.4.4. Estilos de dissonantes e criatividade

De uma forma geral, podemos afirmar que uma liderança dissonante não conduz à criatividade organizacional, já que, esta requer a existência de sintonia entre líder e liderado. Quando é dissonante, a liderança põe em causa a existência de um sentido partilhado, de autonomia, da percepção de apoio do líder e, principalmente, da existência de uma motivação intrínseca. Se tivermos em conta, por exemplo, o líder dirigista podemos facilmente compreender a inexistência de um sentido que é substituído pela ordem, compreendemos que a autonomia é posta de lado em prol da obediência e que o sentimento de apoio do líder é nulo. Nesta liderança a única fonte de motivação é puramente extrínseca, sendo baseada principalmente no castigo. Nestas condições dificilmente se criará um ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade. Relativamente ao líder pressionador estes efeitos são mais ligeiros mas podem ser igualmente destrutivos. Como verificámos²¹, a pressão e o *stress*, ou seja a perda de autonomia a nível de tempo, diminui os níveis de criatividade. No entanto, Hennessey e Amabile (2010) fazem uma ressalva referindo que, para alguns indivíduos motivados para a resolução do problema, a pressão pode ser positiva para a criatividade ao estimular a concentração. Ainda assim, de uma forma geral, podemos afirmar que, já que a pressão é prejudicial à criatividade, uma liderança de estilo pressionador também o será. Neste tipo de liderança, podemos questionar também a percepção de apoio por parte dos liderados. De facto, liderados que tenham dificuldade em corresponder aos curtos prazos que o líder pressionador lhes coloca e que vejam o seu trabalho a ser por ele acabado dificilmente se irão sentir apoiados. O líder pressionador também não se centra na criação de um sentido. Isto não significa

²¹ Ver o capítulo 3.2. Autonomia, nomeadamente a parte que trata a Autonomia na gestão do tempo Autonomia na gestão do tempo 3.2.2. Autonomia e criatividade: Porquê?

necessariamente que não o possua mas que não tem tempo para partilhá-lo. Assim, num grupo em que já exista algum sentido pode não ser um problema. No entanto, se isto não se verificar podemos afirmar que o líder pressionador provavelmente não quererá despende o seu tempo para desenvolvê-lo. Finalmente, com a motivação intrínseca ocorre algo semelhante. O líder pressionador pode até estar motivado intrinsecamente. Contudo, provavelmente também não irá motivar os seus seguidores. Assim, os seguidores só poderão estar intrinsecamente motivados se o fizerem por si mesmos. Desta forma, podemos afirmar que em condições muito específicas, um líder pressionador poderá, eventualmente, conduzir à criatividade mas, de forma geral isto não sucederá.

Pelo que afirmámos sobre os estilos dissonantes, estes não farão parte do presente estudo. Contudo, esta ressalva é bastante importante porque não elimina totalmente as potencialidades do estilo pressionador face à criatividade, o que poderá ser um objecto de estudo interessante para futuras investigações. Para além disso podemos afirmar que pequenos comportamentos presentes nos estilos dissonantes podem ser importantes para o desenvolvimento da criatividade. Por exemplo, o estilo dirigista pode ser utilizado na fase em que não é necessária a geração de novas ideias mas de cimentar as existentes. Também o estilo pressionador pode ser utilizado se combinado com um dos estilos ressonantes que garantam a existência dos elementos essenciais à criatividade.

De uma forma geral, podemos afirmar que o desenvolvimento da criatividade requer uma liderança ressonante, onde líder emocionalmente inteligente está sintonizado com os seus seguidores, proporcionando-lhes autonomia, sentido e apoio para que lhes seja possível aumentar os seus níveis de motivação intrínseca.

4.5. Construção da Questão de Investigação 2

Ao longo deste capítulo temos procurado compreender se a liderança emocional pode ser propícia ao desenvolvimento da criatividade. Começámos por identificar elementos de uma liderança emocional que davam resposta às condições necessárias para o desenvolvimento de novas ideias. Verificámos que as competências da inteligência emocional eram bastante úteis numa liderança de apoio à criatividade. Posteriormente, fizemos corresponder os imperativos para a criatividade à teorização sobre liderança emocional. Desta forma, foi-nos possível identificar estilos de liderança emocional correspondentes para cada um destes imperativos.

A partir deste raciocínio, formulámos a seguinte questão de investigação (QI2):

A Liderança Emocional incide directamente nos imperativos à criatividade (sentido, autonomia e apoio apreendido), conduzindo à motivação intrínseca?

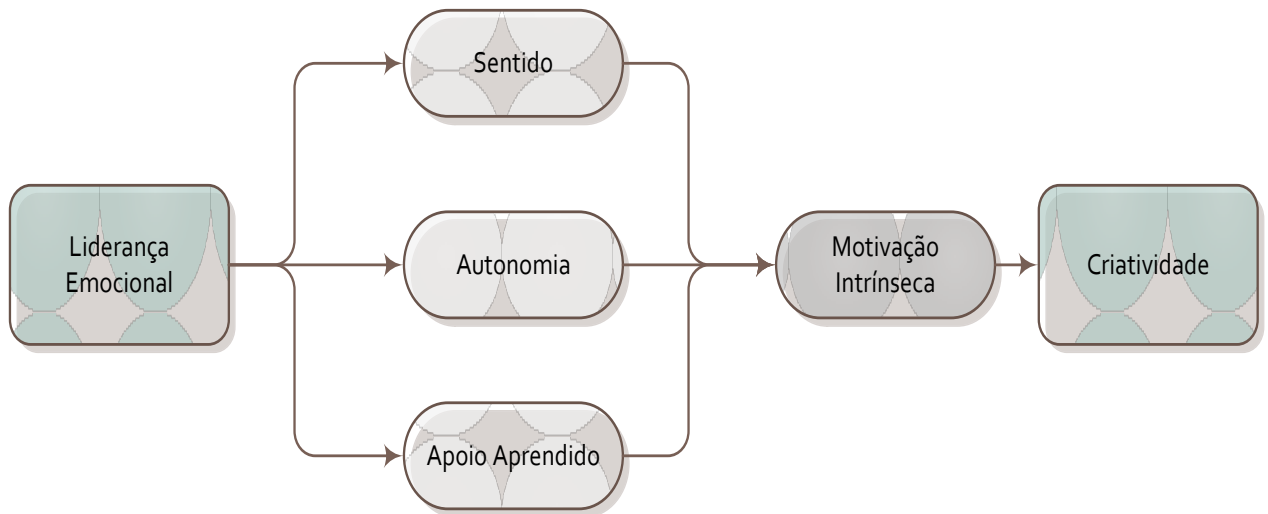


Ilustração 6 Questão de Investigação 2 (QI2)

5. Que Perfil de Liderado face às suas Necessidades de Liderança para a Motivação Intrínseca e para a Criatividade?

Nos capítulos anteriores compreendemos o importante papel da motivação intrínseca para a criatividade. Desta forma, determinamos quais os seus elementos essenciais e fizemos corresponde-los a estilos de liderança emocional. Contudo, torna-se ainda importante compreender se estes elementos para a motivação intrínseca e, conseqüentemente, os estilos de liderança têm a mesma importância para diferentes tipos de liderados.

De facto, com o contributo das Teorias Contingenciais podemos afirmar que para abordar um fenómeno de liderança, neste caso relacionada com a criatividade, é necessário ter em conta factores contingenciais. Neste caso considerámos especialmente o factor seguidores. Poderíamos ter optado por outros factores contingenciais para abordar o tema da Liderança e Criatividade, por exemplo o estilo de liderança mais eficaz para cada estágio do processo criativo (ideação, desenvolvimento, implementação). No entanto, a nossa pergunta de partida diz respeito directamente aos seguidores. Baseando-nos na formulação de Hersey e Blanchard, que já foi referida no capítulo sobre Liderança, o líder deve adequar a sua liderança de acordo com os seguidores. Na sua teorização, os autores fazem variar o tipo de liderança em função da maturidade dos liderados (Yukl, 2011). Contudo, para o tema em questão considerámos que a maturidade pode não ser um factor mais adequado para definir perfis de liderados. Assim, optámos por duas características que podem ser mais adequadas ao fenómeno da criatividade: a auto-eficácia e o comportamento inovador.

5.1. Conceitos-base para a definição de diferentes perfis de seguidores

O estabelecimento de perfis de liderados pode ter em conta inúmeros factores. Uma das formulações que tem em conta a necessidade de estabelecer diferenças entre os membros das equipas foi, por exemplo, a elaborada por Hersey e Blanchard, que estabelecia critérios de maturidade entre os diferentes elementos, como verificámos ao referir as teorias situacionais da liderança²². Assim, de forma semelhante, neste capítulo propomo-nos a sugerir critérios que se possam adequar ao tema da criatividade, de forma a distinguir padrões de liderados-tipo.

5.1.1. Auto-eficácia

A auto-eficácia é um constructo que define a habilidade individual percebida de um indivíduo face a um objectivo. (Wu, 2009:699). Este conceito é formulado por Bandura e traduz-se na «crença das pessoas sobre as suas capacidades de produzir designados níveis

²² Cf. Capítulo 1.2.3. Teorias Contingenciais

de performance que exercem influencia nos acontecimentos que afectam as suas vidas» (Bandura, 1994:71). Para Bandura (2001) a auto-eficácia determina a forma como a pessoa irá desenrolar a acção porque funciona como uma regulação da motivação face aos objectivos e expectativas. Assim, a auto-eficácia marca a acção do indivíduo. No caso da criatividade, nomeadamente na nossa formulação que dá especial destaque à motivação intrínseca, a auto-eficácia pode ser determinante. A crença nas capacidades de desenrolar o processo criativo irá, desta forma, marcar o seu desenvolvimento e as necessidades de liderança dessa pessoa.

Para determinar este perfil ponderámos também os conceitos de auto-confiança e auto-estima. O conceito de auto-confiança pareceu-nos redutor pela sua dimensão mais limitada (visto que é apenas um dos elementos da auto-estima, e que também está presente na auto-eficácia). Por outro lado, o conceito de auto-estima é algo demasiado amplo. De facto, «a auto-eficácia diz respeito aos objectivos específicos, enquanto a auto-estima é de carácter geral» (Vala e Monteiro, 2013:399). Assim, mais do que caracterizar a pessoa face ao seu auto-conceito entre todos os elementos da sua vida, interessava-nos defini-la de acordo com um objectivo específico: a crença nas suas capacidades perante o desenvolvimento da criatividade. Abordar a auto-estima poderia ser menos correcto porque, por exemplo, uma pessoa com pouca auto-estima na vida em geral pode demonstrar bastante auto-eficácia nas suas capacidades criativas.

Bandura (2011) destaca a importância de fazer corresponder a auto-eficácia a um domínio de actividade específico. Assim, para a definição da auto-eficácia dos seguidores utilizámos a Escala Geral de Auto-eficácia - General Self-Efficacy Scale - de Matthias Jerusalem and Ralf Schwarzer (1995) mas remetendo-a para o contexto do desenvolvimento de novas ideias. Algo semelhante fora anteriormente operado por Hsu, Hou e Fan (2011:260) que referem o conceito de auto-eficácia criativa como a «crença (...) que reflecte a auto-confiança de uma pessoa nas suas capacidades enquanto desenvolve uma actividade inovadora».

Escala de Auto-eficácia Criativa

Como referimos anteriormente, a escala que utilizámos combina a escala geral de auto-eficácia de Matthias Jerusalem and Ralf Schwarzer (1995) com o contexto específico da criação e novas ideias. Assim, parte da alusão ao momento criativo, pedindo à pessoa que “pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias” para avaliar se as questões correspondem ou não à verdade. A escala tem 4 níveis onde 1=“de modo nenhum é verdade” e 4=“é exactamente verdade” e pretende caracterizar o participante relativamente à sua auto-eficácia através das seguintes questões:

1.	Eu consigo resolver sempre os problemas difíceis se eu tentar bastante.
2.	Se alguém se opuser, eu posso encontrar os meios e as formas de alcançar o que eu quero.
3.	É fácil para mim, agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objectivos.
4.	Eu estou confiante que poderia lidar, eficientemente, com acontecimentos inesperados.
5.	Graças ao meu desembaraço, eu sei como lidar com situações imprevistas.
6.	Eu posso resolver a maioria de problemas se eu investir o esforço necessário.
7.	Eu posso manter-me calmo ao enfrentar dificuldades porque eu posso confiar nas minhas capacidades para enfrentar as situações.
8.	Quando eu sou confrontado com um problema, geralmente eu consigo encontrar diversas soluções.
9.	Se eu estiver com problemas, geralmente consigo pensar em algo para fazer.
10.	Quando tenho um problema pela frente, geralmente ocorrem-me várias formas para resolvê-lo

Tabela 4. Questões da Escala de Auto-eficácia Criativa (Schwarzer & Jerusalem, 1995)

5.1.2. Comportamento Criativo e Inovador

A primeira característica para distinguir o perfil de um seguidor para operar o tema da criatividade pareceu-nos, à primeira vista, evidente: identificar as suas capacidades criativas. No entanto, como verificámos no capítulo sobre criatividade²³, existem inúmeras formas de o fazer. Muitas delas correspondem à primeira fase da investigação em criatividade que incidia nos traços de personalidade (anos 60), conjugando características de personalidade e características cognitivas. Entre os testes que mediam estas características estavam essencialmente os Alternate Uses Tests que pediam, por exemplo, para os participantes determinarem diversos usos para um mesmo objecto. Este tipo de testes é ainda hoje utilizado, também num contexto organizacional, por exemplo, pedindo aos participantes que, num período de tempo, refiram todas as estratégias que podem ser utilizadas para melhorar a organização onde trabalham.

Contudo, apesar de interessantes, os Alternate Uses Tests podem ser redutores porque se focam apenas no pensamento divergente e flexibilidade cognitiva, não considerando outros aspectos da criatividade. Eles estão muito presos às capacidades criativas inatas do indivíduo e não têm em conta factores fundamentais como a motivação que permitem conceber a criatividade como uma escolha.

A nossa formulação encontra-se mais alinhada com as medidas relacionadas com o comportamento inovador no trabalho – Innovative Work Behavior (IWB), por dizerem

²³Cf. com capítulo 2. Criatividade

directamente respeito a um contexto organizacional e por considerarem diversos tipos de cognição e personalidade e fazerem alusão a comportamentos que podem ser aprendidos e não apenas a características inatas.

«Far e Ford (1990) defendem o IWB como um comportamento individual que ajuda a alcançar a iniciação e introdução intencional (...) de novas e úteis ideias, processos, produtos ou procedimentos» (Jong e Hartog, 2010:24). Assim, de acordo com esta concepção, as acções individuais são fundamentais para a inovação nas organizações (Jong e Hartog, 2010:23). O Innovative Work Behavior contempla os conceitos de criatividade (associada aos momentos de exploração e geração de ideias) e de inovação (que sugere suporte e implementação das ideias desenvolvidas na fase anterior). De facto «a criatividade pode ser vista como um componente crucial para o IWB» (Jong e Hartog, 2010:24), mas este vai para além deste âmbito, introduzindo também a inovação.

Também no que se refere a este conceito de IWB existem diversas medidas que poderíamos utilizar como as de Scott e Bruce (1994), as de Janssen (2000) ou as de Kleysen e Street (2001). No que se refere à escala dos primeiros autores, que contribuíram bastante no desenvolvimento desta abordagem, podemos verificar que, apesar de os autores fazerem referência a fases diferentes no processo criativo estas não são testadas empiricamente. Já Janssen e Kleysen and Street elaboram medidas que contemplam dois momentos: *ideia generation* e *ideia implementation*. Contudo, estes momentos são ainda bastante abrangentes (Jong e Hartog, 2010). Assim, optámos por escolher uma medida que integra as três medidas que referimos anteriormente e que distingue quatro fases do processo: exploração, geração, apoio e implementação de ideias. Este teste é da autoria de Jong e Hartog (2010).

Apesar de o nosso estudo se basear, essencialmente, na fase criativa (exploração e geração de ideias) só o fazemos porque consideramos que este é o início do processo de inovação. Para nós, o comportamento do líder nesta fase inicial irá marcar as fases seguintes. Assim, parece-nos impertinente considerar uma escala que contemple o conceito de inovação. Contudo, a nossa motivação essencial para a utilização desta escala baseia-se no facto de esta incluir diferentes características pessoais face ao desenvolvimento de novas ideias. Assim, conseguimos que pessoas com diferentes tipos de cognição e personalidade possam pontuar neste teste, visto que as diferentes fases do processo criativo e inovador correspondem a diferentes tipos de habilidades cognitivas e tipos de personalidade (Jong e Hartog, 2010).

Teste de Comportamento Inovador no Trabalho

O teste de comportamento inovador no trabalho utilizado por Jong e Hartog (2010) na fase empírica do seu estudo contempla apenas 10 itens, apesar de os autores terem inserido mais 7 posteriormente. Contudo, considerámos que os dez, apesar de trazerem menos

detalhe, eram suficientes para o presente estudo. Neste teste, os autores sugeriam que fosse o líder a preencher o questionário sobre as características de cada seguidor. No entanto, todas as fases do nosso estudo empírico foram realizadas com base na interpretação que o indivíduo faz de si mesmo. Assim, por este motivo, e por razões mais práticas considerámos que este questionário irá ser preenchido, igualmente, pelo próprio indivíduo de acordo com a sua interpretação de desempenho no trabalho.

Jong e Hartog (2010) combinam as questões dos diferentes testes que referimos anteriormente e sugerem 10 itens que devem ser classificados segundo a frequência na realização dos comportamentos, sendo precedidos da questão “Com que frequência...?”. Cabe ao participante avaliar a frequência de cada item, sendo 1= Nunca e 4= Sempre. O teste apresenta as seguintes questões:

1.	Presto atenção a assuntos que não fazem parte do trabalho do dia-a-dia?
2.	Imagino quantas coisas podem ser melhoradas?
3.	Procuro novos instrumentos, técnicas ou métodos de trabalho?
4.	Gero soluções originais para os problemas?
5.	Encontro novas formas para executar as minhas tarefas?
6.	Faço com que os membros importantes da organização se interessem por ideias inovadoras?
7.	Tento convencer as pessoas a apoiarem uma ideia inovadora?
8.	Sistematicamente introduzo ideias inovadoras nas práticas de trabalho?
9.	Contribuo para a implementação de novas ideias?
10.	Me esforço para desenvolver novas coisas?

Tabela 5. Questões para o teste de IWB de Jong e Hartog (2010)

5.1.3. Teste de Preferência de Estilo de Liderança para a Criatividade

A partir da aplicação dos dois testes sugeridos anteriormente, poderá ser possível definir pelo menos quatro perfis de liderados:

- Perfil A: Mais auto-eficaz/mais inovador
- Perfil B: Mais auto-eficaz/menos inovador
- Perfil C: Menos auto-eficaz/mais inovador
- Perfil D: Menos auto-eficaz/menos inovador

Para compreendermos quais as preferências de comportamentos dos líderes para cada um destes perfis de liderados tivemos a necessidade de criar um teste. Este teste diz respeito a cinco questões que apontam para comportamentos de liderança que correspondem a elementos para a motivação intrínseca e que, como apontámos no capítulo 4, correspondem a estilos de liderança emocional. Assim, pretendemos avaliar uma tendência de preferência de estilo de liderança como veículo de motivação intrínseca para o desenvolvimento da sua

criatividade. Estas questões aludem a momentos específicos do processo criativo²⁴ como os momentos de inspiração, de frustração, de fim da ideação e do processo em geral. O que se pede ao participante é que atribua uma causa de motivação para cada um destes momentos. Desta forma, poderemos considerar que isto corresponde à tendência da sua preferência de um estilo de liderança que promove esse mesmo tipo de motivação. As questões deste teste são apenas cinco. Este número deve-se ao facto de não querermos tornar o estudo empírico (que inclui os conceitos de auto-eficácia e de IWB) demasiado extenso. Por outro lado, já que procuramos identificar 3 estilos de liderança permite-nos chegar a uma tendência de preferência por parte de cada pessoa. Assim, as questões (e alíneas correspondentes a cada estilo de liderança) deste teste de escolha múltipla são as seguintes:

No desenvolvimento de uma nova ideia, para estar motivado eu preciso de:
a) um objectivo forte
b) ter autonomia suficiente
c) sentir o apoio do meu líder
(Imagine que acabou de desenvolver uma boa ideia.) Tive sucesso porque:
a) tive a liberdade para escolher as opções que considere necessárias
b) soube que independentemente dos resultados o meu líder me apoiaria de qualquer forma
c) senti que o meu trabalho fazia todo o sentido para mim e para a minha organização.
Quando que surgiram problemas durante o desenvolvimento da minha ideia o que me fez continuar foi:
a) o apoio do meu líder que continuou a acreditar nas minhas capacidades
b) acreditar no meu objectivo
c) sentir que por ser livre no desenvolvimento do meu trabalho isso me atribuía a responsabilidade de lutar por ele
No desenvolvimento da ideia, os momentos em que tive maior inspiração deveram-se a:
a) ter liberdade para experimentar diferentes hipóteses
b) sentir que o meu líder confiava em mim
c) guiar-me pelo meu objectivo
Ao longo da minha vida, para desenvolver ideias novas, precisei que o meu líder...
a) ...me desse liberdade suficiente para criar.
b) ...me propusesse em um objectivo inspirador.
c) ...me apoiasse nos momentos mais difíceis e soubesse potenciar as minhas melhores características.

Tabela 6. Teste de Preferência de Estilo de Liderança para a Criatividade

²⁴ Não confundir com as fases que abordámos ao referir o IWB (exploração, geração, apoio e implementação de ideias).

A partir do conteúdo dos três testes que propusemos, pretendemos testar a seguinte questão de investigação (QI3):

QI3: O perfil de liderado quanto à auto-eficácia e ao comportamento inovador no trabalho influencia as suas preferências por determinados estilos de liderança?

5.2. Definição do Modelo de Análise

O nosso modelo de análise integra as três questões de investigação. Assim, a partir das QI1, QI2 e QI3 sugerimos o seguinte modelo de análise:

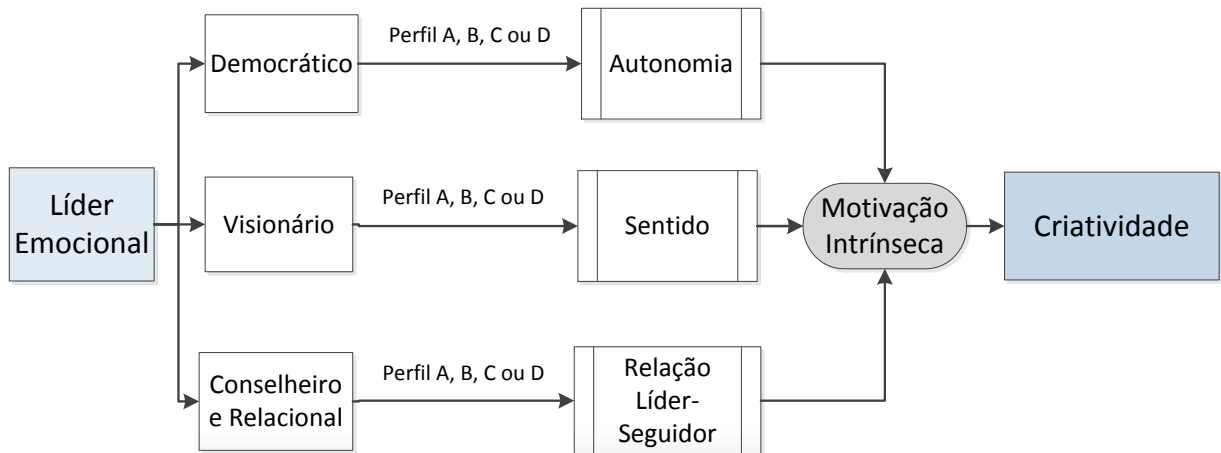


Ilustração 7. Modelo de Análise

6. Trabalho de Campo

Metodologia do trabalho de campo

O nosso posicionamento para o presente estudo empírico integra-se numa metodologia interpretativista. Para esta parte do trabalho empírico iremos recorrer a dois métodos distintos: entrevistas semi-dirigidas e inquéritos por questionário. Apesar de este último método ser tendencialmente quantitativo, o nosso prisma de análise partirá sempre de uma perspectiva qualitativa. A escolha de cada um destes métodos prendeu-se com a natureza das questões de investigação que pretendemos estudar. Assim, passaremos a apresentar a formulação do seu estudo empírico.

6.1. Trabalho de Campo das Questões de Investigação 1 e 2

6.1.1. Desenho metodológico das questões de investigação 1 e 2

Para responder à QI1 e QI2 optámos por uma metodologia qualitativa. Para estas questões o importante será compreender, por um lado, a importância da motivação intrínseca para a criatividade e quais os elementos que a permitem desenvolver. Por outro lado, queremos também compreender se esses mesmos elementos se podem relacionar com estilos de liderança emocional. Para as QI1 e QI2, o importante é a percepção das pessoas face às questões que apresentamos e perceber de que forma é que estas se enquadram com a teorização proposta. Assim, apenas através de uma metodologia interpretativista conseguiremos testar as nossas questões de investigação.

Ainda de acordo com os nossos objectivos de investigação, a nossa proposta passava por compreender as necessidades para a criatividade dos membros de equipas em Portugal e verificar se a abordagem sugerida por autores internacionais se adequava à nossa realidade nacional. Assim, a escolha da nossa amostra irá incidir em líderes e membros das suas equipas de uma empresa portuguesa.

A empresa escolhida para a realização deste estudo empírico foi o Grupo Delta²⁵. Esta escolha prende-se com o facto de esta ser uma empresa portuguesa. Para além disto, por ter mais de 3.000²⁶ colaboradores e com funções muito diferentes, permitir-nos-á entrevistar pessoas muito diferentes e, posteriormente na fase de inquéritos, facilitar a definição de diferentes perfis. Finalmente, esta escolha deveu-se ao facto de o Grupo Delta apostar bastante em inovação, tendo até um departamento especialmente dedicado a esta área. Assim, tornar-se-á mais fácil abordar questões relacionadas com a criatividade, por ser um tema tratado na empresa e por também interessar à organização.

²⁵ Para saber mais sobre a empresa consultar Anexo A - Sobre o Grupo Delta.

²⁶ De acordo com o site institucional.

As entrevistas semi-dirigidas serão realizadas a cinco membros do Grupo Delta. Entre estes cinco membros, escolhemos 2 líderes e 3 membros das suas equipas. Quanto ao número de entrevistas, esta escolha deve-se ao facto de não querermos entrevistar em quantidade mas em profundidade. Assim, cada entrevista irá demorar pelo menos 30 minutos. No que diz respeito à proporção de líderes e não líderes, optámos por dar especial destaque aos membros das equipas por a nossa investigação incidir nas suas necessidades de comportamentos de liderança. Contudo, incluímos também os líderes nesta fase de entrevistas por considerámos que era importante obter a sua perspectiva sobre estas mesmas necessidades dos seus liderados e sobre o tema da criatividade em geral.

Relativamente ao conteúdo das entrevistas, este ir-se-á guiar pelas questões de investigação (Consultar Anexo B - Guião de Entrevistas). Assim, no primeiro grupo as questões irão incidir sobre a motivação intrínseca e os seus elementos, para que seja possível verificar se aqueles elementos contribuem, de facto, para a motivação intrínseca e se existem outros elementos relevantes para o seu desenvolvimento. No segundo grupo, o objectivo é compreender se os elementos para a motivação intrínseca apurados podem ser associados aos estilos de liderança emocional que sugerimos.

6.1.2. Apresentação dos resultados da Q11

Quando iniciámos as entrevistas todos os entrevistados sabiam que o tema da entrevista era a criatividade. Assim, mesmo que nem sempre mencionado, o tema surgiu como pano de fundo e foi referido diversas vezes pelos entrevistados.

Apesar de termos colocado as mesmas questões a líderes e membros das suas equipas, a sua experiência conduziu a respostas diferentes. Os entrevistados com experiências de liderança – os entrevistados A e E referem-se às suas experiências enquanto líderes, enquanto os entrevistados C e D se retractam enquanto membros de equipas. O entrevistado B assume uma postura intermédia, por se tratar de um líder que reflecte também sobre as experiências dos liderados.

Questão 1.

Como referimos anteriormente, a primeira parte das entrevistas semi-dirigidas abordou questões relacionadas com os elementos fundamentais à motivação intrínseca. Assim, começámos por fazer uma questão aberta sobre a motivação: **“O que é que torna o seu trabalho gratificante?”**, uma questão aberta que pretendeu despistar se existiam outros elementos fundamentais para a motivação intrínseca.

O entrevistado A considerou que “o que me dá mais prazer no meu trabalho é ver que o meu trabalho é bom, o que acabava por se reflectir a nível de metas e das pessoas.” Já o entrevistado B referiu que “poder fazer o meu trabalho com autonomia é o que o torna

gratificante”. O entrevistado C destacou que “o que faz o meu trabalho ser gratificante é o reconhecimento dos meus superiores e pares”. O entrevistado D sugeriu que a sua gratificação advinha do facto de “sentir que faço parte de uma equipa”. Finalmente, o entrevistado E afirmou que “O que me faz sentir que o meu trabalho é gratificante é focar-me nos resultados. Sou muito focado em resultados, ou seja, o que me motiva é concluir os meus projectos porque sinto que fui capaz, que consegui e isso é para mim é uma vitória pessoal.”

Questão 2.

A segunda questão que colocámos aos entrevistados foi a seguinte: **“Qual a importância da autonomia no trabalho?”** (sempre que os entrevistados hesitaram sugerimos a autonomia na gestão de tempo). Quando os entrevistados acabavam de responder pedimos-lhes para **descreverem um líder que potenciase a autonomia.**

O entrevistado A refere o tema da autonomia da seguinte forma:

“Para haver criatividade no trabalho é preciso dar *empowerment*. Na minha opinião a autonomia é possível dentro de uma organização e em diferentes funções hierárquicas e é um processo que estamos a desenvolver. Contudo, a autonomia também requer aprendizagem e formas diferentes de trabalhar. É possível dar mais autonomia às pessoas tornando mais rigoroso o cumprimento de objectivos e processos de avaliação.” Ao nível da liderança, a autonomia também deve ser incentivada. Um líder prefere sempre que um membro da sua equipa, ao dizer que tem um problema, apresente também soluções e não que diga apenas que tem um problema. A criatividade também passa pela resolução de problemas.”

O entrevistado B refere que:

“A autonomia tem sido fundamental para o desenvolvimento do meu trabalho. Contudo a necessidade de autonomia é diferente para cada pessoa. Fala-se agora muito em gestão de pessoas em vez de Recursos Humanos. Ser líder é exactamente isso. É saber que cada pessoa é diferente. Assim, é importante saber balançar o peso da autonomia para uma pessoa não ficar insegura.”

Face a estas questões, o entrevistado C afirma que:

“Gosto que me dêem alguma liberdade para tratar dos assuntos e que não tenham de estar sempre a questionar. Um líder tem de impor prazos mas dar liberdade às pessoas para organizarem o seu trabalho da forma que entenderem. Quando o líder confia, atribui tarefas e sabe que elas vão ser realizadas. O líder não tem de estar sempre a controlar. Gosto de ter a minha autonomia e a minha independência e capacidade de decisão nos temas que são meus. As pessoas têm de saber tomar as suas decisões, claro que o líder deve estar lá para

as apoiar mas elas têm de saber decidir.²⁷ O líder deve discutir os assuntos com a sua equipa. Caso a opinião dele seja totalmente diferente deve aceitar a opinião da equipa. Os líderes não sabem as respostas todas. Se a maioria tiver uma opinião diferente da do líder, ele deve apoiar essa ideia.”

O entrevistado D referiu que :

“Para ser criativo preciso de ter autonomia na gestão do tempo, preciso que me dêem tempo, é disso que eu mais sinto falta. Quando é tudo para o imediato há projectos que ficam muito aquém do que poderiam ter sido. Às vezes se houvesse um equilíbrio no tempo, e não aquela pressão, haveria espaço para uma grande ideia. Para ser melhor precisava de mais um dia ou dois. Em momentos de maior *stress* as pessoas perdem grande parte da paz interior que lhes permite olhar à volta e ter ideias. Nos momentos mais difíceis não sou muito criativa.../ Um líder pode ajudar no desenvolvimento de novas ideias através de debates. É importante que as pessoas tenham liberdade para expressar a sua opinião e que discutam com o líder as suas ideias. O líder deve pedir a opinião de todos, ouvir e depois decidir, partilhando também a opinião dele, como é óbvio. Mesmo quando o líder tem ideias diferentes, para mim, é mais fácil aceitar uma decisão se tiver participado na discussão.”

O entrevistado E foca-se em diversos aspectos da autonomia:

“Estou muito habituada a trabalhar em equipa. Mas para mim é fundamental ter autonomia. A minha progressão profissional deu-se por via da minha autonomia e da minha capacidade de decisão. Gosto de ter a minha autonomia. Giro muito mal o meu trabalho quando sou menos autónomo. Porque não me deixa avançar. Penso que é importante que as pessoas se possam expressar como lhes apetece, dentro dos limites. É importante haver pouca distância aos superiores para se ter o à vontade para nos expressar-nos. Gosto de me sentir livre para trabalhar, para poder criticar, para poder fazer propostas, para poder ter ideias, para falar e não estar à espera que isso caia mal. / Se eu sou responsável por um determinado tema e determinadas actividades dentro de um projecto, o líder não se deve imiscuir nas responsabilidades dos outros. Mas a autonomia também se conquista. A independência envolve responsabilidade. Sou muito autónoma na gestão de tempo. Como acabo por apresentar sempre o trabalho feito a tempo e horas, à medida que as pessoas me vão conhecendo também me deixam ter essa liberdade. A possibilidade de ter autonomia naquilo que se faz acaba por nos incutir responsabilidade e torna o trabalho mais aliciante/ Um líder que dá autonomia às pessoas é um líder que organiza e delega bem as funções pela sua equipa. Quando não há clareza de funções é difícil ter autonomia. Também deve haver autonomia para as pessoas partilharem as suas ideias no processo de tomada de decisão. A participação no processo de decisão por parte da equipa depende das fases. Na fase inicial o líder deve deixar a equipa dar a opinião no sentido de se tomar uma decisão

²⁷ Ao longo da transcrição das entrevistas sempre que surgir o símbolo “/” corresponde a momentos de pausa dos entrevistados.

mas depois deve ser ele a decidir. A verticalização da tomada de decisão dentro de uma empresa faz-me muito mal, quando não é horizontal faz-me muita impressão./ Para dar autonomia às pessoas o líder precisa de ser muito disciplinado. Sou muito focada na gestão do tempo. Programo semanalmente as tarefas para no início da semana a equipa já saber o que tem de fazer para gerir o seu tempo. Nunca, mas nunca disse um *timing* a um cliente sem antes perguntar às pessoas que fazem aquele trabalho quando ele poderia estar pronto. Uma coisa que sempre tentei foi encontrar consensos entre a equipa. Também nos *timings* que era a coisa mais crítica. Era fácil dar autonomia porque estávamos todos juntos no mesmo espaço e estava sempre a par de tudo. Se via que as pessoas não estavam a conseguir intervinha só em último caso. Se eu me fosse sobrepor sempre, estava a desautorizar aquela pessoa e a tirar-lhe segurança. Tem de se dar autonomia, atirar as pessoas para a frente e depois, se errarem, estarmos lá para os suportar. No entanto, há pessoas que estão sempre a perguntar ao líder o que devem fazer para ele dividir a responsabilidade...Mas esta coisa da co-responsabilidade tem o seu lado negro que ocorre quando a pessoa está sozinha numa situação e não sabe o que fazer porque nunca tomou a decisão, nunca teve responsabilidade.../ Um líder que promove a autonomia é um líder que confia à primeira, cria as condições para que a pessoa seja autónoma, que dá informação suficiente e de qualidade, e que cria as condições mais práticas como apresentar as pessoas certas, dar materiais, recursos...

Questão 3.

A terceira questão que colocámos perguntava aos entrevistados **“Qual a importância dos objectivos (organizacionais e pessoais) para o desenvolvimento do seu trabalho?”**. Depois de responderem a isto pedimos ainda que **descrevessem um líder que potenciase a impotência dada a esses objectivos**.

O entrevistado A referiu que:

“Os objectivos são fundamentais para uma organização. Se as pessoas souberem qual é o caminho vão ficar mais motivadas. Para isso é fundamental que um líder tenha uma visão. É essencial que ele trace objectivos para a empresa, que saiba onde quer estar daqui a 4/5 anos. Depois o líder tem de saber partilhar essa visão com todos. Como diz interessante que ouvi sobre liderança: a liderar é fazer com que os outros sigam a visão do líder e acreditem que esta é a sua própria vontade.”

O entrevistado B afirmou que:

“É importante saber que tenho objectivos profissionais, familiares e pessoais e saber fazer um equilíbrio entre eles. Quando sinto que um está a ficar para trás tento fazer tudo para o compensar. Por exemplo, sinto que me tenho dedicado especialmente aos objectivos profissionais nesta fase final do ano e que os outros têm ficado mais desequilibrados.

Agora, com a pausa do Natal vou aproveitar para me dedicar mais aos outros dois. É importante conseguir encontrar equilíbrios entre todos.”

O entrevistado C respondeu o seguinte:

“Os objectivos da empresa são muito importantes e por isso todos devemos conhecê-los. Todas as pessoas, para se sentirem bem, têm de partilhar um bocadinho dos objectivos da empresa onde trabalham. Se não passa a ser só trabalhar por trabalhar. É também importante estabelecermos objectivos pessoais para o nosso trabalho. Ser uma pessoa sonhadora faz o meu trabalho ser mais gratificante. Acreditar que está nas nossas mãos um mundo melhor e tentar fazê-lo acontecer. Eu tento sempre desenvolver as minhas funções todos os dias um bocadinho melhor do que no dia anterior. Mas os meus objectivos pessoais também são importantes. Só assim conseguimos conciliar os da empresa e sentir-nos bem onde estamos e conseguirmos fazer o melhor do nosso trabalho. Porque se houver conflitos de objectivos não penso que se chegue a lugar nenhum. /Um líder que desenvolve os objectivos é um líder que entusiasma, é uma pessoa que acredita e que é por si só inspiradora. O resto aprende-se mas essas competências pessoais nem todos têm. Para conseguir partilhar os objectivos com a equipa, o líder tem de ser muito inspirador, o que nem todas as pessoas são. Isso é algo inato. Como o carisma, nasce ou não nasce. Um líder só pode ajudar ao desenvolvimento de novas ideias inspirando. Um líder tem de ser uma fonte de inspiração. Temos um bom exemplo disto na nossa empresa.”

O entrevistado D referiu os seguintes aspectos:

“Penso que os objectivos devem ser construídos em equipa. /Os objectivos são importantes mas também é preciso manter a mente aberta para além do foco nos objectivos. É importante haver momentos para se trabalhar mais livremente e não tão projecto a projecto. É importante dar tempo para se pensar nas coisas ao lado. Também é preciso haver flexibilidade nos objectivos./ Às vezes é difícil conjugar os objectivos pessoais com os objectivos da empresa. Mas quando um não está a ser correspondido compromete o outro. Tento sempre, de alguma forma adaptar os objectivos pessoais aos da empresa. Sem os objectivos pessoais perco a motivação e o empenho. As coisas têm de fazer sentido para mim também. Nos momentos mais difíceis reavalio a importância do que estou a fazer e quando sinto que é importante consigo andar para a frente./ Um líder que desenvolve os objectivos nas pessoas tem de envolver. O importante é mobilizar as pessoas, envolver. O líder não tem de saber a vida daquela pessoa para a conduzir. Se uma pessoa estiver envolvida vai ter novas ideias até fora do ambiente de trabalho. Se a pessoa não estiver envolvida não vai conseguir ter ideias. Para esse envolvimento, num líder a visão é fundamental. Depois um líder tem de saber transmitir o que é pretendido.”

O entrevistado E referiu as seguintes palavras sobre o tema:

“Quando cumpro um objectivo do meu trabalho vejo cumprido um objectivo pessoal. Isto porque consegui motivar pessoas. Mas para isso tenho sempre de sentir que estou a fazer a coisa correcta. / Quando os objectivos vêm do topo devemos assumir a nossa posição face

a esses objectivos e balancear os que estamos mais alinhados com os que estamos menos alinhados e mobilizar-nos para os cumprir./ Para cativar as pessoas para o objectivo da empresa, o líder tem de ter muito clara na sua cabeça qual a estratégia que quer desenvolver, pelo menos a médio prazo. Só desta forma irá conseguir atempadamente motivar a equipa para atingir os objectivos, porque isto leva tempo. O líder tem de saber onde quer estar daqui a um, a dois, daqui a 5 anos. É importante deixar um tempo para inspirar pessoas. Ao princípio a equipa pode até não perceber como é que o líder está a estruturar os seus objectivos mas está a ser conduzida por eles. Um líder que entusiasma as pessoas é um líder que tem uma enorme paixão por aquilo que faz, isso contamina as pessoas. É uma pessoa que tem imenso gozo em trabalhar com a sua equipa. Houve uma vez em que a minha paixão pelo que faço permitiu à minha equipa ficar motivada para um objectivo com o qual não estava muito alinhada./ Tive a sorte de trabalhar com um líder que tinha algo que contagiava. Eu trabalhava sempre até à noite mas com grande motivação. Ele não apoiava mas a motivação era tanta que conseguíamos encontrar uma forma de reagir. Ele dizia que era para ali e nós acreditávamos.”

Questão 4.

Na nossa quarta questão perguntámos aos entrevistados **“De que forma é que o líder pode contribuir para a sua satisfação no trabalho e para a sua criatividade?”** e pedimos que nos referissem comportamentos de liderança específicos para este apoio à satisfação e para o desenvolvimento da criatividade.

O entrevistado A referiu que:

“O maior apoio que um líder pode dar é tempo de qualidade. Penso que a remuneração não motiva. As pessoas ficam mais motivadas quando investimos nelas através da formação, do feedback e do reconhecimento. Um líder deve ter tempo para conhecer a sua equipa. Às vezes não conseguimos perceber porque é que a performance de uma pessoa baixou. E se tomarmos atenção e dermos tempo a essa pessoa podemos perceber que pode ser um assunto pessoal, ou outra coisa...A proximidade do líder é importante até na resolução de problemas. Outro comportamento muito positivo do líder é o reconhecimento. Muitas vezes o reconhecimento de alguma coisa que alguém fez bem é positivo até para os outros membros da equipa porque têm um modelo a seguir e ficam mais motivados./ Há pessoas mais criativas do que outras. As menos criativas precisam ainda mais do apoio do líder. Mas todas as pessoas precisam de alguma forma que o líder apoie a criatividade na empresa. Para as pessoas terem criatividade é preciso estar aberto e mostrar receptividade. Apresentar ideias envolve algum risco e se não se sentirem a confiança do líder dificilmente se sentirão seguras para as expressar. Se um líder desprezar uma ideia de uma pessoa, ela não irá dar ideias nunca mais./ A criatividade precisa de líderes menos rígidos, abertos a opiniões e que digam também já passei por isso.”

O entrevistado B afirmou:

“O principal elemento para uma boa liderança é o líder reconhecer que cada pessoa é muito diferente./ A criatividade nem sempre é boa para a organização. Tem de ser adequada e no momento certo. A criatividade é mais possível quanto maior o nível hierárquico, A criatividade não é pedida a todas as pessoas, há funções onde a criatividade não é tão necessária, podendo até ser prejudicial. Mas a criatividade é positiva porque aumenta a satisfação no trabalho.”

O entrevistado C respondeu da seguinte forma:

“Uma forma de estar empenhada e satisfeita é quando o meu líder me dá feedback do meu trabalho, tanto quando as coisas correm bem como quando correm menos bem. Há pessoas que só vêem a motivação de forma monetária mas há outras que não. Claro que a pessoa tem de sentir justiça no seu ordenado mas há simples acções que podem motivar mais um colaborador como puxar pela equipa, deixar que as pessoas sejam mais participativas, perguntar opiniões...isto também são formas de motivação. Para estar bem no meu trabalho é fundamental confiar no meu líder. Um líder deve defender os seus colaboradores sempre. O líder que apoia os membros da sua equipa não permite conversas nas costas dos diferentes membros dessa equipa. O líder tem de fazer com que a equipa confie nele. A liderança envolve confiança. Houve um administrador noutra empresa onde trabalhei que era altamente focado em resultados mas pendurava os sentimentos com o casaco quando chegava ao escritório. Em apenas 3 dias vinte e tal pessoas foram pedir a sua demissão. Um líder deve saber-se auto-avaliar e tentar melhorar todos os dias. Todos temos coisas a melhorar sejamos líderes ou não. Um dos momentos mais marcantes da minha vida profissional foi quando um líder que tive me soube pedir desculpa. / Para a criatividade, o líder é um facilitador. Ele tem de ajudar a definir os objectivos, tem de estar aberto a novas ideias, tem de saber estar do lado da equipa para correr riscos, não deve ter medo de confiar na equipa, tem de defender a equipa acima de tudo, se não as pessoas têm medo. Se sentem que não há o apoio por trás não passa para fora as suas ideias porque têm muito medo de não serem defendidos./ Gosto que me coloquem desafios, os desafios estimulam a criatividade. Situações adversas podem ser um estímulo há criatividade. Quando consigo resolver um problema difícil fico mais entusiasmada pelo meu trabalho. Mas também há características inatas para a criatividade. Há pessoas que nascem com aquelas características e têm algo dentro delas. Isso é inato, não se treina, não se aprende.”

O entrevistado D destacou os seguintes aspectos:

“Todas as pessoas são diferentes e têm medidas diferentes, não há uma regra. O líder tem de ser sensível a cada pessoa da equipa. Tem de ter noção do que se passa com cada pessoa. Isto era o ideal. O líder tem de criar o melhor ambiente para cada trabalhador. O líder ideal fala abertamente com as pessoas da sua equipa, valoriza o que há de bom e ajuda a ultrapassar as dificuldades. O líder tem de ser uma pessoa sensível, tem de observar, tem de perceber qua a comunicação não se faz só de forma verbal, tem de estar

atento às pessoas. Tudo é mais fácil quando confio no meu líder. /O líder deve fazer uma análise em equipa mas também deve falar individualmente. O líder tem de ajudar as pessoas a melhorar o seu trabalho, a evoluir para melhores resultados. O querer ser melhor ajuda-me a ligar, a encontrar coisas novas, a ser mais criativa. Como me dá mais vontade de descobrir áreas novas e temas novos, acabo por conseguir relacionar tudo e ter mais ideias. Mas para a haver criatividade não pode haver sentimento de injustiça ou ingratidão.”

Finalmente, o entrevistado E referiu que:

“Os líderes que mais desenvolveram o meu empenho foram os que respeitaram e valorizaram o meu trabalho, que me deram a oportunidade de evoluir, isto também em termos de formação, foram os que não competiram comigo, foram pessoas com quem me sentia à vontade em todos os momentos e com as quais havia um espaço de diálogo./ Todas as pessoas precisam de apoio do líder, dependendo da fase que estão a passar: há alturas em que precisam de apoio de tarefas (que o líder lhes diga objectivamente quais as tarefas e o que é que espera delas), e outras vezes precisam de apoio mais pessoal. O líder deve ter confiança na equipa e fazer com que a equipa confie nele. Deve saber criar espírito de equipa, o trabalho em equipa bem gerido é mais gratificante. Deve saber motivar, ter conhecimento pessoal, conhecer as características de cada pessoa e motivá-la de forma diferente. É fundamental o líder estar muito presente. Ele tem de saber o que se passa para ajudar. Também no que diz respeito ao erro o líder tem de apoiar. Uma vez que errei e o meu administrador defendeu-me perante o cliente, não me desautorizando. Ele protegeu-me em público mas repreendeu-me em privado. Isto não pôs em causa a minha autonomia porque não me desautorizou. Mas soube dizer-me o que fiz mal, apesar de ser a minha convicção...A gestão de pessoas é isto: perante as pessoas de fora e interpares eu não posso pôr a pessoa em causa mas depois tenho de a guiar. É importante o líder explicar porque é que as pessoas devem fazer isto assim, perder tempo a ensinar o que devem aprender para ganharem autonomia. O líder ideal mantém uma comunicação próxima com todas as pessoas e valoriza-as. Porque as pessoas são totalmente diferentes. Isso é uma complexidade enorme. Uns querem umas coisas, outros outras...Tentei que houvesse equilíbrio na minha relação com todos. Porque há sempre aquela pessoa em quem confiamos mais e há mais cumplicidade e é normalmente essa pessoa quem sobrecarregamos com trabalho. E é um erro enorme... Por motivos de saúde fui para casa uns meses. Mal eu saí da empresa havia pessoas que não eram capazes de fazer as coisas. Porque estavam muito dependentes de mim. Eu à distância não estava a ensinar, estava só virado para a execução. E algumas pessoas viram-se sem rede. Um líder deve ajudar as pessoas a melhorar. Deve dar feedback dos pontos fortes da pessoa e dos pontos fracos e colocar-lhe o desafio de mudar, fazendo com ela um plano para melhorar./ Para a criatividade é essencial um líder que dê autonomia e que saiba gerir o trabalho de equipa. Para se ser criativo é preciso disciplina. A inspiração é importante mas ter novas ideias só é

possível com muita disciplina e dedicação, o que envolve necessariamente gosto pelo que se faz. Um trabalho tem de me dar muito gozo. As pessoas são criativas de formas diferentes e não tem a ver necessariamente com a sua função. Eu estava numa empresa onde se vendia criatividade. No evento anual todas as pessoas tinham de se apresentar. Posso dizer que a parte administrativa e financeira eram normalmente as mais criativas. E elas tinham um trabalho super *boring*...

6.2. Trabalho de Campo da Questão de Investigação 3 (QI3)

6.2.1. Desenho metodológico para a QI3

Para testar a questão de investigação 3, optámos por formular um inquérito por questionário que corresponde aos três testes que apresentámos no início do capítulo.

A escolha deste método quantitativo deveu-se ao facto de precisarmos de muitas pessoas para ser possível enquadrá-las em perfis diferentes. Como não era viável a realização de um número muito elevado de entrevistas, optámos então pela realização de inquéritos. Contudo, por não se tratar de uma análise quantitativa, e por não ter sido possível, a nossa amostra não é representativa, é apenas uma amostra por conveniência. Assim, o nosso objectivo passava por reunir no mínimo 50 inquéritos. O envio do pedido de realização de inquérito realizado pelo Grupo Delta não escolheu nenhum departamento em concreto mas estendeu-se a diferentes departamentos da organização para alcançar a maior diversidade possível de respostas. Também a nível de funções de liderança ou não, não foi aplicado nenhum critério de diferenciação. O inquérito foi enviado via e-mail e respondido pelos participantes da forma automática e anónima através do Google Docs.

No final da fase de inquéritos verificámos um número de 65 participantes, que consequentemente representará 100%.

6.2.2. Apresentação de resultados da QI3

O presente inquérito²⁸, como explicámos no capítulo anterior, é composto por três testes (teste de auto-eficácia - teste I; teste de comportamento inovador no trabalho - teste II; teste de correspondência para preferências de comportamentos de liderança – teste III). Como referimos, os inquéritos reuniram uma total de 65 participantes. A aplicação dos dois primeiros testes do inquérito pedia que as pessoas comesçassem se situassem no que diz respeito a comportamentos determinantes para a sua auto-eficácia numa escala de 1 a 4. O perfil da pessoa foi determinado de acordo com a média do total de respostas, onde 1 correspondia a muito pouco auto-eficaz, 2 a pouco auto-eficaz, 3 a auto-eficaz e 4 a muito auto-eficaz). De igual modo, o teste de comportamento inovador no trabalho pedia aos

²⁸ Para ver o inquérito na íntegra, consultar o Anexo C - Inquéritos (Questionário on-line).

participantes que atribuíssem a determinados comportamentos uma escala de frequência de 1 a 4. A partir da média destas respostas foi possível determinar 4 perfis de comportamento inovador no trabalho, sendo que 1 correspondia a muito pouco inovador, 2 a pouco inovador, 3 a inovador e 4 a muito inovador. Após a aplicação dos dois testes verificámos os seguintes resultados:

Escalas	1	2	3	4
Teste I	0%	3%	76%	21%
Teste II	0%	10%	83%	8%

Ilustração 8. Distribuição por perfis dos resultados dos Teste I e II

Desta forma, verificámos que a grande maioria dos participantes, no teste de auto-eficácia integrou-se num perfil de auto-eficaz a muito auto-eficaz.

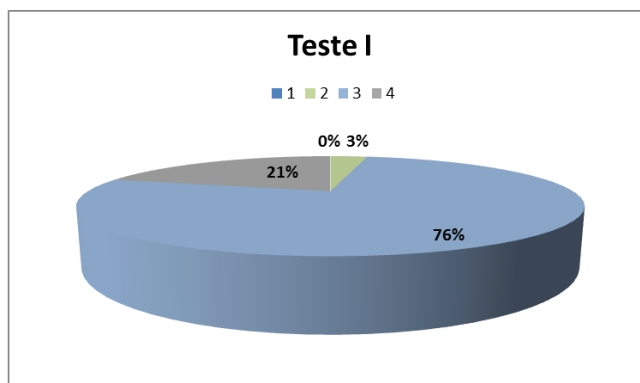


Ilustração 9. Distribuição de resultados do Teste de Auto-eficácia (Teste I)

De forma semelhante, no teste no teste de comportamento inovador no trabalho que aponta para uma especial incidência no perfil inovador.

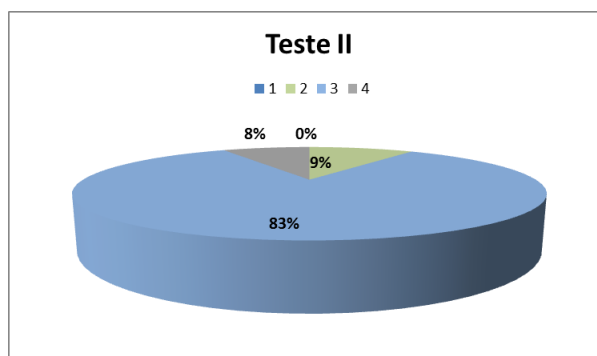


Ilustração 10. Distribuição de resultados do Teste de Comportamento Inovador no Trabalho (Teste II)

A aplicação do terceiro teste pedia que as pessoas, consoante uma determinada situação (no desenvolvimento de uma ideia, no fim de uma ideia bem sucedida, durante o surgimento de problemas, durante momentos de inspiração, e ao longo da vida em geral)

atribuísem comportamentos de liderança que permitiram nesses momentos ser mais criativos. Após a aplicação do teste, alcançámos os seguintes resultados:

Medias por Tipo de Líder	1. No desenvolvimento	2. Fim/Sucesso	3. Problemas	4. Inspiração	5. Ao Longo da Vida	Total
Visionário	37%	68%	49%	27%	25%	41,27%
Relacional/ Conselheiro	30%	14%	29%	30%	41%	28,89%
Democrático	33%	16%	22%	43%	33%	29,52%

Tabela 7. Distribuição de resultados do Teste III

Assim, verificámos que, na soma de todos os comportamentos que apontam para estilos de liderança, o estilo visionário foi o que reuniu mais preferência

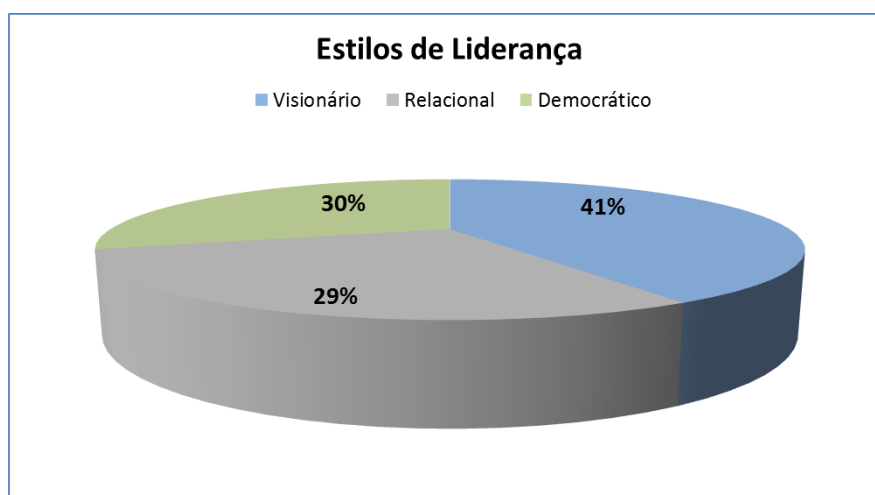


Ilustração 11. Soma das preferências de todas as alíneas do Teste II

Esta preferência já não se verifica sempre que remetemos para situações concretas. Face ao desenvolvimento de novas ideias, não há uma clara distinção de preferências por estilos. No entanto o estilo visionário reúne uma ligeira preferência. Quando pedimos aos participantes uma causa para o sucesso de uma ideia bem-sucedida a maioria optou por considerar que era por sentir que o trabalho fazia sentido para si e para a organização, o que aponta para uma liderança visionária. Também no que se refere a momentos em que surgiram problemas, a maioria dos participantes considerou que conseguiu continuar a sua ideia devido ao facto de acreditar nos seus objectivos, o que remete, novamente para uma liderança visionária. Já os momentos de inspiração surgem principalmente atribuídos à liberdade para experimentar diferentes hipóteses, remetendo mais para uma liderança

democrática. Quando pedimos para fazerem um balanço das suas experiências em geral, para terem criatividade, a razão mais escolhida pelos participantes foi o apoio do líder nos momentos mais difíceis e a forma como ele soube potenciar as melhores características, o que aponta para uma liderança relacional ou conselheira.

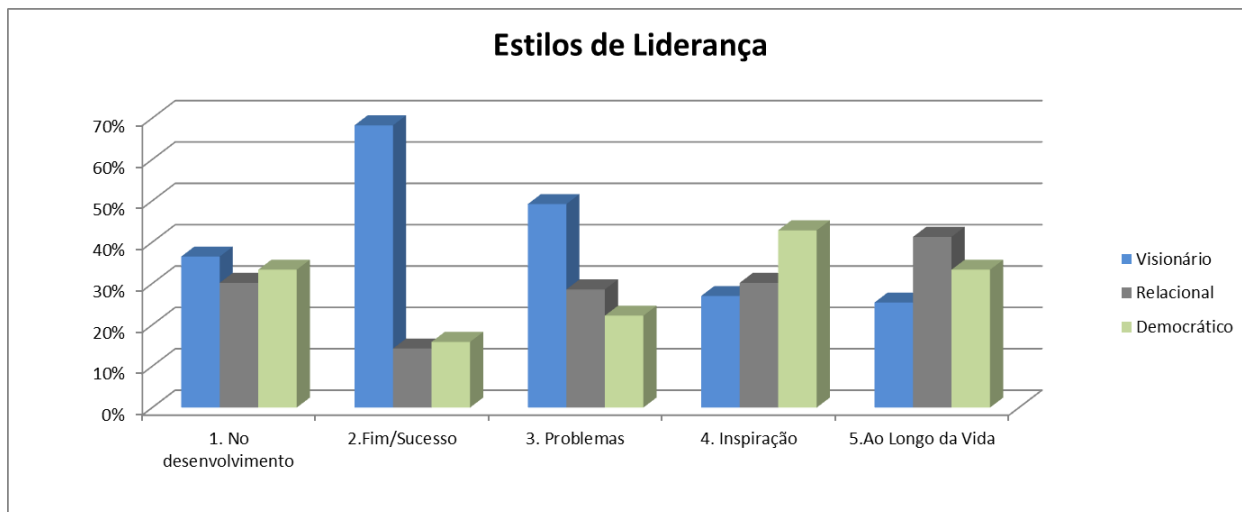


Ilustração 12. Preferência por estilos de liderança em cada fase do processo criativo

Na fase seguinte, o objectivo era relacionar os diferentes perfis com o teste de preferências por estilos de liderança. Assim, confrontámos o resultado dos testes I e do III, face a cada momento específico da criatividade (consultar Anexo D – Resultados do questionário I vs III e do II vs III) Contudo, por a distribuição de perfis se ter centrado apenas num perfil específico optámos por não nos focar nas preferências de liderança de cada perfil, visto que nos perfis com poucos participantes esta análise poderia ser enviesada.

7. Análise dos Resultados

7.1. Fase de Entrevistas

A ordem das questões²⁹ foi modificada para proceder a esta fase de análise. Assim, a análise das cinco entrevistas está organizada em dois grupos de questões que correspondem respectivamente às duas questões de investigação que pretendemos testar³⁰.

7.1.1. Grupo I das Entrevistas

Questão 1. Sobre a Motivação (Intrínseca)

Na primeira parte das entrevistas fizemos questões que nos permitiram testar quais os elementos que contribuem para a motivação intrínseca, condição necessária para o desenvolvimento da criatividade. A primeira questão **“O que é que torna o seu trabalho gratificante?”**, uma questão bastante aberta, permitiu-nos, à partida, validar os elementos que contribuem para a motivação intrínseca dentro daquilo que tínhamos previsto através da análise da literatura em questão.

Para uns entrevistados, o fundamental para a sua satisfação era a “autonomia”, para outros o importante era “acreditarem no trabalho” que estavam a fazer e “sentir que a contribuição que eu dou faz sentido, outros destacaram a importância de “sentir que faço parte de uma equipa” e o “reconhecimento” dos pares e dos superiores. Entre esta ordem de respostas podemos considerar que a primeira corresponde ao elemento “autonomia”, a segunda e terceira ao elemento “sentido” e a duas últimas aos resultados do apoio apreendido do líder e à sua responsabilidade de saber gerir equipas. A única resposta que poderia fugir desta ordem de argumentação foi a seguinte: “O que me faz sentir que o meu trabalho é gratificante é focar-me nos resultados”. Numa primeira análise esta frase pode fugir ao conceito de motivação intrínseca. Contudo, na frase seguinte o entrevistado referiu que “sou muito focada em resultados, ou seja, o que me motiva é concluir os meus projectos (...) porque sinto que fui capaz, que consegui e isso é para mim é uma vitória pessoal.” Através da análise desta frase conseguimos identificar uma verdadeira motivação intrínseca onde o tipo de resultados esperados é apenas o gosto de ver a tarefa concluída com sucesso e nenhum outro tipo de recompensa. Assim, podemos associar esta frase ao elemento “sentido” porque a pessoa fica motivada com o sentido que o seu trabalho faz como fonte de desafio e obstáculo a superar.

²⁹ Ver Anexo B - Guião de Entrevistas

³⁰ QI1: A autonomia, o apoio apreendido e o sentido contribuem para o aumento da motivação intrínseca e, por sua vez da criatividade?; QI2: A liderança emocional incide directamente nos elementos para a motivação intrínseca (sentido, apoio apreendido e autonomia), conduzindo à criatividade?

Questão 2. Sobre a Autonomia

Para compreendermos o significado da autonomia, começámos por perguntar “**Qual a importância da autonomia no seu trabalho?**” Todos os entrevistados consideraram que a autonomia era fundamental para o seu trabalho, no entanto, existem aspectos diferentes na sua abordagem ao tema. Alguns referiram a autonomia como algo que gostavam para trabalharem bem: “Gosto de ter a minha autonomia, a minha independência e capacidade de decisão nos temas que são meus.”

Nesta ordem de ideias, referiram também que gostavam de líderes que lhes dessem alguma autonomia: “A independência envolve responsabilidade. Se eu sou responsável por determinado tema e determinadas actividades dentro de um projecto, o líder não se deve imiscuir nas responsabilidades dos outros.”

Outro tipo de abordagem importante relativamente ao tema da autonomia foi a sua associação às noções de responsabilidade e satisfação de acordo com o sugerido por Daniel Pink (2011)³¹:

“A independência envolve responsabilidade. Sou muito autónoma na gestão de tempo. Como acabo por apresentar o trabalho sempre feito a tempo e horas, à medida que as pessoas me vão conhecendo também me deixam ter essa liberdade. A possibilidade de ter alguma autonomia naquilo que se faz acaba por incutir alguma responsabilidade e torna o trabalho mais aliciante.”

Noutra ordem de raciocínio, um entrevistado faz ainda corresponder a ideia de autonomia à sua performance que, mais uma vez é sugerida por Pink (2011):

“A minha progressão profissional deu-se por via da minha autonomia e da minha capacidade de decisão. Gosto de ter a minha autonomia. Giro muito mal o meu trabalho quando sou menos autónomo. Porque não me deixa avançar.”

Outra das análises que podemos retirar da questão da autonomia é que as respostas dos entrevistados (umas vezes sugerido pelo investigador, noutras respondido directamente pelo entrevistado) elaboram, de acordo com a nossa formulação teórica alguns tipos de autonomia específicos. A autonomia a nível de tempo foi a mais referida como um elemento fundamental para a motivação que conduz a novas ideias: “Quando é tudo para o imediato há projectos que ficam muito aquém do que poderiam ter sido.” Nesta questão da autonomia de tempo, os entrevistados que sabiam que o tema da entrevista era a criatividade, fizeram, pela primeira vez, alusão directamente a este tema:

“Para ser criativo preciso de ter autonomia na gestão do tempo, preciso que me dêem tempo, é disso que eu mais sinto falta. (...) Em momentos de maior *stress* as pessoas perdem grande parte de paz interior que lhes permitam olhar à volta e ter ideias. Nos momentos mais difíceis não sou muito criativa...”

³¹ Ver o capítulo 3.2. Autonomia

A palavra “pressão” chega mesmo a ser utilizada: “Às vezes se houvesse um equilíbrio no tempo, e não aquela pressão, haveria espaço para uma grande ideia.” Assim, podemos afirmar que a ideia de pressão surge como algo prejudicial à criatividade, de acordo com a formulação teórica, anteriormente apresentada (Amabile et al., 1996; Amabile, 1998; Amabile, Hadley e Kramer, 2002; Hennessey & Amabile, 2010; Pink, 2011)

Outra das especificidades da autonomia que podemos identificar é a autonomia psicológica sugerida por Rogers (1985). Quando um entrevistado referiu “Gosto de me sentir livre para trabalhar, para poder criticar, para poder fazer propostas, para poder ter ideias, para falar e não estar à espera que isso caia mal”, é exactamente a este tipo de autonomia a que ele se refere. Relativamente a este assunto, podemos sugerir ainda a seguinte frase: “É importante que as pessoas se possam expressar como lhes apetece, dentro dos limites. É importante haver pouca distância aos superiores para se ter o à vontade para nos expressar.”

Outra das especificidades da autonomia que podemos identificar³² nas entrevistas é a autonomia relativamente a tarefas (Pink, 2011), nomeadamente relativamente a tarefas que fogem da rotina do dia-a-dia: “É importante haver momentos para se trabalhar mais livremente, não tão projecto a projecto. É importante dar tempo para se pensar nas coisas ao lado. “Pela forma como tanto líderes como liderados falaram sobre o tema da autonomia, podemos considerar que este foi considerado importante por todos e aceite no ambiente organizacional. Foi ainda revelada abertura novas possibilidades de trabalho mais autónomas, sem no entanto esquecer que isso requer um processo progressivo.

Questão 3. Sobre o Sentido

Apesar de na nossa formulação teórica se referir a “sentido”, para uma compreensão mais acessível, a nossa questão foi enunciada com o vocábulo “objectivos” e colocada da seguinte forma: **“Qual a importância dos objectivos (organizacionais e pessoais) para o desenvolvimento do seu trabalho?”**

Todos os entrevistados consideraram este elemento como fundamental ao seu trabalho. Em primeiro lugar, podemos destacar a importância dada ao conhecimento dos objectivos como é sugerido pela seguinte afirmação: “todos devemos conhecê-los [os objectivos organizacionais] ” Esta alusão parece referir-se aos objectivos mais enquanto meio. Ainda neste tipo de objectivos, os entrevistados consideraram que “Se as pessoas souberem qual é o caminho a seguir vão ficar mais motivadas.” Contudo, estes identificaram também a importância do líder para a definição de objectivos enquanto fim: “Para isso é fundamental que o líder tenha uma visão. É essencial que ele trace objectivos para a empresa, que saiba onde quer estar daqui a 4/5 anos.”; “O líder tem de ter visão e saber onde é que quer estar daqui a um ano, daqui a dois, daqui a cinco anos.”

³² Apesar de corresponder ao tema da autonomia, estas alusões surgiram quando o entrevistado foi questionado sobre a importância dos objectivos (questão 3.)

Podemos, desta forma, aferir que o líder tem um papel importante na definição dos objectivos organizacionais. Contudo, alguns entrevistados referem que por vezes os objectivos da organização podem não estar alinhados com os seus objectivos pessoais e profissionais: “Quando os objectivos vêm do topo, devemos assumir a nossa posição face a esses objectivos e balancear os que estamos mais alinhados com os que estamos menos alinhados e mobilizarmo-nos para os cumprir.” Ao longo das entrevistas a maioria dos entrevistados revelou que tenta integrar os objectivos organizacionais com os pessoais: “Todas as pessoas, para se sentirem bem, têm de partilhar um bocadinho dos objectivos da organização onde trabalham. Se não passa a ser só trabalhar por trabalhar.” Um elemento importante desta análise prende-se com o facto de os objectivos pessoais serem muito relevantes para a motivação na vida profissional. “Sem os objectivos pessoais perco a motivação e o empenho. As coisas têm de fazer sentido para mim também.”;³³ “Os meus objectivos pessoais também são importantes. Só assim conseguimos conciliar os da empresa e sentir-nos bem onde estamos e conseguirmos fazer o melhor do nosso trabalho. Porque se houver conflitos de objectivos não me parece que se chegue a lugar nenhum.” A forma de conceber o lugar dos objectivos pessoais face aos organizacionais é que mudou consoante os entrevistados. O entrevistado que mencionou esta frase considerou os objectivos pessoais mais estanques e separados dos organizacionais e com uma coexistência em simultâneo em que para um objectivo ser bem-sucedido dependia de outro. Esta ideia está também patente no entrevistado que refere “Às vezes é difícil conjugar os objectivos pessoais com os objectivos da empresa. Mas quando um não está a ser correspondido, compromete o outro.” Por outro lado o entrevistado que refere que “É importante saber que tenho objectivos profissionais, familiares e pessoais e saber fazer um equilíbrio entre eles.”; faz quase uma divisão entre os diversos objectivos e cria momentos específicos para cada um deles. Finalmente, existe outra postura que integra totalmente os objectivos pessoais nos organizacionais como demonstra a frase “Quando cumpro um objectivo do meu trabalho vejo cumprido um objectivo pessoal.” Esta última perspectiva irá mais facilmente conduzir a uma motivação intrínseca porque a pessoa está inteiramente dedicada ao seu trabalho como algo que faz parte da sua vida integral e não como uma parte dela. Esta perspectiva permite uma entrega total à tarefa já que ela é encarada como elemento integrador de todos os objectivos. Para esta pessoa, qualquer tarefa do trabalho ou da vida em geral está repleta de sentido enquanto fim e não apenas enquanto meio. Assim, podemos considerar a importância de um líder integrar os objectivos pessoais e organizacionais das suas equipas como sugeriremos na abordagem ao líder visionário. Outro aspecto que podemos destacar a partir da análise das entrevistas é o facto de alguns entrevistados ter chegado a noções que se integram no que definimos como sentido ético ou *good work* (Gardner, 2008) para uma maior motivação no trabalho: “Ser uma pessoa

³³ As transcrições das entrevistas que surgem separadas por “;” correspondem a frases de entrevistados diferentes.

sonhadora faz o meu trabalho ser mais gratificante. Acreditar que está nas nossas mãos um mundo melhor e tentar fazê-lo acontecer.”; “Tenho sempre de sentir que estou a fazer a coisa correcta.”. De facto, como Pink (2011:175) refere «a satisfação não depende meramente de ter objectivos, mas de ter objectivos certos».

De uma forma geral, podemos afirmar que os entrevistados reconhecem na definição de objectivos enquanto meio mas principalmente como fim uma fonte de motivação para o seu trabalho: “O que me faz estar entusiasmada é sentir que o meu trabalho faz sentido.”; “Nos momentos mais difíceis reavalio a importância do que estou a fazer e quando sinto que é importante consigo andar para a frente.” Desta parte das entrevistas, podemos ainda destacar que, para a motivação e, conseqüentemente para a criatividade, os entrevistados referiram ainda a importância de “manter a mente aberta apesar do foco nos objectivos” e referiram que, em alguns momentos, “tem de “ haver flexibilidade nos objectivos”.

Questão 4. Sobre o Apoio Apreendido

Esta fase das entrevistas corresponde à seguinte questão: **“De que forma é que o líder pode contribuir para a sua satisfação no trabalho e para a criatividade?”**

Ao longo desta fase da entrevista conseguimos identificar os diferentes tipos de apoio que determinam a percepção do líder por parte dos liderados sugeridos pela nossa base teórica (Amabile et al., 2004): apoio, monitorização, reconhecimento, consulta, clarificação de papéis/objectivos e resolução de problemas. Para além disto podemos afirmar que estes elementos foram associados à motivação intrínseca.

Podemos verificar uma percepção positiva de apoio do líder quando o entrevistado faz alusão à confiança “Tudo é mais fácil quando confio no meu líder.”. Também o sentimento de equipa que pode ser gerado pelo apoio do líder pode ser identificado na seguinte afirmação: “Sentir que faço parte de uma equipa torna o meu trabalho mais gratificante.”³⁴. Outra sugestão de apoio do líder é a alteração de uma patente de comportamento negativa que podemos identificar na frase: “Um dos momentos mais marcantes da minha vida profissional foi quando um líder que tive soube pedir-me desculpa.” De facto, estes comportamentos de apoio permitem aos indivíduos a garantia de segurança psicológica no seu trabalho, com o seu líder e com a sua equipa, elemento crucial ao desenvolvimento de uma motivação, nomeadamente que permita alcançar a criatividade, processo que envolve tomar riscos (Hennessey & Amabile, 2010).

De igual forma, podemos encontrar nas entrevistas frases que aludem claramente a comportamentos de monitorização: “Uma forma de estar mais empenhado e satisfeito é quando o meu líder me dá feedback do meu trabalho, tanto quando as coisas correm bem como quando correm menos bem.”; Também a este nível podemos identificar a

³⁴ Esta frase surge na resposta à questão 1.

importância do tempo que o líder dá à sua equipa:” O maior apoio que o líder pode dar é tempo de qualidade.” A monitorização revela-se também na forma como o líder lida com o erro dos membros da sua equipa e como torna (ou não) esses momentos em comportamentos de monitorização positiva como revela esta pequena história:

“Uma vez que errei e o meu administrador defendeu-me perante o cliente, não me desautorizando. Ele protegeu-me em público mas repreendeu-me em privado. Isto não pôs em causa a minha autonomia porque não me desautorizou mas soube dizer o que fiz mal, apesar da minha convicção... A gestão de pessoas é isto: perante inter pares e as pessoas de fora eu não posso pôr a pessoa em causa mas depois tenho de a guiar.”

Um dos principais elementos referidos relativamente ao apoio do líder para a motivação no trabalho é o reconhecimento como demonstram as seguintes afirmações: “O que faz o meu trabalho ser gratificante é o reconhecimento dos meus superiores e pares.”³⁵ ; “Muitas vezes o reconhecimento de alguma coisa que alguém faz bem é positivo até para os outros membros da equipa porque têm um exemplo a seguir e ficam mais motivados.”; “As pessoas ficam mais motivadas quando investimos nelas através da formação, do feedback e do reconhecimento.” O reconhecimento é também sugerido como um elemento fundamental ao desenvolvimento da criatividade: “Para haver criatividade não pode haver sentimento de injustiça ou ingratidão.” De facto, o reconhecimento e o feedback são sugeridos por Amabile & Khaire (2008), Pink (2011) e Hennessey & Amabile (2010) como positivos para o desenvolvimento da motivação intrínseca porque estes elementos não se constituem como prémio extrínseco mas como informação adicional e suporte para melhorar.

Outro elemento referido pela teoria era a necessidade de clarificação de objectivos (que já identificámos também na fase do sentido) e de papéis para uma boa percepção de apoio do líder. Isto traduz-se na seguinte frase: “Todas as pessoas precisam de apoio do líder dependendo da fase que estão a passar: há alturas que precisam (...) que o líder lhes diga objectivamente quais as tarefas e o que é que ele espera delas.” Mais uma vez, este tipo de comportamento irá contribuir para o desenvolvimento de segurança psicológica.

Também no que diz respeito à resolução de problemas podemos encontrar a necessidade de apoio do líder “É importante que o líder esteja próximo da sua equipa, principalmente na resolução de problemas.” Porque diminui o risco associado ao erro, elemento fundamental para as pessoas poderem expressar-se (Amabile & Khaire, 2008). Contudo, por outro lado, foi-nos sugerido a necessidade de dar às pessoas a possibilidade de fazer escolhas e lidar com o erro:

“Há pessoas que estão sempre a perguntar ao líder o que devem fazer para ele dividir a responsabilidade. Mas esta coisa da co-responsabilidade tem o seu lado negro que é

³⁵ Esta frase surge na resposta à questão 1.

quando a pessoa está sozinha numa situação não sabe fazer porque nunca tomou a decisão, nunca teve a responsabilidade...”³⁶

Esta perspectiva enquadra-se na abordagem sugerida por Murcho (2011) que considera a possibilidade de lidar com o erro como ponto fulcral no desenvolvimento pessoal.

Após a análise desta parte da entrevista, podemos afirmar que as pessoas precisam de uma boa percepção do apoio do líder para estarem satisfeitas no seu trabalho, o que podemos traduzir na frase de um líder que entrevistámos: “As pessoas ficam mais motivadas quando investimos nelas através da formação, do feedback e do reconhecimento.”

7.1.2. Grupo II das Entrevistas

Nesta segunda fase as perguntas das entrevistas incidem especialmente na liderança e nos comportamentos dos líderes que podem proporcionar uma maior desenvolvimento dos elementos que contribuem para a motivação intrínseca. Por vezes, após a descrição dos líderes face aos elementos para a motivação intrínseca, perguntámos de que forma é que esses líderes poderiam contribuir para um desenvolvimento da criatividade.

Questão 1. Sobre o Líder Democrático

Relativamente aos comportamentos do líder, começámos por pedir aos entrevistados que **descrevessem um líder que promove a autonomia**.

Através das entrevistas, foi-nos sugerido que um líder que dá autonomia às pessoas é alguém organizado e disciplinado, alguém que sabe delegar tarefas pelas pessoas adequadas e reunir o consenso face à realização das mesmas. Podemos identificar estas características nas frases “Um líder que dá autonomia às pessoas é um líder que **organiza** e **delega** bem as funções pela sua equipa. Quando não há clareza na **definição de funções** é difícil ter autonomia.” Podemos igualmente afirmar a consciência da importância do consenso para a realização de tarefas que se traduz na voz destes líderes: “Uma coisa que sempre tentei foi **encontrar consensos** entre a equipa.” “Nunca, mas nunca disse um *timing* a um cliente sem antes **perguntar** às pessoas que fazem aquele trabalho quando ele poderia estar pronto.” No domínio deste tipo de liderança foi destacada pelos entrevistados a importância da participação da equipa no processo de tomada de decisão como algo que conduz a uma maior motivação. Para alguns entrevistados, o importante era que o líder integrasse a equipa na discussão, independentemente da autoria da decisão final por parte do líder: “A **participação no processo de decisão** por parte da equipa depende das fases. Na fase inicial o líder deve **deixar a equipa dar a opinião** no sentido de se tomar uma decisão mas depois deve ser ele a decidir.” De igual forma podemos considerar que a

³⁶ Esta frase surge como resposta à questão 2.

partilha das ideias do líder com a sua equipa é também fundamental neste processo decisório: “O líder deve **pedir a opinião de todos e ouvir** e depois decidir, partilhando também a opinião dele, como é óbvio.” Este clima onde todos contribuem para a discussão é relacionada a aceitação da decisão final, mesmo quando esta difere da opinião dos membros da equipa: “É mais fácil aceitar uma decisão diferente se tiver **participado na discussão**.” Contudo, podemos ainda acrescentar que um elemento sugeriu que na tomada de decisão, o líder deve também saber abdicar da sua opinião em prol da decisão da equipa: “Caso a opinião dele num assunto seja totalmente diferente da equipa deve **aceitar a opinião da equipa**. Os líderes não sabem as respostas todas. Se a maioria da equipa tiver uma opinião diferente da do líder ele deve apoiar essa ideia.”

Outro factor referido nas características de um líder que promove a autonomia foi a necessidade de confiança nos seus seguidores e vice-versa. Por um lado, o líder precisa de confiar para deixar que a equipa desenvolva de forma autónoma as suas tarefas: “Quando o líder **confia** atribui tarefas e sabe que elas vão ser realizadas. O líder não tem de estar sempre a controlar.” Por outro lado, uma liderança deste tipo precisa que a equipa confie no líder. Esta confiança, que os seguidores têm de ter para correrem o risco da autonomia, traduz-se na forma como o líder lida com erro dos seguidores como nos refere este líder: “Tem de se dar autonomia, atirar as pessoas para a frente e depois, se errarem, nós estamos lá para as suportar.” Para além disto, como demonstra este líder que entrevistámos, a confiança dos seguidores reside também na possibilidade destes se expressarem livremente “Para as pessoas terem criatividade é preciso **estar aberto e mostrar receptividade**. Apresentar ideias envolve algum risco e se as pessoas não sentirem a confiança do líder dificilmente se sentirão seguras para as expressar.” Nesta última frase surge a ideia de criatividade, elemento associado a este tipo de liderança durante as entrevistas. De facto, a discussão de ideais que um líder deste tipo promove pode potenciar a criatividade: “Um líder pode ajudar ao desenvolvimento de novas ideias através de **debates**.” Para além disto, outro factor associado à ideia de criatividade foi a de **empowerment** (Hennessey & Amabile, 2010): “Para as pessoas terem criatividade é preciso que o líder lhes dê *empowerment*.” Após esta abordagem podemos, de facto, sugerir que estamos perante uma liderança democrática, de acordo com a definição elaborada por Goleman, Boyatzis e McKee (2011)³⁷.

Questão 2. Sobre os Líderes Relacional e Conselheiro

Nesta fase, pedimos que os entrevistados nos **descrevessem um líder que apoia os membros da sua equipa**. Nas suas respostas as pessoas referiram características de líderes

³⁷ As palavras destacadas a bold correspondem às características mais evidentes sugeridas pelos autores (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011) na formulação do conceito de líder democrático.

conselheiros e relacionais que referimos na abordagem teórica (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011³⁸).

Entre as principais características enunciadas podemos referir a importância da forma como o líder gere a sua equipa, característica que se prende mais com um líder de estilo relacional. A partir das entrevistas conseguimos afirmar que o sentimento de equipa pode contribuir para a motivação: “O **trabalho de equipa bem gerido** é mais gratificante.” Para além disto, a função do líder é garantir o bem-estar da equipa: “O líder que **apoia os membros da sua equipa não permite conversas nas costas** dos diferentes membros.” Este líder faz parte da sua equipa, estabelece proximidade com a mesma e nunca a abandona e é através de comportamentos de apoio que ele cria um espaço de motivação para o surgimento de novas ideias. Isto pode ser verificado, por exemplo na frase: “ele [o líder] tem de saber estar **ao lado da equipa** para correr riscos, não deve ter medo de **confiar na equipa**, tem de **defender a equipa** acima de tudo, se não as pessoas têm medo se sentem que não há o apoio por trás não passam para fora as suas ideias porque têm muito medo de não serem defendidos.” Neste tipo de liderança relacional, o apoio que o líder dá efectiva-se na vivência em equipa. Assim, podemos destacar a ideia sugerida numa entrevista: “Um líder deve ter tempo para conhecer a sua equipa.” De facto, o tempo de qualidade marca os comportamentos do líder e a percepção de apoio por parte dos liderados (Amabile et al., 2004).

Uma parte das respostas pendeu também para comportamentos de monitorização. Este tipo de comportamentos diz mais respeito a uma liderança de estilo conselheiro e assenta no feedback construtivo como forma de motivação para uma melhor performance. Isto está patente quando um entrevistado afirma “Uma forma de estar mais empenhado e satisfeito é quando o meu líder me dá **feedback do meu trabalho**, tanto quando as coisas correm bem como quando correm menos bem.” Assim, de acordo com os princípios da motivação intrínseca (Amabile, 1983, 1996; Pink, 2011) o feedback é dos principais elementos de motivação, ao contrário da remuneração que lhe pode ser prejudicial. Esta ideia foi-nos revelada por um líder que afirmou que “Penso que a remuneração não motiva. As pessoas ficam mais motivadas quando investimos nelas através da **formação, do feedback e do reconhecimento**.” Entre estes comportamentos de monitorização foi sugerido também que o líder para além do feedback deveria ajudar o membro da sua equipa a fazer melhorias: “O líder deve dar feedback dos pontos fortes da pessoa e dos pontos fracos e colocar-lhe o **desafio de mudar**, fazendo com ela um **plano para melhorar**.”

No apoio do líder, tanto a nível de comportamentos mais relacionados com o líder relacional como com o conselheiro, foi destacada a importância do reconhecimento: “O líder ideal (...) valoriza [as pessoas]”. De igual modo, foi destacada a importância de o líder reconhecer, tanto nas dinâmicas de equipa, como na relação de um para um, a

³⁸ As palavras destacadas a bold correspondem às características mais evidentes sugeridas pelos autores (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011) na formulação de conceito de líder conselheiro e relacional.

singularidade de cada membro: “Todas as pessoas são todas diferentes e têm medidas diferentes, não há uma regra. O líder tem de ser **sensível a cada pessoa** da equipa. Tem de ter a noção do que se passa com cada pessoa. Isto era o ideal.”; Esta ideia é acentuada na frase: O líder deve “conhecer as características de cada pessoa e motivá-la de forma diferente.” A consciência desta característica contingencial da liderança é de tal forma aceite que um dos entrevistados chega a referir ideias que podemos retirar da Teoria da Troca Líder-Membro: “ (...) as pessoas são totalmente diferentes. Isso é de uma complexidade enorme. Uns querem umas coisas, outros outras coisas. Tentei que houvesse um equilíbrio na minha relação com todos. Mas há sempre aquela pessoa em quem confiamos mais e há mais cumplicidade e é normalmente essa pessoa quem sobrecarregamos com trabalho. E é um erro enorme.”

Finalmente, outra característica sugerida como determinante para o apoio de líder foi a ideia de proximidade sugerida por vários entrevistados: “O líder ideal (...) mantém uma **comunicação próxima** com todas as pessoas.”; “É fundamental o líder estar muito presente. Ele tem de saber o que se passa, para ajudar.” É nesta ideia de proximidade que todos os comportamentos (apoio, monitorização, reconhecimento, etc) dos líderes relacionais e conselheiros irão culminar e é através da mesma que se estabelece relações de confiança e apoio apreendido essencial ao desenvolvimento da motivação intrínseca. A ideia de criatividade nos líderes deste tipo é-nos sugerida através desta ideia: “A criatividade precisa de líderes (...) que saibam dizer, nas dificuldades: também já passei por isso.”

Questão 3. Sobre o Líder Visionário

A última questão que colocámos pedia que os entrevistados nos descrevessem um **líder que promovesse os objectivos a curto e longo prazo**. Mas uma vez o vocábulo “sentido” foi substituído por objectivos para facilitar a compreensão.

A noção de líder visionário (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011³⁹) é associada a este líder que promove os objectivos. Desta análise, em primeiro lugar, podemos afirmar que o simples estabelecimento de objectivos pode contribuir como fonte de motivação: “Para as pessoas estarem motivadas, é fundamental que o líder (...) que saiba onde quer estar daqui a 4/5 anos.” Contudo, referindo-se a estes objectivos, os entrevistados sugeriram por eles mesmos o conceito de visão que, como referimos está mais ligado aos objectivos como fim. Através de afirmações como: “Num líder a **visão** é fundamental.”; “O líder tem de ter visão e **saber onde é que quer estar** daqui a um ano, daqui a dois, daqui a 5 anos.” Podemos considerar que os entrevistados associam uma liderança focada nos objectivos a uma liderança visionária. Isto é ainda mais notório na expressão sugerida: “O líder tem de

³⁹ As palavras destacadas a bold correspondem às características mais evidentes sugeridas pelos autores (Goleman, Boyatzis e McKee, 2011) na formulação de conceito de líder visionário.

saber **partilhar com todos a sua visão.**” Porque a capacidade inspiradora do líder visionário, para além da definição de objectivos visionários, reside na forma como os partilha em equipa. O líder visionário partilha os objectivos de forma inspiradora: “Ao princípio a equipa pode até não perceber como é que o líder está a estruturar os seus objectivos mas está a ser **conduzida** por eles.” Assim, as pessoas aderem de forma livre e acreditam fazer parte desses mesmos objectivos. “Para conseguir partilhar os objectivos com a equipa o líder tem de ser muito **inspirador.**” Para além da forma como sabe comunicar a sua visão, a inspiração do líder visionário advém também da força das suas convicções e da sua paixão pelo que faz, o que é visível na seguinte frase: “Um líder que **entusiasma** as pessoas é um líder que tem uma **paixão** enorme por aquilo que faz e isso **contamina** as outras.” Um líder contou-nos também um episódio que demonstra que o gosto pelo que faz pode ser fundamental no que diz respeito à adesão dos objectivos por parte da equipa: “Houve uma vez em que a minha paixão pelo que faço permitiu à minha equipa ficar motivada para um objectivo com o qual não estava muito alinhada.”

No contexto do líder visionário, a última ideia sugerida diz respeito à criatividade. Assim, podemos afirmar que os entrevistados consideram que o ponto forte deste tipo de liderança para o desenvolvimento de novas ideias reside exactamente na inspiração e na forma como o líder consegue envolver a equipa: “Um líder pode ajudar ao desenvolvimento de novas ideias **inspirando** (...).”; “Se uma pessoa estiver **envolvida** vai ter novas ideias até fora do ambiente de trabalho. Se a pessoa não estiver envolvida não vai conseguir ter ideias.”

7.1.2. Outras ideias sugeridas na fase de entrevistas

Ao longo desta fase de entrevistas, durante as respostas, os entrevistados deram contributos sobre temas que não se enquadram directamente no conteúdo das perguntas que colocámos. Assim, pela sua pertinência e relação com o estudo em questão surge este espaço de ideias soltas recolhidas na fase de entrevistas.

Sobre a Criatividade

O tema da criatividade revelou ser do interesse dos entrevistados. Todos os elementos afirmaram ser um assunto muito importante na vida de qualquer organização. Para além disto, um contributo revelou a ideia de que a criatividade deve ser adaptada às necessidades da organização e não deve ser desenvolvida sempre da mesma forma: “A criatividade nem sempre é boa para a organização. Tem de ser adequada e implementada no momento certo.”

No que se refere à ideia de criatividade como algo fundamental para a vida dos trabalhadores podemos retirar o contributo de um dos entrevistados que referiu que “A criatividade é positiva porque aumenta a satisfação no trabalho.” A ideia de criatividade foi

também associada ao conceito de resolução de problemas, de acordo com a teoria. Neste âmbito, um líder que entrevistámos sugeriu que “Um líder prefere sempre que um membro da sua equipa, ao dizer que tem um problema, apresente também soluções (...). A criatividade também passa por aí.” Assim, podemos considerar que a criatividade é algo associado às tarefas diárias, como a resolução de problemas, e não apenas às grandes descobertas que classificámos como criatividade com “C”. Finalmente, a ideia de criatividade como algo inato é ainda aceite, como sugerido através das seguintes palavras: “Há características inatas para a criatividade. Há pessoas que nascem com aquelas características e têm algo dentro delas. Isso é inato, não se treina, não se aprende.”

Sobre a Motivação Intrínseca

A ideia de motivação intrínseca esteve sempre presente, principalmente nas respostas à questão 1 do grupo I. Contudo, podemos ainda acrescentar algumas ideias.

Em primeiro lugar, podemos abordar a noção de que para além da inspiração, a criatividade envolve necessariamente o gosto pela tarefa, transmitida através da frase: “A inspiração é importante mas ter novas ideias só é possível com muita disciplina e dedicação, o que envolve, necessariamente gosto pelo que se faz.” Também a vontade de melhorar a performance surge como algo importante ao desenvolvimento de ideias: “O querer ser sempre melhor ajuda-me a ligar, a encontrar novas coisas. Como me dá mais vontade de descobrir áreas novas e temas novos acabo por conseguir relacionar tudo e ter mais ideias.” Estes contributos reflectem a importância da motivação intrínseca no processo criativo. Principalmente a através da primeira frase, podemos afirmar que é transmitida a ideia de que sem gosto pela tarefa seria impossível o desenvolvimento da criatividade. Estes contributos colocam-nos perante o Princípio da Motivação Intrínseca de Amabile (1983, 1996) que acaba por ser (re)validado mais uma vez por estas pessoas.

Também a ideia de que a remuneração não contribui para uma verdadeira motivação (Amabile, 1996, 1997; Pink, 2011) é destacada por um líder: “Penso que a remuneração não motiva. As pessoas ficam mais motivadas quando investimos nelas através da formação, do feedback e do reconhecimento.” De igual forma, um liderado faz também alusão a este tema: “Há pessoas que só vêem motivação de forma monetária mas há outras que não. Claro que a pessoa tem de sentir justiça no seu ordenado mas há simples acções que podem motivar mais um colaborador como puxar pela equipa, deixar que as pessoas sejam mais participativas, perguntar opiniões...isto também são formas de motivação.”

Finalmente, ao longo das entrevistas, foi-nos também possível identificar o desafio como fonte de motivação intrínseca e, por sua vez, da criatividade que nos transmitem, por exemplo Amabile & Khairi (2008): “(...) os desafios estimulam a criatividade. Situações adversas podem ser um estímulo para a criatividade. Quando consigo resolver um problema difícil fico mais entusiasmada pelo meu trabalho”.

Sobre a Liderança Emocional

Apesar de já termos referido os diferentes estilos de liderança emocional que apontam para uma adequabilidade de alusão a este tipo de liderança face ao desenvolvimento da motivação intrínseca podemos ainda acrescentar características mais gerias deste tipo de liderança que apontam para uma relação directa com a motivação intrínseca.

Em primeiro lugar, podemos destacar a recorrência a palavras da família do verbo “sentir” durante as entrevistas. Assim, podemos afirmar que, as pessoas relacionam a sua satisfação no trabalho e os comportamentos dos líderes a algo que lhes transmite sentimentos. Neste campo, a liderança emocional, ou muitas das suas características descritas por Goleman (2010) e, posteriormente na obra conjunta com Boyatzis e McKee (2011) estiveram sempre subjacentes às respostas das pessoas que destacaram, principalmente, a importância das competências sociais do líder. A nível de Consciência Social, podemos destacar a necessidade de empatia que se refere, por exemplo esta frase: “O líder tem de ser uma pessoa sensível, tem de observar, tem de perceber que a comunicação não se faz só de forma verbal, tem de estar atento às pessoas.” Aludindo ao espírito de serviço podemos considerar que “É fundamental o líder estar muito presente. Ele tem de saber o que se passa, para ajudar.” Ao nível da Gestão de Relações o líder deve saber motivar, “contaminar as pessoas” e desta forma ser persuasivo. “O líder tem de ajudar as pessoas a melhorar o seu trabalho, a evoluir para melhores resultados.” Para além disto o líder tem de saber criar espírito de equipa, elemento referido como fundamental à satisfação do trabalho. Uma liderança efectiva precisa também de confiança “O líder tem de fazer com que a equipa confie nele. A liderança envolve confiança.”

Também a nível de autoconsciência do líder, foram sugeridos domínios da autoconsciência e da auto-gestão: “Um líder deve saber-se auto-avaliar e tentar todos os dias melhorar. Todos temos coisas a melhorar sejamos líderes ou não.”

A necessidade de gerir as emoções e ser socialmente inteligente foi referida como um aspecto fulcral numa liderança completa e geradora de uma maior motivação no trabalho:

“Os líderes que mais desenvolveram o meu empenho foram os que respeitaram e valorizaram o meu trabalho, que me deram oportunidades de evoluir, isto também em termos de formação, foram os que não competiam comigo. Foram pessoas com quem me sentia à vontade em todos os momentos e com as quais havia um espaço de diálogo.”

Complementaridade nos Estilos de Liderança face aos elementos para a motivação intrínseca

Uma das principais conclusões que podemos retirar da fase de entrevistas é o facto de os estilos de liderança emocional que sugerimos: estilo democrático, relacional/conselheiro e

visionário, tendencialmente corresponderem respectivamente aos seguintes elementos para a motivação intrínseca: autonomia, apoio apreendido e sentido. A par deste importante dado, verificámos também que, em algumas excepções, determinados estilos podiam ser propícios ao desenvolvimento de um elemento para a motivação intrínseca que não correspondia ao seu campo de acção predominante. Assim, no que diz respeito, à definição e partilha dos objectivos esta é atribuída de uma forma geral a uma liderança visionária. Contudo, podemos considerar que para este mesmo campo de acção, uma liderança democrática poderá ter comportamentos eficazes no que diz respeito ao desenvolvimento da motivação intrínseca. Isto é-nos transmitido nas entrevistas, quando é referida que “os objectivos devem ser construídos em equipa” quando é referido que o líder “tem de ajudar a definir os objectivos mas tem de estar aberto a novas ideias”. Também no que se refere à percepção de apoio do líder, podemos considerar que uma liderança de estilo relacional ou conselheiro pode ser uma vantagem. No entanto, foi-nos sugerido nesta fase de entrevistas a possibilidade de alguns comportamentos de líder visionário poderem contribuir de forma indirecta para a percepção de apoio do líder ou tornarem esse apoio menos significativo para a motivação intrínseca:

Tive a sorte em trabalhar com um líder que tinha algo que contagiava. Eu trabalhava sempre até à noite mas com grande motivação. Ele não apoiava mas a motivação era tanta que conseguíamos encontrar uma forma de reagir. Ele dizia que era para ali e nós acreditávamos.

Finalmente, podemos afirmar que a autonomia, que diz respeito mais a uma liderança democrática, poderá ser alcançada através de comportamentos próprios de estilos de liderança relacional ou conselheira. A proximidade física e psicológica que estes líderes conseguem estabelecer com as suas equipas faz com que estes consigam confiar mais nelas e dar-lhes mais autonomia. Conseguimos identificar esta ideia nas palavras de um líder que referiu que “era fácil dar autonomia porque estávamos todos juntos no mesmo espaço e estava sempre a par de tudo.”

Desta forma, podemos afirmar que os diferentes estilos ressonantes de liderança emocional se completam no desenvolvimento da motivação intrínseca, comprovando a ideia de que uma liderança é mais eficaz quanto maior o leque de comportamentos de estilos diferentes o líder tiver e os souber adequar a cada situação (Goleman, Boyatzis & McKee, 2011).

Estilos Dissonantes

Ao longo das entrevistas foi possível compreender que, de uma forma geral, os estilos dissonantes não conduzem à motivação intrínseca. Foi muitas vezes referido que, para as pessoas estarem motivadas era necessário que não existisse medo em expressar as ideias livremente. Ainda, de acordo com a noção de segurança psicológica (Hennssey &

Amabile, 2010), a fase de entrevistas sugeriu a necessidade de os indivíduos serem protegidos pelos seus líderes no caso de terem cometido um erro, de terem feedback para se sentirem confiantes e de serem reconhecidos. Estes elementos seriam postos de lado no caso de lideranças dissonantes, nomeadamente perante uma liderança de estilo dirigista (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2011).

Para além disto, a pressão, como a nossa teorização defende, não é geralmente positiva para a motivação intrínseca, logo para a criatividade. Este facto, foi suportado novamente pelas entrevistas que afastam o estilo pressionador como fonte de motivação. Pelo contrário, as entrevistas demonstraram que a pressão era prejudicial à motivação e à criatividade.

Assim, podemos afirmar que os estilos de liderança dissonantes, por não conduzirem à motivação intrínseca, de forma geral não são eficazes para desenvolver a criatividade.

7.2. Fase de Inquéritos

Já que a presente investigação é conduzida de acordo com uma abordagem interpretativista, os inquéritos são concebidos como método complementar e interpretados de um posto de vista qualitativo. Esta fase teve como objectivo responder à QI3: O perfil de liderado quanto à auto-eficácia e ao comportamento inovador no trabalho influencia as suas preferências por determinados estilos de liderança?

7.2.1. Importância do Perfil para a Escolha de um tipo de liderança

Tanto a nível de teorização, como mais tarde poderíamos verificar nas entrevistas, foi sugerido que as necessidades de liderança para a motivação para a criatividade alteram-se consoante o tipo de liderado. Assim, a fase de inquéritos, teve como objectivo principal compreender se era possível identificar perfis de liderados consoante o seu grau de auto-eficácia e de comportamento inovador no trabalho para verificar se existiam correspondências de a preferências por algum(s) estilo(s) de liderança em particular. Desta forma, os dois primeiros grupos do inquérito correspondem aos Testes de Auto-eficácia e testes de Comportamento Inovador no Trabalho.

Após a aplicação destes testes verificámos não ser possível o estabelecimento de perfis. Apesar de não avaliarmos quantitativamente os nossos questionários, podemos afirmar que tanto no teste de auto-eficácia como no de comportamento inovador no trabalho, quase a totalidade dos inquiridos apontou para um nível a meio da escala e com tendência positiva (nível 3 de 4). Assim, e por não se tratar de um estudo quantitativo e com amostra representativa, não podemos compreender se, de facto, as pessoas pertenciam todas a um grau elevado de comportamento inovador e de auto-eficácia ou se estamos perante um enviesamento dos testes que foram construídos para analisar populações diferentes, por

exemplo a nível de nacionalidade. Quanto ao teste de comportamento inovador no trabalho podemos atribuir o enviesamento dos resultados ao facto de termos optado por serem as próprios pessoas a preencher o teste e não o seu líder, como sugerido pelos autores do teste. Desta forma, cabe-nos apenas afirmar que não obtivemos nenhuma correspondência entre o perfil do seguidor e uma preferência por um líder no que diz respeito à sua motivação para o desenvolvimento da criatividade, não podendo por isto corroborar a QI3.

7.2.2. Estilos de Liderança e Momentos do Processo Criativo

Apesar de não conseguirmos apurar estilos de liderança para um perfil concreto de trabalhador, podemos apurar tendências de preferências comuns a todos os trabalhadores face a alturas concretas do desenvolvimento de uma ideia, de acordo com as perguntas da terceira parte do inquérito.

A primeira questão do grupo três perguntava qual dos três elementos (ter um objectivo forte, ter autonomia suficiente, sentir o apoio do líder) era mais importante para a motivação durante todo o processo de desenvolvimento de uma ideia. Ao aferir os resultados, podemos considerar que, relativamente ao desenvolvimento do processo criativo, todos os elementos parecem ter semelhante importância. Esta afirmação é também suportada pela análise da primeira questão da Fase 1 das entrevistas onde todos os elementos foram sugeridos (sem hierarquização) como fundamentais ao desenvolvimento da motivação intrínseca.

O mesmo já não ocorre relativamente à **questão 2 que pede aos inquiridos para imaginarem que já desenvolveram uma ideia bem-sucedida e explicarem a razão de tal sucesso.** Neste caso, podemos considerar que poderá haver uma particular incidência no elemento “sentido”. Ao fazerem um balanço final de uma ideia bem-sucedida as pessoas afirmam genericamente que o sucesso da mesma tinha dependido do que essa ideia significava para si e para a organização. Isto pode relacionar-se com o facto de ao fazerem o balanço de algo que passou e correu bem ser associado ao significado do que essa ideia tinha para si. Para além disso, este mesmo significado pode ser (como foi afirma na teoria) uma importante fonte de motivação que serve como guia e apoio durante todo o processo criativo, podendo mais facilmente conduzir ao seu sucesso. Isto pode ser apoiado pelo resultado da **terceira questão que pede ao inquirido que imagine que está perante problemas durante o desenvolvimento da sua ideia e que explique porque é que conseguiu avançar (se foi o facto de o líder continuar a acreditar nas suas capacidades, se foi por acreditar no objectivo ou sentir que a liberdade no seu trabalho lhe atribuí a responsabilidade de lutar por ele).** Nesta questão, surge novamente uma tendência para o elemento “sentido”. Mais uma vez, a crença no objectivo, na forma como este faz sentido é associado à motivação que permite seguir em frente, neste caso que permite fazer face aos problemas. Esta tendência para o elemento “sentido”

é reforçada se recorrermos também ao contributo da fase de entrevistas, através da frase: “Nos momentos mais difíceis reavalio a importância do que estou a fazer e quando sinto que é importante consigo andar para a frente.” Assim, podemos afirmar que tanto na atribuição da causa de sucesso relativamente ao balanço final, como na causa de sucesso perante a superação de um problema, a motivação residiu no sentido que o desenvolvimento daquela ideia tinha para o indivíduo. Assim, podemos sugerir que para motivar os indivíduos para a condução geral do processo criativo, como para enfrentar problemas é importante uma liderança que desenvolva o sentido. Desta forma, com base na nossa teorização e nos resultados das entrevistas, podemos sugerir uma liderança visionária como aquela que mais aposta na criação e partilha de significado como uma importante chave para a superação de problemas e o sucesso de ideias criativas.

A quarta questão remete os inquiridos para os momentos em que tiveram mais inspiração e pede-lhe que atribuam a sua causa, avaliando se foi o facto de terem autonomia para criar, um objectivo inspirador ou se foi o facto de sentir a confiança do líder. No que diz respeito a esta questão já não podemos considerar que exista um elemento que se destaque especialmente. Contudo, podemos sugerir uma ligeira tendência para a autonomia como elemento que promove mais facilmente a inspiração. Nesta questão, antes do sentido, surge primeiro também o apoio do líder. Assim, podemos sugerir que, para a inspiração, o foco no objectivo é menos positivo. De acordo, com a nossa teorização, a importância do pensamento divergente (Lubart, 2003) é fundamental para a inspiração. Como o foco no objectivo não proporciona este tipo de pensamento, é nesta questão o elemento menos importante. A autonomia (de tempo e tarefas, principalmente), como foi apontado pela teoria e apoiado na fase de entrevistas, permite que o indivíduo repare em coisas que fogem às suas tarefas diárias e que tenha tranquilidade necessária para se inspirar. Já o apoio do líder, pode revelar-se importante, principalmente na medida em que não coloca o indivíduo com medo de errar, logo possibilita a hipótese de inspiração para a criação de ideias menos óbvias.

A quinta e última questão remete os inquiridos para um balanço da sua vida em geral, pedindo-lhes que, com base em todas as suas experiências, expliquem o que precisaram do seu líder para desenvolverem ideias (se foi de autonomia, de objectivos inspiradores ou se foi o apoio do líder nos momentos difíceis e o facto de este o ter ajudado a potenciar as suas melhores características). Nesta questão, não podemos afirmar que haja uma tendência clara para um elemento em particular. Contudo podemos falar em ligeiras tendências. Ao remeter-se directamente para os comportamentos do líder, a questão reúne mais respostas no elemento que se relaciona com o apoio do líder. Segue-se a autonomia que também pode ser mais associada a comportamentos concretos. Já o objectivo inspirador é o elemento menos referido, talvez por surgir num plano menos operacional, o que faz com que as pessoas não considerem esse elemento como primeira necessidade de liderança para o desenvolvimento de novas ideias. Neste âmbito, podemos

considerar que, de forma geral, sem se referirem a uma processo criativo em específico, as necessidades gerais das equipas para poderem desenvolver a sua motivação para a criatividade centram-se na percepção de apoio do líder. Esta percepção de apoio é fundamental para criar um clima geral propício à criatividade como suporta esta definição de líder recolhida na fase de entrevistas: “O líder é um facilitador. Ele tem de ajudar a definir os objectivos, tem de estar aberto a novas ideias, tem de saber estar ao lado da equipa para correr riscos, não deve ter medo de confiar na equipa, tem de defender a equipa a cima de tudo, se não as pessoas têm medo se sentem que não há o apoio por trás não passam para fora as suas ideias porque têm muito medo que não sejam defendidos. Assim, ao referirem a importância do apoio do líder nos momentos mais difíceis e da monitorização necessária para que o líder possa potenciar as necessidades de cada membro da sua equipa, estes resultados colocam-nos perante a importância de líderes relacionais e conselheiros para o desenvolvimento geral de uma clima que motive para a criatividade. Já no que se refere a um processo criativo em concreto e na resolução de problemas pode destacar-se a importância do sentido para a motivação, logo de uma liderança visionária. Finalmente, se tivermos em conta apenas a soma geral de todas as questões apresentadas relativamente às preferências de elementos para a motivação, independentemente do momento do processo criativo, podemos sugerir uma pequena inclinação para a preferência de um estilo visionário. Contudo, esta não surge muito destacada das outras. Assim, podemos afirmar, novamente, que todos os estilos ressonantes são adequados para o desenvolvimento do processo criativo.

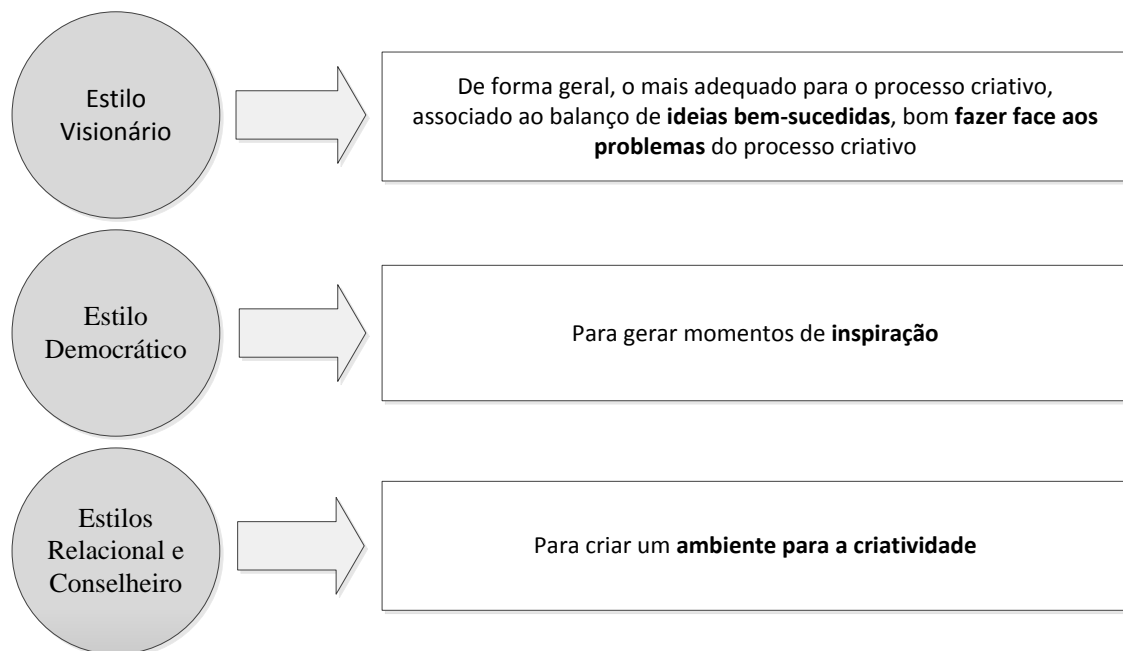
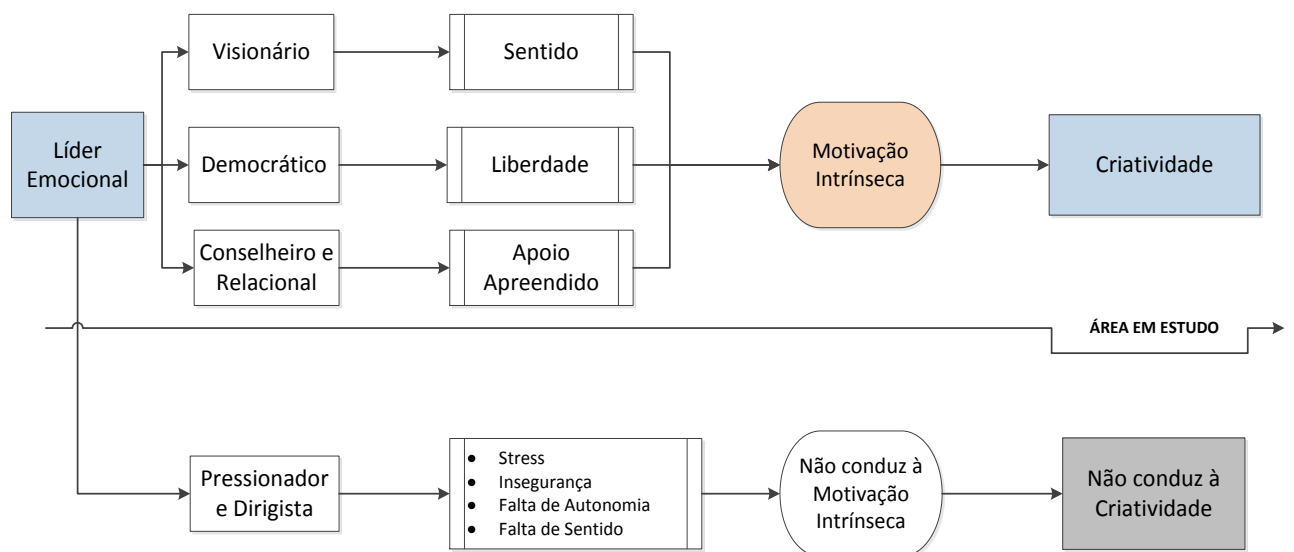


Ilustração 13 Situações em que os estilos de liderança são mais adequados para a criatividade

7.3. Validação do Modelo de análise

Após a apresentação e análise dos resultados, tivemos a necessidade de rever o nosso modelo. Apesar de não termos conseguido obter uma distinção de diferentes necessidades consoante o padrão de liderados, foi-nos possível concluir que todos os estilos ressonantes têm impacto no aumento da motivação intrínseca, logo da criatividade. Podemos, igualmente, afirmar que cada estilo ressonante tem um impacto significativo num dos elementos que contribuem para a motivação intrínseca, sendo que o estilo visionário incide especialmente no sentido, o democrático na autonomia e os estilos relacional e conselheiro na percepção de apoio do líder. Contudo, o nosso modelo não exclui a possibilidade destes estilos poderem actuar ao nível de outros elementos para a motivação. Apesar de não nos termos dedicado ao estudo dos estilos dissonantes, decidimos inclui-los neste modelo. De facto, considerámos que a teorização proposta e a análise empírica nos permitem afirmar que os estilos dissonantes não conduzem à motivação intrínseca, logo não promovem a criatividade.



CONCLUSÕES ADICIONAIS

Ilustração 14. Modelo proposto pela dissertação

Importa ainda salientar que, como todas as investigações, esta também tem as suas limitações. O facto de o nosso enquadramento ser intepretativista, faz com que todas as nossas amostras sejam de conveniência. Para além disto, as nossas conclusões resultam do quadro teórico que apresentámos. Assim, se tivéssemos optado por seguir outras teorias os resultados poderiam ser muito diferentes. No entanto, ao longo de presente investigação, guiámo-nos por uma estratégia interpretativista clássica, pelo que os resultados apresentados são significativos e relevantes para compreender o fenómeno em causa.

Conclusões

A investigação que apresentámos teve como objectivo compreender de que forma o líder pode potenciar o desenvolvimento do processo criativo dos membros da sua equipa, inseridos num contexto organizacional. Para isto recorremos a uma base teórica (capítulos 1 e 2) que procurou desenvolver os conceitos de liderança e criatividade. No final de cada um destes capítulos definimos que o âmbito de estudo de ambos os conceitos seria especificado e passaríamos a centrar-nos com especial incidência na Liderança Emocional e na Criatividade enquanto processo e actividade presente no dia-a-dia de qualquer indivíduo.

No capítulo 3 procurámos compreender de que forma é que o líder pode influenciar directamente o desenvolvimento da criatividade dos membros da sua equipa. Assim, com base na Teoria Componencial, cingimos a nossa análise apenas ao componente da criatividade mais susceptível à acção do líder: a motivação intrínseca. Recorrendo à teoria do capítulo 2, identificámos os elementos que influenciavam a criatividade e eliminámos os que não contribuían para o componente que escolhemos. Assim, conseguimos relacionar a motivação intrínseca com três elementos essenciais que se relacionam com a liderança conduz à criatividade: autonomia, apoio apreendido do líder e sentido. Após a conceptualização destes elementos sugerimos a primeira questão de investigação (QI1): A autonomia, o apoio apreendido e o sentido contribuem para o aumento da motivação intrínseca e, por sua vez da criatividade?

O capítulo 4 teve como objectivo aferir se a Liderança Emocional seria adequada para prosseguir a nossa investigação. Desta forma, para além de associarmos os domínios da inteligência emocional à criatividade e à motivação intrínseca, este capítulo permitiu relacionar estilos concretos de liderança emocional aos elementos essenciais ao desenvolvimento da motivação intrínseca propostos no capítulo 3. Assim, autonomia, apoio apreendido do líder e sentido foram respectivamente associados aos estilos democrático, conselheiro/relacional e visionário. Desta forma colocámos a segunda questão de investigação QI2: A liderança emocional incide directamente nos elementos para a motivação intrínseca (sentido, apoio apreendido e autonomia), conduzindo à criatividade?

Com base no contributo das Teorias Contingenciais da Liderança que sugerem que a diversidade de tipos de liderados pressupõe a necessidade de comportamentos diferentes por parte do líder, no capítulo 5 procurámos identificar variáveis que poderiam diferenciar perfis de liderados. Assim, optámos pelos conceitos de auto-eficácia e de comportamento inovador no trabalho para diferenciar perfis de liderados. Propusemos então a nossa terceira questão de investigação (QI3): O perfil de liderado quanto à auto-eficácia e ao

comportamento inovador no trabalho influencia as suas preferências por determinados estilos de liderança?

No capítulo 6 testámos as questões de investigação que elaborámos. Para isto, apoiamo-nos numa perspectiva interpretativista. Esta foi constituída por duas técnicas: entrevistas semi-dirigidas e inquéritos. Esta última, apesar de corresponder a um método quantitativo foi interpretada sob pressupostos qualitativos. Assim, a fase de entrevistas foi dedicada às QI1 e QI2, onde pedimos aos entrevistado que referissem que aspectos contribuíam para a sua motivação (intrínseca) e, posteriormente que relacionassem esses elementos a comportamentos específicos de liderança. A fase de inquéritos teve como objectivo identificar perfis de liderados e as suas preferências por comportamentos de liderança, de acordo com a QI3.

Assim, podemos apurar algumas conclusões. A autonomia, a percepção de apoio do líder e o sentido contribuem, de facto, para a motivação intrínseca que conduz à criatividade, corroborando a nossa QI1. A QI2 foi igualmente comprovada. De facto, o estilo visionário foi associado ao sentido, o democrático à autonomia e os estilos relacional/conselheiro ao apoio apreendido. Para além disto, identificámos algumas situações em que outros estilos de liderança foram associados a elementos que não pertenciam predominantemente à sua área de acção. Assim, sugerimos que relativamente à definição e partilha dos objectivos que é associada normalmente a uma liderança visionária, em alguns momentos pode sair mais beneficiada com uma liderança democrática. O apoio do líder atribuído de forma mais significativa a lideranças relacionais ou conselheiras pode ter uma menor importância perante uma liderança visionária. Finalmente, uma liderança relacional ou conselheira pode facilitar a concessão de autonomia. Durante as entrevistas, podemos igualmente apurar que comportamentos relacionados a estilos dissonantes não conduzem à motivação intrínseca, logo não potenciam o desenvolvimento da criatividade.

Após a fase de inquéritos verificou-se que não foi possível estabelecer um perfil de liderado com base nos testes de auto-eficácia e do comportamento inovador no trabalho. Contudo, esta fase possibilitou a conclusão de que um estilo visionário poderá ser mais adequado para promover a motivação em processos criativos concretos e perante a resolução de problemas. Para além disto, verificou-se existir uma tendência de preferência por uma liderança relacional /conselheira para criar um clima que promova a criatividade em geral. O estilo democrático é também identificado como um estilo eficaz na motivação para o processo criativo, nomeadamente associado a momentos de inspiração.

Assim, após o estudo empírico, podemos afirmar que a liderança emocional no que se refere aos seus estilos ressonantes é uma forma de liderança capaz de potenciar o desenvolvimento da criatividade, já que, incide na autonomia, apoio apreendido e sentido, elementos que promovem a motivação intrínseca.

Futuras Investigações

A presente investigação poderia ter seguido outros caminhos alternativos ou complementares para abordar esta mesma temática da liderança e criatividade.

Esta investigação cingiu-se, à partida, apenas à criatividade enquanto processo e afastou o estudo focado no seu resultado, ligado à fase final, que diz respeito à ideia de inovação. Neste âmbito, poderá revelar-se pertinente, para futuras investigações, associar a liderança a esta fase final da criatividade focada no desenvolvimento e implementação de ideias ou produtos.

Outro caminho possível, poderá incidir em formas de liderança menos exploradas relativamente ao tema da criatividade como a liderança espiritual, liderança autêntica, liderança ética ou liderança de serviço.

No entanto, mesmo optando pelo mesmo caminho que percorremos, seria possível partir, novamente, da Teoria Componencial mas centrar o estudo nos elementos menos acessíveis ao líder, mas nos quais onde este pode estabelecer alguma influência: conhecimentos relevantes no domínio e capacidade criativas do indivíduo.

Finalmente, outro caminho possível será partir da nossa perspectiva mas sugerir outras variáveis que determinem perfis de liderados. Desta forma, poderá ser possível fazer corresponder esses perfis de liderados a necessidades específicas relacionadas com os estilos de liderança emocional e apurar se existe ou não alguma relação entre os mesmos.

Bibliografia

AGHION, Philippe & Howitt, Pete (1992). "A Model of Growth Through Creative Destruction", *Econometrica*, vol. 60 (2), pp. 323-352

AMABILE, T. M. (1983). "The social psychology of creativity: A componential conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, 357-376.

AMABILE, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview.

AMABILE, Teresa M. (1998). "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, September-October, 77-87.

AMABILE, Teresa M. (2013). "Componential Theory of Creativity". In Eric H. Kessler (Ed.) *Encyclopedia of Management Theory*, Sage Publications.

AMABILE, T. M.; Conti R.; Coon, H.; Lazenby, J. & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, vol. 39 (5), 1154-1184.

AMABILE, Teresa M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, vol. 40 (1), 39-58.

AMABILE, Teresa M.; Hadley, Constance N. & Kramer, Steven J. (2002). "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review – The Innovative Enterprise*, August, 52-61.

AMABILE, Teresa, et al. (2004). "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support", *The Leadership Quarterly*, vol. 15, 5-32.

AMABILE, Teresa M. & Khaire, Mukti (2008). "Creativity and the Role of the Leader", *Harvard Business Review*, October, 100-109.

AMABILE, T. M. & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston: Harvard Business Review Press.

AMABILE, Teresa M. & Pillemer, Julianna (2012). "Perspectives on the Social Psychology of Creativity", *The Journal of Creative Behavior*, vol. 46 (1), 3-15.

AVOLIO, Bruce J. & Gardner, William L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, vol.16, 315-338.

- BAHIA, Sara Nogueira & Ibérico, Sara (2005). “Entre a Teoria e a Prática da Criatividade”. In G. Miranda & S. Bahia (Ed.), *Temas de Psicologia da Educação: Temas de Desenvolvimento, Aprendizagem e Ensino*. Lisboa: Relógio D’Água Editores.
- BANDURA, Albert (2012). “On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited”, *Journal of Management*, Vol. 38 (1), 9-44.
- BARBUTO, John E. & Burbach, Mark E. (2006). “The Emotional Intelligence of Transformacional Leaders: A field Study of Elected Officials”, *The Journal of Social Psychology*, vol. 146 (1), 51-64.
- BASS, Bernard M. (1990). “From transactional to transformational leadership”, *Organizational Dynamics*, Vol. 18 (3), 19-31.
- BEGHETTO, Ronald A. & Kaufman, James C. (2007). “The genesis of creative greatness: mini-c and the expert performance approach”, *High Ability Studies*, vol. 18 (1), 59-61.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2008). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BORGES, Isolina (1998). “Estruturação da Personalidade e Criatividade”, *Saber Educar*, nº3, 7-15.
- CONGER, J.A. & Kanungo, R.N. (1994). “Charismatic Leadership in Organizations – Perceived Behavioral – Attributes and their measurement”, *Journal of Organizational Behavior*, vol.15 (5), 439-452.
- CONTI, Regina; Coon, Heather & Amabile, Teresa M. (1996). “Evidence to Support the Componential Model of Creativity: Secondary Analyses of Three Studies”, *Creativity Research Journal*, vol. 9 (4), 385-389.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (1996). *Flow and the psychology of discovery and invention*, Harper Collins Publishers.
- DAMÁSIO, António (1996). *O Erro de Descartes*, Europa América.
- DIPIETRO, William R. & Anoruo, Emmanuel (2006). “Creativity, innovation and export performance”, *Journal of Policy Modeling*, 28, pp. 133-139
- DECI, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

DRATH, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

DULEWICZ, Victor & Higgs, Malcolm (2003). "Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11 (3), 193-210.

DWECK, Carol S. (2012). "Mindsets and Human Nature: Promoting Change in the Middle East, the Schoolyard, the Racial Divide and Willpower", *American Psychologist*, vol. 67 (8), 614-622.

GAGNÉ, Marylene & Deci, Edward L. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, 331- 362.

GARDNER, Howard (1993). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.

GARDNER, Howard (2008). *Five Minds For The Future*. Boston: Harvard Business Review Press.

GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

GIDDENS, Anthony (2010). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

GODINHO, Manuel Mira (2013). *Inovação em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

GOLEMAN, Daniel (1998). "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, November-December, 93-102.

GOLEMAN, Daniel (2000). "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.

GOLEMAN, Daniel (2010). *Inteligência Emocional*. Círculo de Leitores.

GOLEMAN, Daniel; Kaufman, Paul & Ray, Michael (1992). "The art of creativity – riding the white moment", *Psychology Today*, March-April, 40-47.

GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2001). "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review*, December 2001, 42-51.

GOLEMAN, Daniel & Boyatzis, R. (2008). "Social Intelligence and the Biology of Leadership", *Harvard Business Review*, September.

GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard & Annie McKee (2011). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. Gradiva.

GUMUSLUOGLU, Lale & Ilsev, Arzu (2009). “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation”, *Journal of Business Research*, 62, 461-473.

GUPTA, Praveen (2009). *Inovação empresarial no século XXI – versão executiva*. Porto: Vida Económica.

HEMPHILL, J. K. & Coons, A. E. (1957). “Development of the leader behavior description questionnaire”. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Coord.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research.

HENNESSEY, Beth A. & Amabile, Teresa M. (2010). “Creativity”, *Annual Review of Psychology*, 61, 569-98.

HIRST, Giles; Dick, Rolf Van & Knippenberg, Daan Van (2009). “A social identity perspective on leadership and employee creativity”, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 963-982.

HOFSTEDE, Geert (1980). “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics*, 42-63.

HOFSTEDE, Geert (1984). *Culture's Consequence: international differences in work-related values*. London: Sage.

HOLLANDER, Edwin P. (1992). “The Essential Interdependence of Leadership and Followership”, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1 (2), 71-75.

HOLLANDER, Edwin P. (1995). “Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 5 (1), 55-65

HOUSE, R. J. (1971). “A path-goal theory of leader effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, vol.16, 321-338.

HOUSE, Robert J. (1996). “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory”, *Leadership Quarterly*, Vol. 7 (3), 323-356.

HOUSE, Robert J. & Aditya, Ram N. (1997). “The Social Scientific study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, vol.23 (3), 409-473.

HOUSE, R. J. et al. (1999). "Cultural influences on leadership and organizations". In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. C.T. (org.), *Project Globe*. JAI Press.

HSU, Michael L. A.; Hou, Sheng-Tsung & Fan, Hsueh-Liang (2011). "Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator", *Journal of Creative Behavior*, vol. 45 (4), 258-272.

JACOBS, T. O. & Jacques, E. (1990). "Military executive leadership", Clark, K. E. & Clark, M. B. (Org.), *Measures of Leadership*. West Orange, New Jersey: Leadership Library of America.

JONG, Jeroen de & Hartog, Deanne den (2010). "Measuring Innovative Work Behaviour", *Creativity and Innovation Management*, vol.19 (1), 23-36.

KAUFMAN, Alison B. et.al. (2010). "The Neurobiological Foundation of Creative Cognition". In James C. KAUFMAN and Robert J. Sternberg (Org.), *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

KAUFMAN, G. (2003). "What to measure? A new look at the concept of creativity" *Scandinavian Journal of Educational Research*, vol. 47(3), 235-251.

KAUFMAN, James C. (2009). "Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity", *Review of General Psychology*, vol.13 (1), 1-12.

KLEIN, Katherine J. & House, Robert J. (1995). "On fire: Charismatic leadership and levels of analysis", *The Leadership Quarterly*, vol. 6 (2),183-198.

KOTTER, John P. (1990). "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.

KOTTER, John P. (1995). "Leading Change – Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, pp. 59-67.

LOURENÇO, Luís & Ilharco, Fernando (2009). *Liderança: As Lições de Mourinho*. Lisboa: Booknomics.

LUBART, Todd (2003). *Psicologia da Criatividade*. São Paulo: ARTMED.

LUBART, Todd (2010). "Cross-Cultural Perspectives on Creativity". In: James C. Kaufman and Robert J. Sternberg (Org.), *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.

Managing Creativity and Innovation – Practical Strategies to Encourage Creativity (2003). Boston, Massachusetts: Harvard Business Press

MASLOW, A. H. (1943). “A theory of human motivation”, *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370-396.

MASLOW, A. H. (1963). “The creative attitude”, *Structurist*, vol 3, pp. 4-10

MARTINDALE, Colin & Dailey, Audrey (1996). “Creativity, Primary Process Cognition and Personality”, *Personality and Individual Differences*, vol. 20 (4), 409-414.

MAXWELL, Joseph (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Los Angeles: SAGE.

MUMFORD, Michael D.; Scott, Ginamarie M.; Gaddis, Blaine & Strange, Jill M. (2002). “Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships”, *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.

MURCHO, Desidério (2011). *Filosofia em Directo*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

ORNELAS, José *et alli* (2013). *Liderança Comunitária*. Lisboa: Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto.

PEARCE, Craig L. (2007). “The future of leadership development: the importance of identify, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding”, *Human resource Management Review*, vol 17 (4), 355-359.

PINK, Daniel H. (2009). *A Nova Inteligência - Treinar o lado direito do cérebro é o novo caminho para o sucesso*. Academia do Livro.

PINK, Daniel (2011). *Drive – A surpreendente verdade sobre aquilo que nos motiva*. Estrela Polar.

RAUCH, C. F. & Behling O. (1984). “Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership”. In J. G. Hunt; D. M. Hosking & Stewart Schriesheim, (org), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62.

- REGO, Arménio; et al. (2007). “Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An exploratory study”, *Creativity and Innovation Management*, vol. 16 (3), 250-264.
- REGO, Arménio; et al. (2012). “Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity”, *Journal of Business Research*, vol. 65, 429-437.
- REITER-PALMON, Roni e Illies, Jody J. (2004). “Leadership and creativity: Understanding leadership form a creative problem-solving perspective”, *The Leadership Quarterly*, vol. 15 (1), 55-77.
- ROBINSON, Richard N.S. & Beesley, Lisa G. (2010). “Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs”, *Tourism Management*, vol. 31, 765-776.
- ROGERS, Carl R. (1985). “Para um Teoria da Criatividade”. In *Tornar-se Pessoa*. Lisboa: Moraes Editores, 299-310.
- ROJAS, Enrique (2005). *Uma Teoria da Felicidade*. Coimbra: Tenacitas.
- RYAN, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). “Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being”, *American Psychologist*, vol. 55 (1), 68-78.
- SCHEIN, Edgar (1984). “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, vol. 25 (2), 3-16.
- SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHUMPETER, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- SCHWARZER, R. & Jerusalem, M. (1995). “Generalized Self-Efficacy Scale”. In J. Weinman; S. Wright & M Johnsten, (org.), *Measures in health psychology: A user’s portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, UK: NFER-NELSON, pp. 35-37.
- SCOTT, Susanne G. & Bruce, Reginald A. (1994). “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, vol. 37 (3), 580-607.

SHALLEY, Cristina E; Gilson, Lucy L.; Blum, Terry C. (2000). "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave", *Academy of Management Journal*, vol. 43 (2), pp. 215-223

SHALLEY, Christina E. & Gilson, Lucy L. (2004). "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *The Leadership Quarterly*, vol. 15, 33-53.

SILVIA, Paul J. (2007). "Another look at creativity and intelligence: Exploring higher-order models and probable confounds", *Personality and Individual Differences*, vol. 44, 1012-1021.

STERNBERG, Robert J. (2001). "What Is the Common Thread of Creativity? Its Dialectical Relation to Intelligence and Wisdom", *American Psychologist*, vol. 56 (4), 360-362.

STERNBERG, Robert J. (2002). "Creativity as a Decision", *The American Psychologist*, vol. 57 (5), 376.

STERNBERG, R. J. & Lubar, T. I. (1992). "Buy low and sell high: An investment approach to creativity", *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1, 1-5.

STERNBERG, Robert J.; O'Hara, Linda A. & Lubart, Todd I. (1997). "Creativity as Investment", *California Management Review*, vol. 40 (1), 8-21.

STERNBERG, Robert e Vroom, Victor (2002). "The person versus the situation in leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, 301-323.

STERNBERG, Robert J.; Kaufman, James C. & Pretz, Jean E. (2003). "A propulsion model of creative leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, 455-473.

STOGDILL, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of literature", *Journal of Psychology*, vol. 25, 35-71.

TESLUK, Paul E.; Fara, James L. & Klein, Stephanie R. (1997). "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity", *Journal of Creative Behavior*, vol. 31 (1), 27-41.

Creative Economy Report: A feasible development option (2010). United Nations Conference on Trade and Development

VALA, Jorge & Monteiro, Maria Benedita (2013). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

WARD, Thomas B. (2004). "Cognition, creativity, and entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 19,173-188.

YUKL, Gary. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson

ZALEZNIK, Abraham (1977). "Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.

ZENASNI, Franck & Lubart, Todd (2011). "Pleasantness of creative tasks and creative performance", *Thinking Skills and Creativity*, vol. 6, 49-56.

ZHOU, Jing & George, Jennifer M. (2003). "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, 545-568.

DELTA em www.delta-cafes.pt

Anexos

Anexo A - Sobre o Grupo Delta

A Delta Cafés, empresa especializada na torra e comercialização de café, foi fundada em 1961 pelo comendador Rui Nabeiro. A empresa é líder no mercado nacional desde 1994 e tem cerca de 3000 colaboradores. A presença internacional conta já com 35 países e as exportações representam 20% do volume de negócios da Delta.

Para além da Delta Cafés, o grupo Delta desenvolve o seu trabalho noutras áreas de actividade, nomeadamente nas áreas do imobiliário, indústria, serviços, hotelaria, agricultura e distribuição.

Anexo B - Guião de Entrevistas

1. O que é torna o seu trabalho gratificante?
2. Qual a importância da autonomia no seu trabalho?
 - 2.1. Descreva uma líder que potencie a autonomia.
3. Qual a importância dos objectivos (pessoais e organizacionais) para o desenvolvimento do seu trabalho?
 - 3.1. Descreva um líder que desenvolva a importância dada a esses objectivos.
4. De que forma é que o líder pode apoiar os membros da sua equipa e contribuir para a sua satisfação no trabalho? E de que forma é que pode apoiar o desenvolvimento da criatividade da sua equipa? (descreva comportamentos específicos).

Anexo C - Inquéritos (Questionário on-line)

Muito obrigada por responder a este breve questionário.

O questionário é anónimo e quando o submeter não será possível identificar a sua identidade.

Por favor responda de forma automática, sem pensar muito em cada questão.

Eu consigo resolver sempre os problemas difíceis se eu tentar o suficiente.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Se alguém se opuser, eu posso encontrar os meios e as formas de alcançar o que eu pretendo.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

É fácil para mim, focar-me nas minhas intenções e atingir os meus objectivos.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Eu estou confiante que poderia lidar, eficientemente, face a acontecimentos inesperados.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Graças ao meu desembaraço, eu consigo lidar com situações imprevistas.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Eu posso resolver a maioria de problemas se investir o esforço necessário.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Eu posso manter-me calmo ao enfrentar dificuldades porque eu posso confiar nas minhas capacidades.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Quando eu sou confrontado com um problema, geralmente eu consigo encontrar diversas soluções.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Se eu estiver com problemas, geralmente consigo pensar em algo para fazer.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Independentemente do obstáculo que surja no meu caminho eu consigo superá-lo.

(Pense em trabalhos que envolvam o desenvolvimento de novas ideias e classifique as seguintes afirmações.)

1 2 3 4

De modo nenhum é verdade É exactamente verdade

Presto atenção a assuntos que não fazem parte do trabalho do dia-a-dia?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Imagino quantas coisas podem ser melhoradas?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Procuro novos instrumentos, técnicas ou métodos de trabalho?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Encontro soluções originais para os problemas?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Encontro novas formas para executar as minhas tarefas?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Faço com que os membros importantes da organização se interessem por ideias inovadoras?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Tento convencer as pessoas a apoiarem uma ideia inovadora?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Sistematicamente introduzo ideias inovadoras nas práticas de trabalho?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Contribuo para a implementação de novas ideias?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

Me esforço para desenvolver novas coisas?

Com que frequência eu...

1 2 3 4

Nunca Sempre

No desenvolvimento de uma nova ideia, para estar motivado eu preciso de:

Responda apenas a UMA das opções.

- um objectivo forte
- ter autonomia suficiente
- sentir o apoio do meu líder

(Imagine que desenvolveu uma nova ideia bem-sucedida.) Considero que tive sucesso porque:

Responda apenas a UMA das opções.

- Tive a liberdade para escolher as opções que considereei necessárias
- Soube que independentemente dos resultados o meu líder me apoiaria de qualquer forma
- Senti que o meu trabalho fazia todo o sentido para mim e para a minha organização.

No momento em que surgiram problemas durante o desenvolvimento da minha ideia o que me fez continuar foi:

Escolha apenas UMA das seguintes opções.

- o apoio do meu líder que continuou a acreditar nas minhas capacidades
- acreditar no meu objectivo
- sentir que por ser livre no desenvolvimento do meu trabalho isso me atribuía a responsabilidade de lutar por ele

No desenvolvimento da ideia, os momentos em que tive maior inspiração deveram-se a:

Escolha apenas UMA das seguintes opções.

- ter liberdade para experimentar diferentes hipóteses
- sentir que o meu líder confiava em mim
- guiar-me pelo meu objectivo

Ao longo da minha vida, para desenvolver ideias novas, precisei que o meu líder...

Escolha apenas UMA das seguintes opções

- Me desse liberdade suficiente para criar.
- Me propusesse em um objectivo inspirador.
- Me apoiasse nos momentos mais difíceis e soubesse potenciar as minhas melhores características.

Anexo D - Resultados do questionário I vs III e do II vs III

Grupo III	1. No desenvolvimento	2.Fim/Sucesso	3. Problemas	4. Inspiração	5.Ao Longo da Vida	Total
Visionário	0	0	0	0	0	0%
Relacional	0	0	0	0	0	0%
Democrático	0	0	0	0	0	0%
Visionário	1	1	1	0	1	40%
Relacional	1	0	1	0	1	30%
Democrático	0	1	0	2	0	30%
Visionário	16	32	25	12	10	40%
Relacional	16	8	15	16	22	32%
Democrático	16	7	8	20	16	28%
Visionário	6	10	5	5	5	48%
Relacional	2	1	2	3	3	17%
Democrático	5	2	6	5	5	35%
Grupo III	1. No desenvolvimento	2.Fim/Sucesso	3. Problemas	4. Inspiração	5.Ao Longo da Vida	Total
Visionário	0	0	0	0	0	0%
Relacional	0	0	0	0	0	0%
Democrático	0	0	0	0	0	0%
Visionário	3	4	2	2	2	43%
Relacional	1	1	3	1	3	30%
Democrático	2	1	1	3	1	27%
Visionário	16	34	26	14	11	39%
Relacional	17	8	13	17	23	30%
Democrático	19	9	13	21	18	31%
Visionário	4	5	3	1	3	64%