



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Efeito da Liderança Emocionalmente Inteligente na Criatividade de Liderados

Francisca Borges de Vale de Castro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:
[Prof.Dr.] [Jorge.F.S.Gomes], [Professor Auxiliar],
[ISCTE-IUL]

[Outubro, 2010]

Agradeço às pessoas que sempre fizeram parte da minha vida, não encontro pessoas melhores para me acompanharem constantemente. Obrigada por servirem de exemplo e me mostrarem que tudo é fácil quando se tem um suporte familiar tão forte como o nosso. Obrigada pela contribuição para a minha própria inteligência emocional, e pelo apoio incondicional demonstrado em todas as minhas escolhas incluindo a elaboração desta tese. Obrigada Mãe, Pai, Leonor, Inês, Johnny, Inês C. e Pedro. Devo-vos o meu crescimento pessoal.

Agradeço ao Prof. Dr. Jorge Gomes por ser uma daquelas pessoas que mudam o nosso caminho. Obrigada pelas suas aulas no ISPA que me fizeram perceber que uma das minhas paixões é a Psicologia das Organizações, obrigada pela feliz coincidência de se ter cruzado no meu caminho novamente no ISCTE e ter mostrado, desde o primeiro dia, acreditar nas minhas ideias. Obrigada pelo desafio constante, pela exigência e pelo apoio e disponibilidade demonstrada.

Agradeço ao Nuno pela importante contribuição para a tese e a todos os colaboradores da organização em análise, o meu muito obrigado por tornarem este estudo possível.

A todas estas pessoas dedico o presente trabalho

Índice

Resumo	VI
Abstract	VII
1 - Introdução	1
1.1 - Inteligência Emocional	3
1.1.1 - Modelos de Inteligência Emocional	4
1.1.2 - Inteligência Emocional e Liderança	5
1.1.3 - Inteligência Emocional e Liderança Efectiva, Autêntica e Transformacional	7
1.2 - Criatividade	8
1.2.1 - Dimensões da Criatividade	10
1.2.2 - Criatividade Organizacional e Liderança	13
1.3 - Clima Organizacional com Suporte para a Criatividade	16
1.4 - Objectivos e Hipóteses de Investigação	17
2 - Método	21
2.1 - Delineamento	21
2.2 - Amostra	21
2.2.1 - Contexto Organizacional	21
2.3 - Participantes	22
2.4 - Instrumento	23
2.5 - Avaliação da Criatividade e Inteligência Emocional	24
2.5.1 - Instrumento Líderes	24
2.5.2 - Instrumento Liderados	25
2.6 - Procedimento	27
3 - Resultados	30
3.1 - Instrumento	30
3.1.1 - Fidelidade	30
3.1.2 - Validade	32
3.2 - Hipóteses	32
3.2.1 - Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo	32
3.2.2 - Efeito da Inteligência Emocional dos líderes na Criatividade dos Liderados (testagem de hipóteses)	33
3.3 - Estudos exploratórios	37
3.3.1 - Clima Criativo	37
3.3.2 - Relação entre Criatividade Líderes e Criatividade Liderados	38
3.3.3 - Distância entre a Auto e Hetero Avaliação da IE dos Líderes	38
3.3.4 - Distância Auto e Hetero-Avaliação da Criatividade dos Liderados	40
3.3.5 - Relação da menor distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da IE e o desempenho criativo	41
4 - Discussão	43

5 -Referências	47
ANEXO A- Questionários Utilizados na Recolha de Dados	53
ANEXO B - Gráficos das Dispersões das Regressões Efectuadas	64
ANEXO C - Gráficos relativos à distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da IE	67
ANEXO D - Gráficos relativos à distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da Criatividade	68

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Tabela Síntese de Delineamento	21
TABELA 2: Descrição dos Participantes Líderes	22
TABELA 3: Descrição dos Participantes Liderados	22
TABELA 4: Tabela Síntese de Escalas utilizadas	29
TABELA 5: Consistência interna geral das escalas	30
TABELA 6: Consistência interna das subescalas	31
TABELA 7: Estatística Descritiva da Variável Inteligência emocional	32
TABELA 8: Estatística Descritiva da Variável Criatividade	33
TABELA 9: Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo não grupal (Auto-Avaliação)	33
TABELA 10: Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo não grupal (Hetero-Avaliação)	34
TABELA 11: Resultados da regressão da IE (Auto-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Auto-Avaliação)	34
TABELA 12: Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Hetero-Avaliação)	34
TABELA 13: Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Auto-Avaliação)	35
TABELA 14: Resultados da regressão da IE (Auto-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Hetero-Avaliação)	35
TABELA 15: Resultados das regressões efectuadas das dimensões de IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Auto-Avaliação)	36
TABELA 16: Resultados das regressões efectuadas da IE do líder (Hetero-Avaliação) nas dimensões do clima organizacional	37
TABELA 17: Resultados da regressão efectuada da distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da IE dos líderes e o desempenho criativo dos liderados (Auto-Avaliação)	42

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Gráfico descritivo de Clima Criativo	38
FIGURA 2: Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da IE (Líder 2)	39
FIGURA 3: Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da IE (Líder 6)	39
FIGURA 4: Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da Criatividade (Líder 1)	40
FIGURA 5: Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da Criatividade (Líder 7)	40
FIGURA 6: Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da Criatividade (Líder 4)	41

Resumo

A globalização, o crescimento constante do mercado concorrencial e o panorama de crise financeira sentida nos últimos anos, leva a que as organizações nacionais e internacionais, em prol da sua sobrevivência, sintam a necessidade de apostar em formas de incrementar a eficiência e eficácia organizacional.

Poucos estudos têm sido efectuados com intuito de verificar o efeito da liderança emocionalmente inteligente na criatividade dos liderados (Zhou & George, 2003). Por esse motivo, utilizando um delineamento pouco comum (cruzamento de auto e hetero-avaliações), o presente estudo tem como objectivo analisar a relação entre a inteligência emocional (**IE**) dos líderes e a criatividade dos respectivos liderados, assim como, verificar se o clima organizacional possui um efeito mediador entre a IE (líderes) e a criatividade (liderados).

A amostra é constituída por 66 díades líder-liderado pertencentes a uma organização prestadora de cuidados de saúde. Recorrendo à aplicação de questionários via email, procedeu-se à recolha de dados. Os resultados mostram que existe uma relação entre a IE dos líderes e a criatividade dos seus liderados, nomeadamente nas relações entre a empatia e auto-encorajamento emocional dos líderes e o desempenho criativo dos liderados. O clima organizacional não mostrou ter um efeito mediador entre os dois constructos.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Criatividade; Clima organizacional; Líder; Liderado

Classificação nas categorias definidas pela American Psychological Association (PsycINFO Classification Categories and Codes): 3640 Management & Management Training; 3660 Organizational Behavior.

Abstract

The globalization, the constant growth of a competitive market and the present financial crisis panorama has been promoting innovative forms of increasing efficiency in organisations.

Very few studies have been carried out with the purpose of analysing the effect of emotionally intelligence leadership on the employees' creativity (Zhou & George, 2003). For that reason, the present study has the purpose of analysing the relationship between emotional intelligence (EI) of leaders and the creativity of employees. Using an usual approach (crossing self-evaluation and evaluation by others) this study also aims to verify if the organisation's environment has an mediating effect between EI leadership and the creativity of the employees.

The sample consists of 66 pairs of "leader-employees" relationship that work in a health care organisation. Questionnaire's data were collected by email. The results proof that there is relation between EI leadership and creativity of employees, particularly in what concerns empathy and self-encouragement and the creative performance of employees. It has been shown that the environment of the organisation doesn't have a mediating effect between the two variables.

Key words: Emotional Intelligence; Creativity; Organizational climate; Manager; employee;

American Psychological Association classification (PsycINFO Classification Categories and Codes): 3640 Management & Management Training; 3660 Organizational Behavior.

1-Introdução

A liderança nas empresas é muito semelhante a sermos pais: a função consiste em não só satisfazer os funcionários, mas também criar uma envolvente que lhes permita destacarem-se naquilo que fazem (...) os melhores líderes prestam atenção a todas as pessoas nas suas organizações, reforçando a auto-estima e a autoconfiança delas a cada passo (Cockerell, 2008)

A globalização, a progressão da tecnologia e o constante crescimento do mercado concorrencial, levam as organizações actuais a tornarem-se sucessivamente mais competitivas de modo a assegurarem a sua sobrevivência. A continuidade das organizações só é possível se existir um enfoque na contratação de líderes que possuam valores, comportamentos, personalidades e emoções capazes de enfrentar desafios e transformações constantes do meio organizacional. Estes factores requerem dos líderes capacidades muito além das competências associadas à tarefa ou *know-how* técnico (George, 2000). Deste modo, só as organizações que contam com a inteligência emocional (**IE**) dos seus líderes acabam por ter uma vantagem acrescida no actual mercado através do comprometimento dos colaboradores, incremento da motivação, inovação, performance, desenvolvimento de talento, aumento de confiança, qualidade de serviço e trabalho em equipa (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004). Segundo a Sociedade Americana para a Formação e Desenvolvimento (Goleman, 1998/1999), actualmente quatro de cinco empresas estão a realizar esforços para incrementar a IE dos seus colaboradores como um meio de aumentar vendas e melhorar o serviço para o cliente (Cavelzani, Lee, Locatelli, Monti & Villamira, 2003).

De uma outra perspectiva, a criatividade dentro das organizações tem sido considerada essencial para a sobrevivência e prosperidade de negócios (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). As ideias criativas dentro de uma organização são utilizadas para a resolução de problemas, melhoria de processos e para o desenvolvimento de novos serviços/produtos (DiLiello & Houghton, 2006). A criatividade dos colaboradores é vista actualmente como o ponto de partida para a inovação, sendo por isso um recurso crítico para o sucesso organizacional (Zhou & George, 2001). Este estudo pretende juntar os dois constructos teóricos – *IE e criatividade* que têm vindo a ser considerados aspectos-chave para a eficácia organizacional. Através de um estudo correlacional pretende-se contribuir para a compreensão da relação existente entre a IE dos líderes e a consequente criatividade dos liderados, numa organização prestadora de cuidados de saúde.

Diariamente, as organizações vêem-se confrontadas com a necessidade de controlo e previsibilidade de todos os seus processos (Locke & Latham, 1990). Esta dependência de controlo tem como consequência a inibição de comportamentos criativos dos membros

organizacionais, originando-se assim um duelo: controlo vs. criatividade. Todos os processos têm em si o potencial de virem a ser melhorados de forma a aumentar a eficácia global das actividades organizacionais. Mas, se os colaboradores não se sentirem apoiados para transmitir e colocar em prática ideias originais acabam por desistir e acomodam-se aos comportamentos habituais da sua acção profissional (que podem não ser a melhor forma de executar as suas tarefas). Os colaboradores, face ao conflito entre executar as próprias tarefas da forma habitual e a percepção que as mesmas poderiam ser realizadas de forma diferente (podendo vir a aumentar a produtividade), atingem estados emocionais de frustração e irritabilidade (Zhou & George, 2003). Considera-se neste estudo, que os líderes possuem um papel crucial no ajustamento destes estados de ânimo dos liderados, utilizando como suporte uma gestão eficaz das próprias emoções, levando a que os respectivos subordinados sintam que existe a liberdade de demonstrar e partilhar novas ideias dentro da organização em que trabalham. Assim, pretende-se com este estudo confirmar se existe uma relação entre a IE e a criatividade. A questão de investigação passa por perceber se a IE dos líderes afecta a criatividade dos respectivos liderados. Este tema tem sido alvo de poucas investigações (Zhou & George, 2003; Rego, Sousa, Cunha, Correia & Saur, 2007), sendo por isso necessário um investimento em novos estudos de forma a originar passo-a-passo uma melhor compreensão da problemática.

Muitos são os estudos que têm sido realizados sobre os comportamentos que os líderes devem adoptar para suportar a criatividade (George & Zhou, 2001; Oldham & Cummings, 1996; Mayfield & Mayfield, 2008), mas poucos têm sido efectuados no sentido de perceber como os líderes escolhem e adoptam esses mesmos comportamentos. Este estudo vem contribuir para a redução da lacuna na investigação desta área, colocando a IE como possível resposta para a adopção, pela parte dos líderes, de comportamentos suportivos de criatividade. Através de um delineamento pouco comum - o cruzamento de auto-avaliações e hetero-avaliações entre líderes e liderados - pretende-se testar um conjunto de proposições que relacionam as variáveis em análise. Neste estudo será também verificado se o clima organizacional possui um efeito mediador na relação entre a IE e a criatividade entre líderes e liderados.

Seguidamente, na revisão da literatura serão apresentadas as variáveis em estudo. As definições, as origens, os modelos e as relações com a liderança, serão descritas e analisadas tanto para a IE como para a criatividade. No final deste capítulo serão ainda apresentadas as hipóteses de investigação do presente estudo, a partir das quais se desenrolam os restantes capítulos, o método, os resultados e a sua posterior discussão.

Os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o que há de melhor em nós. Quando procuramos explicar porque somos tão eficazes falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais básica: a Grande Liderança baseia-se nas emoções (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002/2007).

1.1 - Inteligência Emocional

As raízes do conceito de IE situam-se na definição de inteligência social. Gardner (1983), considerado um dos autores pioneiros a salientar a importância da esfera pessoal ou social na definição de inteligência, demonstrou existirem múltiplas inteligências, incluindo a denominada inteligência interpessoal e intrapessoal. A inteligência interpessoal é descrita, pelo autor, como a habilidade para perceber e discernir os sentimentos e intenções dos outros. Por outro lado, a inteligência intrapessoal é definida como a habilidade para perceber as emoções dos outros bem como a sua motivação. Sternberg (1985) propôs também uma teoria de inteligência triárquica, realizando uma distinção entre inteligência analítica (adequada para resolver problemas académicos), criativa e prática. Esta última, incluiria competências relacionais. A verdade é que a exclusão completa das emoções do quadro conceptual da inteligência tem vindo a ser fortemente criticada por vários autores ao longo do tempo. Estas teorias são consideradas redutoras, muito presas apenas a uma dada consideração, sendo que os mesmos autores acreditam ser estritamente necessária a existência de “outras inteligências” para explicar o sucesso profissional ou académico (Gardner, 1999; Harvey, Novicevic & Kiessling, 2002).

A IE foi formalmente definida pela primeira vez no início da década de 90 por Salovey & Mayer (1990) mas acabou por ser popularizada por Goleman (1995/2010, 1998/1999). A definição mais consensual do construto é a de Salovey & Mayer (1990) que consideram a IE uma vertente da inteligência social que envolve a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las e usá-las e a capacidade de gerir emoções em si próprio e nas outras pessoas. Já Goleman (1995/2010) define a IE como uma junção de competências pessoais tais como a capacidade de se motivar a si próprio e persistir face às frustrações, controlar impulsos e atrasar as gratificações, regular o próprio humor e evitar riscos, asoberbando a habilidade para pensar, empatizar e incrementar a esperança.

Em síntese, ao longo do tempo, muitos são os autores que definem a IE não existindo actualmente uma definição consensual do constructo. A verdade é que independentemente da perspectiva de cada autor, todas as definições de IE partilham alguns fundamentos teóricos, tais como: consciência das próprias emoções, consciência das emoções nos outros, compreensão das emoções, habilidade para gerir as próprias e as emoções dos outros (Bar-On,

1997; Goleman, 1995/2010; Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Seguidamente, serão apresentados os diferentes modelos de IE que representam as diferentes perspectivas conceptuais acerca do mesmo objecto de estudo.

1.1.1 - Modelos de Inteligência Emocional

É comumente aceite uma distinção entre dois tipos de modelos de IE. Estes podem ser classificados como *modelos de competências*, por se focarem na relação entre a emoção e inteligência como uma competência ou como *modelos mistos*, que descrevem o constructo incluindo nele capacidades mentais, disposições e traços (Feyerherm & Rice, 2002). Mais especificamente, os modelos de competências encaram a IE como uma união de capacidades cognitivas conceptualmente bem definidas para o processamento de informação emocional e para a regulação adaptativa de emoções. Por outro lado, os modelos mistos vêem a IE como um conjunto de competências e disposições gerais para o funcionamento pessoal adaptativo e para lidar com as exigências do meio (Zeidner et al., 2004).

O primeiro modelo de competências da IE foi apresentado por Salovey & Mayer (1990). De acordo com o seu pensamento original, os autores consideram que o conjunto de processos mentais que envolvem o tratamento de informação emocional passam pela: a) capacidade para avaliar e expressar emoções próprias e dos outros; b) capacidade para regular as próprias emoções e as dos outros; c) capacidade de usar emoções de uma forma adaptativa.

Recentemente os mesmos autores (Mayer et al., 2000) refinaram o seu conceito de IE e transformaram-no num modelo tetra-hierárquico. Na base da hierarquia encontra-se, segundo os autores, a percepção, avaliação e expressão de emoções (ex: capacidade de identificar as emoções dos outros); em segundo lugar encontra-se a facilitação emocional do pensamento (ex: capacidade de usar estados emocionais para facilitar a resolução de problemas e criatividade). A compreensão e análise da informação emocional surge de seguida e diz respeito à utilização do conhecimento emocional (ex: capacidade para compreender as diferentes relações entre emoções) e, no topo da hierarquia, encontra-se a regulação das emoções (ex: capacidade de estar aberto a sentimentos agradáveis ou não agradáveis). Os autores consideram a IE como uma intersecção entre o processamento mental e as informações emocionais e a sua integração com a informação cognitiva. Esta versão é consistente com as ideias de outros autores (Isen, Shalcker, Clark & Karp, 1978; Russell, 1980) que argumentam a existência de um “laço cognitivo” que conecta o humor e o julgamento. A teoria de Mayer et al. (2000) é considerada por muitos como tendo os *standards* necessários para ser uma fidedigna teoria de inteligência (Daus & Ashkanasy, 2005).

De uma outra perspectiva, Goleman (1995/2010) mostra, através do seu modelo misto de IE, a existência de uma interação entre processamentos emocionais e cognitivos. Segundo Goleman (1998/1999), a IE possui quatro domínios associados a 18 competências. As competências sociais, que determinam a autogestão, englobam dois domínios: *Auto-consciência* (auto consciência emocional, auto-avaliação e autoconfiança) e a *Auto-gestão* (autodomínio emocional, transparência, capacidade de adaptação, capacidade de realização, sucesso, iniciativa e optimismo). As competências sociais, que determinam a gestão de relações, englobam segundo o autor: a *Consciência Social* (empatia, consciência organizacional, espírito de serviço) e a *Gestão de Relações* (inspiração, influência, capacidade para desenvolver os outros, catalisador da mudança, gestão de conflitos, trabalho em equipa e colaboração)

Bar-On (1997; Bar-On, Brown, Kirkcaldy & Thorne, 2000) define a IE através de um modelo misto, como uma matriz de recursos não cognitivos, competências e habilidades que influenciam a forma de lidar com o ambiente e pressões. O autor argumenta que estas competências não cognitivas estão organizadas em cinco categorias: a) competências emocionais intrapessoais (actualização própria e independência); b) competências interpessoais emocionais (incluindo empatia e responsabilidade social); c) adaptabilidade (incluindo teste da realidade e resolução de problemas); d) gestão do stress (tolerância ao stress e controlo de impulsos); e) humor geral (características como optimismo e alegria).

Por último, o modelo apresentado por Dulewicz & Higgs (1999), é baseado em investigações realizadas no Reino Unido e conceptualiza a IE como sendo um conjunto de traços e competências, sendo por isso considerado um modelo misto. Para os autores, a IE é composta por sete elementos e incorpora características pessoais e comportamentos, tais como, a autoconsciência, resiliência emocional, motivação, sensibilidade interpessoal, influência, determinação, consciência e integridade (Dulewicz & Higgs, 2000).

Em suma, nesta secção, foram apresentados os principais modelos desenvolvidos no estudo da IE e as principais características associadas aos mesmos, de forma a ser possível entender o panorama global das competências, traços ou disposições que se consideram essenciais para a definição do constructo.

1.1.2 - Inteligência Emocional e Liderança

As investigações que têm sido realizadas sobre a IE têm demonstrado que os indivíduos que possuem maiores competências neste domínio acrescentam valor às suas organizações. Vários são os factores que têm vindo a ser relacionados positivamente com a

IE, sendo os mais estudados o desempenho ou sucesso profissional (Aydin, Leblebiciy, Arslan, Kilic & Oktem, 2005; Dulewicz & Higgs, 1998; Jordan & Troth, 2002; Kelley & Caplan, 1993); a progressão na carreira (Dulewicz & Higgs, 2003); a satisfação com a vida e trabalho (Wong & Law, 2002); o bem-estar psicológico (Carmeli, Yitzhak-Halevy & Weisberg, 2007); a resposta e adaptação à mudança organizacional (Huy, 1999; Tsaousis, Vakola & Nikolaou, 2004); e o desenvolvimento emocional dos grupos e equipas (Druskat & Wolff, 2001; Jordan & Troth, 2004).

Uma das áreas de investigação que tem tido maior volume de publicações em revistas científicas, é a relação entre a liderança e a IE, suscitando o interesse de vários investigadores (Barling, Slater & Kelloway, 2000; George, 2000; Goleman, 1998/1999; Goleman et al., 2002/2007; Wong & Law, 2002). O foco da presente investigação está, em parte, na relação entre a IE e a liderança, sendo por isso necessário, um melhor entendimento dos estudos realizados neste campo.

Segundo Goleman (1998/1999), 95% das competências necessárias para o êxito da liderança são de natureza emocional. Goleman et al. (2002/2007) afirmam ainda que o papel emocional dos líderes é primal, ou seja, vem em primeiro lugar no acto de liderança. As várias investigações têm demonstrado que os líderes com maior IE tendem a ser mais eficazes na consecução dos objectivos do grupo/organização, assim como no incremento da satisfação, realização pessoal e empenhamento dos colaboradores (Avolio & Gardner, 2005; Bass, 1997; George, 2000).

Na verdade, os líderes tendem a ser pessoas através dos quais os outros procuram segurança e clareza em situações de incerteza e de ameaça ou quando existem acções a empreender (Goleman et al., 2002/2007). Sendo assim, os líderes funcionam como guias emocionais dos grupos. A função do líder é encaminhar as emoções colectivas para direcções positivas e limpar a confusão criada por emoções tóxicas. Se as emoções das pessoas forem empurradas para o entusiasmo, o desempenho pode melhorar muito; se as pessoas forem encaminhadas para o rancor e para a ansiedade ficam desorientadas e paralisadas. Os líderes que encaminham as emoções de forma a conseguir o melhor das pessoas geram ressonância (Goleman et al., 2002/2007) a partir da qual os colaboradores partilham ideias, tomam decisões em clima de colaboração, constroem elos emocionais que as ajudam a manter concentradas no essencial.

1.1.3 - Inteligência Emocional e Liderança Efectiva, Autêntica e Transformacional

Muitos dos estudos que relacionam a liderança e a IE mostram a importância dos factores emocionais na criação de líderes autênticos e efectivos, assim como o seu papel fulcral no desenvolvimento do estilo de liderança transformacional. Estas diferentes categorizações da liderança serão analisadas de seguida, juntamente com as respectivas consequências que trazem para a relação líder-liderado.

A ideia da liderança envolvendo as competências e emoções dos subordinados tem sido desde sempre associada à liderança efectiva (George, 2000). Hoje em dia, é globalmente aceite que a liderança é um processo emocional e os líderes que conseguem gerir as emoções dos outros e gerar empatia são considerados líderes efectivos. A liderança efectiva está associada à capacidade de um líder obter realizações extraordinárias das pessoas que coordena. George (2000) explica como a IE tem um papel fulcral na efectividade dos líderes. Os líderes que sabem gerir as emoções próprias e as dos seus subordinados são mais capazes de reconhecer outras abordagens aos problemas, a considerar cenários alternativos e a evitar efeitos rígidos do processo de tomada de decisão (George 2000). Este tipo de liderança, segundo o autor, desenvolve metas e objectivos colectivos, instala nos outros um sentimento de apreciação e importância do trabalho, gera e mantém entusiasmo, confiança, optimismo, cooperação e verdade; encoraja a flexibilidade das decisões e promove a mudança, assim como estabelece e fomenta a identificação dos colaboradores com a organização.

Do mesmo modo, a liderança autêntica é caracterizada pela transparência, verdade, integridade e elevada moral das pessoas que a praticam (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Não se trata apenas de os líderes serem verdadeiros para eles próprios, mas estes devem incrementar a autenticidade entre os seus subordinados. As relações líder-liderado são caracterizadas pelo esforço do líder em ser um guia para os objectivos a atingir colocando sempre a ênfase no desenvolvimento dos seus liderados. Os factores que têm sido considerados fundamentais para o desenvolvimento deste tipo de liderança incluem a auto-consciência, valores, identidade, objectivos e motivos, regulação da liderança e emoções (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Ilies et al., 2005). Os colaboradores, face a uma liderança autêntica, incrementam a sua confiança, comprometimento, bem-estar, performance sustentada, auto-regulação e autoconhecimento (Avolio & Gardner, 2005).

Por fim, a liderança transformacional é largamente vista como sendo a forma mais efectiva de liderança, pois é um estilo em que os líderes estão bastante comprometidos como os seus subordinados muito para além das trocas convencionais e mudanças transaccionais.

Este tipo de liderança é preditiva de resultados positivos tanto individuais (confiança, identificação, esforço adicional, pensamento inovador/criativo, desenvolvimento de potencial) como organizacionais (cultura organizacional positiva, resposta à crise e mudança; Bass, 1997; Yammarino, Spangler & Bass, 1993). Para os líderes assumirem comportamentos transformacionais têm de estar confiantes na sua capacidade de gerir as suas próprias emoções e as dos outros. Rubin, Munz & Bommer (2005) concluem que os líderes que são capazes de perceber as emoções, adoptam mais vezes um comportamento de liderança transformacional. Paralelamente, Butler & Chinowsky (2006) descobriram que 34% da variância na liderança transformacional é explicada pelo total de IE.

Em síntese, é possível verificar que o crescente interesse pelo factor emocional, nas considerações sobre a inteligência, tem levado ao incremento de investigações efectuadas acerca da IE, assim como, à criação de vários modelos que mostram as diferentes competências associadas a este mesmo constructo. Estes modelos, independentemente do seu tipo (mistos ou de competências) mostram que a IE engloba factores como a consciência das próprias emoções, consciência das emoções dos outros, compreensão das emoções, habilidade para gerir as próprias e as emoções dos outros. Por outro lado, verificou-se que uma competência eficaz nestas mesmas características, por parte dos líderes, é essencial para lidar diariamente com os respectivos liderados. Através de líderes que dão importância à gestão emocional (considerados efectivos, autênticos e com um tipo de liderança transformacional) é possível numa organização possuir colaboradores a exigirem mais de si próprios, com disponibilidade para assumir riscos, desenvolver a criatividade, aumentar a eficácia do trabalho em equipa, motivação ou performance.

“When creativity is killed, an organization loses a potent competitive weapon: new ideas. It can also lose the energy and commitment of its people” (Amabile & Khairi, 2008)

1.2 - Criatividade

A criatividade individual é considerada por muitos como uma característica pertencente a um conjunto limitado de pessoas – artistas, compositores e génios científicos. A verdade é que a criatividade é uma parte fundamental de todo o ser humano. Todos nós somos naturalmente criativos e imaginamos e inventamos no nosso dia-a-dia novas formas de resolver problemas para nos adaptarmos constantemente ao ambiente que nos rodeia. Para uma melhor compreensão do conceito é possível realizar uma distinção entre dois tipos de criatividade: *criatividade pura* - processo orientado para um produto e que não tem uma meta

objectiva, servindo como base para a expressão de um indivíduo (ex: artista) e a *criatividade aplicada* - orientada para um produto em que as actividades criativas têm um objectivo específico (Scott, 1995). Deste modo, para servir o propósito deste estudo, a revisão teórica será apenas realizada tendo em conta a criatividade aplicada ao contexto das organizações.

Não existe uma definição universal da criatividade organizacional, segundo Woodman, Sawyer & Griffin (1993), esta pode ser definida como a criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo que possui valor e utilidade (contribui para os objectivos/metast da organização). Esta criação é realizada por um conjunto de indivíduos que se encontram a trabalhar num complexo sistema social (contexto organizacional). As principais definições de criatividade organizacional relacionam, desta mesma forma, o potencial da criatividade com a capacidade de gerar ideias apropriadas e originais, de forma a incrementar a eficiência organizacional, resolver problemas complexos e aumentar a eficácia global (DiLiello & Houghton, 2008).

É importante salientar que os colaboradores, dentro de uma organização, podem ser criativos independentemente da área de negócio, nível hierárquico ou funções exercidas. É possível distinguir entre dois tipos de criatividade organizacional - *criatividade organizacional de alto nível*, que ocorre raramente, algumas vezes ao ano, focada em *outcomes* organizacionais que são externos aos indivíduos, dando origem a novos produtos, serviços e que, em última instância, o criador nem tem um contacto directo com esses mesmos *outcomes* (Mayfield & Mayfield, 2008). Por outro lado, a *variedade comum da acção criativa* ou *garden variety creativity* pode ser definida como o desempenho criativo de um colaborador comum, com o objectivo de resolver problemas diários, focado em *outputs* relacionados directamente com o seu trabalho: os seus clientes, colegas ou o próprio (Amabile, 1996; Mayfield & Mayfield, 2008). Este tipo de criatividade pode ser materializado em conhecimento tácito que posteriormente é passível de ser partilhado e utilizado, melhorando ou facilitando progressivamente as tarefas organizacionais. Com esta distinção de conceitos é perceptível que todos os trabalhadores, independentemente da área de trabalho em que actuam, podem realizar variações comuns no seu trabalho, agindo de forma criativa. Esta busca contínua de criatividade pode passar a ser prática comum dos colaboradores no seu dia-a-dia de trabalho. A criatividade, quando utilizada diariamente, aumenta a competitividade e o nível de desempenho organizacional (Mayfield & Mayfield, 2008).

1.2.1 - Dimensões da Criatividade

Na psicologia social a criatividade é vista como um fenómeno influenciado pelo meio envolvente e factores individuais (Amabile, 1996). Os primeiros estudos realizados nesta área, foram no sentido de perceber as características e traços distintivos das personalidades criativas (Barron, 1955), nomeadamente de figuras das artes e das ciências (Simonton, 1975). Ao longo do tempo, com as constantes investigações focadas neste âmbito, rapidamente percebemos que as pessoas mais criativas possuem elevados valores intelectuais e artísticos, atracção pela complexidade, perseverança, independência de julgamento, tolerância à ambiguidade, necessidade de autonomia, autoconfiança e uma orientação clara para assumir riscos (West, 2006).

A perspectiva individual da criatividade foi ao longo do tempo substituída pelas investigações e teorias “sistemáticas”. Estas perspectivas centram-se num contexto específico que influencia o indivíduo (com o seu passado histórico e social) a ser ou não criativo (Sternberg, 1999). Alguns autores, numa perspectiva sistemática, estudam o processo de pensamento criativo que conduz a outcomes criativos. Outros analisam directamente a criatividade organizacional através de uma análise macro do funcionamento organizacional. Seguidamente, irão ser analisadas as principais teorias sistemáticas apresentadas ao longo do tempo. Algumas destas teorias centram-se nos processos que levam à criatividade em determinado indivíduo inserido em um contexto grupal ou social, neste caso e para servir o intuito deste estudo, esse contexto é considerado o campo organizacional.

Csikszentmihalyi (1988, cit. por Borghini, 2005) desenvolveu uma teoria de criatividade que procura descrever o processo social das acções específicas que podem ser definidas como criativas. Apresenta três subsistemas inter-relacionados: a pessoa, o campo (definido como o conjunto de pessoas que afectam a estrutura do domínio) e o domínio (definido como o conjunto de regras, linguagem, experiência passada de uma área de acção) que, ao actuarem conjuntamente, podem produzir actos criativos. O campo e o domínio representam a situação ou contexto que influencia as acções dos indivíduos (ex: contexto organizacional). A pessoa serve como uma força de variação e mudança introduzida em determinado campo. As pessoas que compõem o campo e personificam o domínio seleccionam e retêm os actos criativos que consequentemente elaboram o domínio. O domínio, por sua vez, comunica de novo a informação legítima e as acções para os indivíduos e o processo repete-se ciclicamente.

Numa perspectiva diferente, Amabile (1988, 1996, 1998) descreve a criatividade individual como o resultado de três factores principais que se interceptam entre si. O

expertise, as competências para o pensamento criativo e a motivação. O *expertise*, segundo a autora, engloba tudo o que uma pessoa conhece e utiliza no domínio do seu trabalho (inclui o conhecimento-técnico, procedimental e intelectual). Este pode ser adquirido pela educação formal, experiência prática ou na interacção com outros profissionais. As competências para um pensamento criativo dizem respeito à forma como as pessoas lidam com problemas e soluções (inclui a capacidade de utilizar ideias pré-existentes e, reorganizá-las, no sentido de criar novas combinações). A existência destas competências varia segundo a personalidade pessoal e a forma como diariamente o indivíduo pensa e trabalha. A motivação, o último factor, determina a acção final dos indivíduos. A motivação pode ser extrínseca (ex: recompensas monetárias) ou intrínseca (ex: desejo interior de fazer algo, paixão, interesse). Esta última, é considerada como a mais importante para um processamento criativo. Segundo a autora, quando os indivíduos estão intrinsecamente motivados, ficam comprometidos com o seu trabalho devido ao desafio e divertimento da tarefa. Finalmente, a motivação intrínseca interage com um quarto elemento: o ambiente social exterior no qual a pessoa opera, influenciando assim a criatividade de cada indivíduo.

Uma outra teoria propõe um modelo interactivo, de nível individual, do comportamento criativo (Woodman et al., 1993). A criatividade neste modelo é vista como um complexo produto do comportamento pessoal numa dada situação. A situação é caracterizada em termos de influências contextuais e sociais que facilitam e/ou inibem a criatividade. A pessoa é influenciada por vários antecedentes (conhecimento, estilo cognitivo/competências, motivação intrínseca e personalidade) que consoante as influências sociais (ex: facilitação social, reconhecimento social) e as influências contextuais (ex: ambiente físico, tarefa, constrangimentos temporais) pode ou não vir a ter um comportamento criativo. A existência de um comportamento criativo grupal, segundo os autores, depende dos *inputs* gerados por comportamentos individuais criativos relacionados com as características do próprio grupo (ex: composição do grupo, características específicas e de processo). O grupo poderá vir a ter um comportamento criativo grupal dependendo também das influências contextuais que o envolvem (ex: tamanho da organização, características das tarefas grupais). A criatividade grupal influencia a criatividade organizacional que acaba por poder vir a produzir o *outcome* criativo (ex: novos produtos, serviços, ideias, procedimentos e processos). A criatividade a nível organizacional é também influenciada por factores contextuais, tais como, a cultura organizacional, sistema de recompensas ou recursos. É importante salientar que tanto o grupo como a organização contribuem activamente para as influências contextuais ou sociais que sucessivamente acompanham o modelo.

Outro modelo apresentado nesta revisão é o de Ford (1996). O autor desenvolve uma teoria individual da acção criativa nos múltiplos domínios sociais, definindo a criatividade como um domínio específico, um julgamento subjectivo da novidade e valor de um *outcome* oriundo de uma acção particular. A teoria propõe que as acções criativas e as habituais (não criativas) são conceptualmente independentes e são concorrentes em relação às opções de comportamento (uma pessoa pode escolher entre uma acção criativa ou uma acção familiar/habitual). Os indivíduos têm tendência a escolher acções que consideram familiares e habituais, a menos que exista uma motivação e suporte suplementar para as acções criativas. Por isso mesmo, a criatividade surge quando os sujeitos estão intrinsecamente motivados para o efeito. Segundo esta teoria, uma pessoa desenvolve expectativas baseadas em experiências passadas, que influenciam a receptividade das crenças para experiências futuras. A comunicação efectiva, o sistema de recompensas, os recursos e a tolerância à ambiguidade são aspectos associados a uma receptividade para um comportamento criativo. A auto-estima e a confiança são também referenciadas como sendo dimensões importantes para a existência de criatividade por parte de um indivíduo, constituindo a auto-imagem criativa e auto-eficácia criativa, definida como sendo o conjunto de crenças relacionadas com poder de escolha de acções criativas (Egan, 2005). Em suma, o modelo sugere que existem três influências principais que ajudam as pessoas a envergar por acções criativas: o conhecimento e competências, motivação e *sensemaking*. O conhecimento e as competências incluem as aprendizagens efectuadas, especialmente aquelas que produzem conhecimentos diversos e dotam o indivíduo da capacidade de adquirir novos conhecimentos e utilizar os mesmos de uma forma criativa. As competências comportamentais podem ter um impacto na acção quando *skills* específicos são necessários para determinada performance. As competências do pensamento criativo incluem o pensamento divergente, o uso das associações, analogias, metáforas e intuição. A motivação para um comportamento criativo surge através dos objectivos, receptividade das crenças, capacidade das crenças e emoções. Por fim, o *sensemaking* ajuda o indivíduo a optar por determinado comportamento. Os processos de *sensemaking* são guiados por esquemas que impõem significado e estrutura na informação facilitando a escolha das acções. No final, a interacção e a variação entre estes factores, fazem com que determinado indivíduo opte por acções criativas ou por acções consideradas habituais.

Existem outras teorias que explicam a ocorrência da criatividade, teorias estas que colocam o ênfase em aspectos diversos. O *organizational affect-creativity cycle* (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005) assume que as mudanças emocionais têm efeitos positivos na

variação cognitiva que estimula a criatividade (Isen, Johnson, Mertz & Robinson, 1985). Influências de origem diversa (ex: actividades da organização, mudança de status emocional, ambiente social ou efeitos de outcomes criativos) podem, em qualquer altura, iniciar um padrão dinâmico de aumento/diminuição das emoções positivas que, conseqüentemente, aumentam a criatividade. O modelo não só toma em conta as conseqüências directas das emoções na criatividade e vice-versa, como também tem em conta os processos que afectam as funções afectivas e que levam de uma forma directa/indirecta ao pensamento criativo (Amabile et al., 2005).

Por fim, o modelo recente apresentado por Borghini (2005) mostra que a integração cultural influencia positivamente a partilha de modelos mentais e o repertório das competências dos colaboradores, aumentando a criatividade e conseqüentemente as propostas de soluções criativas (variedade) dentro de uma organização. Estas soluções são apresentadas à organização e promovem, por sua vez, a integração cultural (originando um ciclo). Segundo esta teoria, a integração cultural também encoraja as codificações do conhecimento. O processo de codificação envolve a tradução do conhecimento tácito ou contextual em formas que sejam passíveis de se transmitir e comunicar, originando estas, por sua vez, a criatividade.

1.2.2 - Criatividade Organizacional e Liderança

Como se pode constatar através da leitura da secção anterior, várias são as componentes que têm vindo a ser relacionadas com a criatividade, dentro de contextos sistémicos, como é o caso das organizações. Embora algumas dessas componentes sejam relativamente estáveis e dificilmente modificáveis, como é o caso da personalidade individual dos colaboradores, outros factores parecem poder vir a sofrer algumas modificações para que, dessa forma, exista um incremento efectivo de comportamentos criativos. Uma das dimensões que tem influência substancial nas componentes da criatividade dos indivíduos, em contexto organizacional, é a liderança e os comportamentos de supervisão (Mayfield & Mayfield, 2008; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Zhou, 2003). Seguidamente serão apresentadas as principais investigações nesta área, uma vez que, em parte, o foco deste estudo centra-se nos comportamentos da liderança que fomentam a criatividade nos seus liderados.

Os estudos têm demonstrado a importância de algumas características pessoais dos líderes que podem contribuir para a criação de liderados com *skills* criativos. Assim, o líder deve possuir *expertise* técnico e competências de resolução criativa de problemas. Através destes factores, os líderes podem providenciar a base da estruturação de tarefas complexas e

difusas e, por outro lado, podem dar a credibilidade necessária para exercer influência (Tierney, Farmer & Graen, 1999). Outra relação que tem vindo a ser estudada é o papel da liderança transformacional na criação de colaboradores criativos. Jung (2001) conclui que, através de uma liderança deste tipo os colaboradores têm uma maior fluência de ideias (número de ideias produzidas por grupo) e uma maior flexibilidade (número de ideias diferentes produzidas). Um estudo recente (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) mostra, desta mesma forma, que a liderança transformacional tem um impacto positivo na criatividade individual e organizacional, sendo que, esta relação mostrou ser mediada pelo empowerment psicológico.

O sucesso da liderança para a criatividade requer ainda competências sociais dos líderes, tais como, a persuasão, inteligência social, *coaching* e competências de comunicação (Mumford et al., 2002). Os líderes devem saber gerir as suas competências sociais de forma a tornarem-se mentores (Mayfield & Mayfield, 2008) dos seus liderados. Pois, se inicialmente a criatividade dos colaboradores pode estar dependente de uma liderança mais directiva, quando os indivíduos adquirem competências criativas, o líder deve ser progressivamente mais facilitador, assumindo uma posição de *background*, fornecendo assim o suporte e a confiança necessária para o trabalho dos seus subordinados (Egan, 2005).

Numa outra perspectiva, é imprescindível que os líderes, para fomentarem a criatividade, tenham em conta as características das pessoas que lideram – a sua autonomia, curiosidade e área de actuação. Os líderes possuem uma influência privilegiada sobre os seus colaboradores, devida, em grande parte, às relações diárias e próximas entre estas duas entidades (Mayfield & Mayfield, 2008). Os líderes têm ainda acesso a uma perspectiva organizacional que lhes permite integrar as funções dos colaboradores com os objectivos da organização. Assim, as investigações têm demonstrado que a motivação, estimulação intelectual, suporte, liberdade, elaboração dos objectivos, feedback e a disponibilidade de recursos são ferramentas que se encontram à disposição dos líderes, para que estes aumentem os comportamentos criativos entre os seus colaboradores e os enquadrem com as expectativas organizacionais (Conger, 2001; Mayfield & Mayfield, 2008; Mumford et al., 2002; Tierney et al., 1999).

A motivação dos colaboradores pode ser influenciada pelos líderes (Amabile, 1996). Os líderes mais eficazes forçam uma forte ligação entre a motivação e o output criativo, motivando os colaboradores no sentido de estes adoptarem abordagens originais e criativas das tarefas que executam (Mayfield & Mayfield, 2008). Um dos requisitos que leva os colaboradores a saírem da sua esfera de segurança e adoptarem comportamentos criativos e consequentemente acções de risco, é a remoção do medo da mudança (incluindo o medo

associado ao receio de falhar). Os líderes podem, para isso, providenciar e garantir que é comunicado aos seus colaboradores que as possíveis consequências negativas do processo fazem parte de um trabalho criativo. É importante que exista uma constante comunicação de uma imagem da organização como inovadora e suportiva de novas ideias (Mumford et al., 2002). Esta efectiva comunicação leva a que os líderes demonstrem que é possível ser criativo no local de trabalho e, consequentemente, os subordinados sentem-se mais motivados para tarefas inovadoras (Mayfield & Mayfield, 2008).

As investigações têm demonstrado que o trabalho criativo leva a que as pessoas resolvam problemas complexos recorrendo a uma estimulação intelectual. Os líderes devem encorajar e facilitar esta mesma estimulação recorrendo a analogias, observações, chamadas de atenção para determinados assuntos ou, até mesmo, indicando as restrições que se deve ter em conta quando se gera soluções originais (Mumford et al., 2002). Por outro lado, o suporte (suporte de ideias, suporte de trabalho e suporte social) tem vindo a ser mencionado como influenciador na propensão dos colaboradores para processamentos criativos (Mumford et al., 2002; Oldham & Cummings, 1996). Assim como a liberdade ou autonomia fornecida pelos supervisores parece influenciar os indivíduos a seguirem os seus próprios *insights* (Amabile et al., 1996), tornando-se mais criativos.

Através da elaboração dos objectivos os líderes podem fomentar a criatividade, direccionando os colaboradores para as estratégias, metas e resultados esperados pela organização. Clarificando os *outcomes* desejáveis, os líderes providenciam informação específica sobre o que deve ser realizado. Como resposta, os colaboradores podem optar em como atingir essas metas de uma forma flexível e criativa. Estes objectivos devem ser realistas, específicos e apropriados de modo a aumentarem a motivação e a sensação de auto-eficácia criativa (Mayfield & Mayfield, 2008). O fornecimento de feedback ajuda os colaboradores a desenvolverem o seu potencial criativo e incrementa a sua motivação. Os líderes ao serem críticos e ao mostrarem o seu agrado/desagrado perante determinadas acções, guiam os indivíduos de forma a estes saberem como atingir os objectivos e as técnicas criativas mais efectivas. O feedback deve-se centrar no processo e não nos *outcomes* pois, só dessa forma, os liderados diminuem a ansiedade, aumentam a confiança e percebem quais as melhores formas de actuação nas várias etapas da tarefa (Mayfield & Mayfield, 2008). Como último factor, os recursos que podem ser materiais (ex: computadores, software, ferramentas), formativos (ex: competências, trabalho, criatividade) ou até mesmo a autoridade e permissão para a implementação de mudanças, levam a que os colaboradores se sintam apoiados para enveredar em processamentos criativos (Tierney et al., 1999).

Em síntese, este capítulo permitiu compreender o que é criatividade em contexto organizacional e ficar a conhecer as principais teorias criadas para explicar a sua ocorrência em determinados indivíduos. Foi também possível perceber que os líderes têm um papel fulcral na estimulação de comportamentos criativos nos respectivos liderados, através do desenvolvimento e aposta em factores como a motivação, estimulação intelectual, suporte, liberdade, elaboração de objectivos ou disponibilidade de recursos. A eficiente gestão destes factores requer dos líderes competências e capacidades próprias, tais como, a adopção de um estilo de liderança transformacional. Assim, os líderes devem aceitar e fomentar as ideias dos colaboradores, permitindo desta forma, a iniciativa, autonomia, colaboração, abertura a diversas perspectivas, desafio intelectual e o sucessivo desenvolvimento de paixões profissionais individuais (Amabile & Khairi, 2008).

"For no matter how original one might be, if one is bored by the domain, it will be difficult to become interested enough in it to make a creative contribution." Csikszentmihalyi (1988, cit. por Tierney et al., 1999)

1.3 - Clima Organizacional com Suporte para a Criatividade

As teorias de criatividade sugerem que quando o ambiente de trabalho facilita a geração de ideias, partilha de conhecimento e resolução criativa dos problemas, os indivíduos são mais capazes de gerar ideias criativas que envolvam conceitos únicos ou novas aplicações de conceitos existentes (DiLiello & Houghton, 2006). As investigações mostram ainda que a competência do líder para levar os seus liderados a serem criativos depende do clima e cultura da organização (Mumford et al., 2002). O clima organizacional refere-se às manifestações de práticas e padrões de comportamento enraizados numa organização através de suposições, crenças e significados originados pela cultura (McLean, 2005).

Amabile et al. (1996) surgem com um modelo que apresenta diversas categorias que influenciam o clima organizacional propício para a criatividade. Os factores apresentados no modelo são o encorajamento da criatividade, a autonomia ou liberdade, a pressão e a disponibilidade de recursos. Os autores englobam ainda no modelo os impedimentos organizacionais existentes, pois estes parecem influenciar um clima facilitador/inibidor da criatividade. Mais especificamente, o encorajamento engloba subdimensões tais como o *encorajamento organizacional* (ex: encorajamento para o risco e para a geração de ideias); o *encorajamento do supervisor* (ex: claridade dos objectivos; suporte do supervisor para ideias) e o *encorajamento do grupo de trabalho* (ex: aceitação das diversas perspectivas, comprometimento com o trabalho). A liberdade ou autonomia enfatiza a percepção dos colaboradores acerca do seu poder de escolha sobre como atingir as tarefas propostas

(Amabile et al., 1996). Os recursos têm vindo a ser considerados, por um lado como indispensáveis para ultrapassar as limitações das tarefas e, por outro, são considerados como desencadeadores de uma percepção de adequação de recursos, afectando psicologicamente os indivíduos através do valor intrínseco dado aos projectos (Amabile et al., 1996). As pressões quando desencadeadas da forma correcta parecem, em certa medida, ter um impacto positivo no trabalho criativo pois, dessa forma, os indivíduos consideram as tarefas como urgentes e desafiantes (Amabile, 1988). Quanto a esta questão, é possível distinguir entre dois tipos de pressão: *pressão devida à excessiva carga de trabalho e pressão para o desafio*. Enquanto a primeira tem um impacto negativo na criatividade, a segunda parece ter uma relação positiva com o constructo. Os impedimentos organizacionais (ex: conflitos internos, conservadorismo, gestão rígida e formal) surgem no modelo possuindo relações negativas com a criatividade (Amabile et al., 1996).

Em síntese, verifica-se que o clima organizacional tem sido considerado como um aspecto fundamental para o incremento de comportamentos criativos por parte dos membros organizacionais. Os estudos realizados na área salientam a importância da existência de organizações como uma estrutura integrada, com o enfoque na diversidade, recompensas, suporte emocional, orgulho e fé nos talentos organizacionais, trabalho em equipa e *flow* de informações (McLean, 2005).

1.4 - Objectivos e Hipóteses de Investigação

Como é possível verificar da revisão da literatura efectuada, existe uma possível ponte entre a IE dos líderes e a consequente criatividade dos seus liderados. Recentemente, um estudo levado a cabo por Rego et al. (2007), avaliou a correlação existente entre a IE de 138 líderes e a criatividade dos seus liderados. Todas as dimensões da IE avaliadas neste estudo, exceptuando-se o autocontrolo emocional, apresentaram uma correlação positiva com a criatividade dos liderados. As limitações deste estudo, segundo os autores, apontam para aspectos relacionados com a recolha de dados, pois os dados da variável dependente e independente, foram retirados a partir da mesma fonte, o que potencia o erro de variância comum. A presente investigação, tenta dar resposta a esta limitação, conjugando auto e hetero-avaliações, ou seja, líderes e liderados avaliam-se mutuamente nas categorias de IE e da criatividade, evitando enviesamentos de apenas uma avaliação realizada pela mesma fonte. Outro estudo efectuada por Zhou & George (2003), enfatiza a ideia da existência de uma lacuna na investigação nesta área, sendo por isso necessário estudos reveladores e

clarificadores do estado da arte relativamente a este tema. Por estes motivos, o presente estudo tem como objectivo principal perceber se a IE dos líderes afecta a criatividade dos respectivos liderados.

Os líderes com maior IE encorajam e estimulam os seus liderados a identificarem oportunidades para serem criativos, principalmente em profissões que não necessitam à partida, da criatividade. O conhecimento das suas próprias emoções leva a que os líderes reúnam os possíveis estados de frustração e irritabilidade dos seus liderados, ajudando-os a procurar a origem dos problemas e a encontrarem soluções criativas. Os líderes com maiores níveis de IE são capazes de perceber os conflitos e tensões nos grupos, facilitando a identificação de objectivos comuns ou a direcção para atingir soluções criativas. A liderança emocionalmente inteligente usa as emoções para facilitar os processos cognitivos face à identificação de um problema ou reconhecimento de oportunidade por parte dos liderados. A recolha de informação original, geração de ideias e a sua implementação efectuada pelos liderados é facilitada pela IE do líder (Zhou & George, 2003). Por estes motivos coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 – Existe uma relação entre a criatividade dos liderados e a inteligência emocional dos líderes

A empatia pode ser descrita como a capacidade de um indivíduo se colocar no lugar do outro e de ler as suas emoções. A empatia leva a que os líderes sejam capazes de se sintonizar com um vasto leque de sinais emocionais, captando emoções sentidas mas não expressas, das pessoas e dos grupos (Goleman et al., 2002/2007). Os líderes com uma maior capacidade de empatia são capazes de perceber os valores, os medos e as emoções positivas dos seus liderados, respondendo da melhor forma aos seus estados emocionais. Os liderados tornam-se mais optimistas perante o futuro, mais confiantes e expansivos no seu pensamento, aumentando reflexões criativas e a resolução inovadora de problemas (Zhou & George, 2003). Deste modo, propõe-se que:

Hipótese 2 - A empatia dos líderes está positivamente associada à criatividade dos seus liderados

A compreensão das emoções dos outros pode levar a que os líderes ajudem os seus liderados a recuperar de estados emocionais negativos e a tomarem uma perspectiva de uma resolução criativa de problemas (Zhou & George, 2003). Com esta competência, os líderes podem percepçionar a frustração dos liderados face aos obstáculos da implementação de ideias criativas, estimulando os mesmos a continuar a acreditar no valor das suas próprias ideias, a negociar e a manterem-se positivos relativamente à implementação de ideias

criativas. A identificação de emoções positivas nos liderados e a utilização do seu optimismo faz com que os líderes mostrem a forma de manusear oportunidades criativas (Rego et al., 2007; Zhou & George, 2003). Assim:

Hipótese 3 - A compreensão das emoções dos outros nos líderes está positivamente associada à criatividade dos seus liderados

Com um maior auto-controlo perante críticas, os líderes reagem melhor às frustrações e controlam eficazmente a sua ira. Os líderes que demonstram esta competência impulsionam os seus liderados a surgir com novas ideias, sem que estes tenham medo de represálias. A relação entre líder e liderado fica baseada na confiança e respeito mútuo, levando à proposta de novas ideias (Tierney et al., 1999). O líder critica construtivamente o liderado, fornece feedback efectivo e aumenta a sua motivação intrínseca (Oldham & Cummings, 1996). Em suma:

Hipótese 4 - O auto-controlo dos líderes está positivamente associado à criatividade dos seus liderados

O auto-encorajamento permite aos líderes conviver com as suas frustrações, utilizando-as como factores que desencadeiam novos desafios. Esta mensagem é transmitida aos liderados que ficam com uma visão global positiva das situações, assumem riscos sem terem medo de falhar e produzem ideias originais com entusiasmo, optimismo e contentamento (George, 2000; Zhou & George, 2003). Deste modo:

Hipótese 5 – O auto-encorajamento nos líderes está positivamente associado à criatividade dos seus liderados

O auto-controlo emocional nos líderes permite que estes controlem as suas próprias emoções e os seus impulsos, canalizando-os de forma útil (Goleman et al., 2002/2007). Esta competência, quando presente na liderança, possibilita a resolução de conflitos e facilita a identificação com objectivos criativos. Os liderados sentem-se respeitados e criam equipas suportivas com capacidade de assumir riscos e apresentar ideias pouco usuais. Avança-se que:

Hipótese 6 – O auto-controlo emocional nos líderes está positivamente associado à criatividade dos seus liderados

Os líderes com uma maior compreensão das emoções sabem como os seus sentimentos os afectam e como afectam o seu desempenho profissional, permitindo uma visão global de situações complexas. Os líderes tornam-se francos e autênticos, criando-se e mantendo-se relações suportivas entre líderes e liderados (George, 2000; Goleman et al., 2002/2007). Os liderados respondem a esta competência, comportando-se de forma autêntica e propondo ideias originais. Sugere-se que:

Hipótese 7 – A compreensão das emoções próprias nos líderes está positivamente associada à criatividade dos seus liderados

O comportamento de um líder emocionalmente inteligente pode influenciar as percepções do clima organizacional. As percepções do clima organizacional de colaboradores são directamente formadas pelos comportamentos e atitudes dos líderes, principalmente quando estão relacionados com a forma de fomentar uma melhor performance nos liderados. Líderes com elevados níveis de IE criam ambientes propícios para a lealdade, inteligência, risco e investimento em objectivos (Goleman et al., 2002/2007; Momeni, 2009). Do mesmo modo, o clima organizacional parece influenciar a criatividade dentro das organizações. Vários são os autores que têm demonstrado que o clima em que o colaborador trabalha influencia a criatividade, incrementando o número de ideias originais e a motivação intrínseca dos trabalhadores (Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993).

Hipótese 8 – A relação entre a inteligência emocional dos líderes e a criatividade dos seus liderados, é mediada pelo clima organizacional com suporte para a criatividade

2 - Método

2.1 - Delineamento

O presente estudo correlacional tem um design algo complexo e, por esse motivo, foi considerada pertinente a inserção desta secção no capítulo correspondente ao método. Através da Tabela 1, é possível compreender que existe uma avaliação distinta entre líderes e liderados efectuada através de questionários. Aos líderes é aplicado um questionário que possui uma auto-avaliação da IE e uma hetero-avaliação da criatividade de cada um dos seus liderados. Quanto ao questionário dos liderados, este contém uma auto-avaliação da criatividade, uma hetero-avaliação da IE dos líderes e, por fim, uma avaliação do clima organizacional criativo com suporte para a criatividade. Através de múltiplas medidas provenientes de fontes distintas pretende-se, por um lado, ultrapassar possíveis enviesamentos relacionados com a obtenção de dados provenientes de apenas uma fonte e, por outro, realizar um cruzamento de dados que irá contribuir para o melhor entendimento da relação entre a IE de líderes e a criatividade de liderados.

TABELA 1.
Tabela Síntese de Delineamento

	Criatividade	IE	Clima Organizacional
Questionário Líder	<u>Hetero-Avaliação</u> (os líderes avaliam a criatividade individual de cada seu liderado)	<u>Auto-Avaliação</u> (os líderes avaliam a sua própria IE)	
Questionário Liderado	<u>Auto-Avaliação</u> (os liderados avaliam a sua própria criatividade individual)	<u>Hetero-Avaliação</u> (os liderados avaliam a IE do seu líder)	<u>Avaliação do clima organizacional com suporte para a criatividade</u> (os liderados avaliam o clima organizacional)

2.2 - Amostra

2.2.1 - Contexto Organizacional

O presente estudo foi efectuado numa unidade de uma organização prestadora de cuidados de saúde (OPCS). Por questões de confidencialidade, tanto a organização como a unidade, serão mantidas em anonimato.

A OPCS em análise é o maior grupo privado de gestão e prestação de cuidados de saúde na Península Ibérica e tem como compromisso investir no sector da Saúde em Portugal.

A cultura é aí caracterizada por valores como o respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa, desenvolvimento humano, competência e inovação.

Em território português esta organização tem representação através de unidades (clínicas e hospitais), nas cidades de Lisboa, Porto e Braga. O hospital onde foi efectuado este estudo, abriu as suas portas em 2008 e a sua equipa é constituída por médicos, enfermeiros, técnicos, administrativos, auxiliares de acção médica, fisioterapeutas e farmacêuticos.

2.3 - Participantes

A amostra é constituída por 7 líderes e 66 liderados, existindo assim, 66 díades líder-liderado. A taxa de retorno dos questionários foi de 60,83%, ou seja, dos 120 questionários enviados, obtiveram-se as respostas correspondentes a 73. As tabelas 2 e 3 descrevem a amostra em estudo.

TABELA 2.
Descrição dos Participantes Líderes

		N	M	SD	Min	Max
Sexo	Masculino	1				
	Feminino	6				
Idade			38,86	7,22	28	52
Habilitações	Ensino Secundário	1				
	Ensino Superior	6				
Duração da colaboração com a empresa (anos)			9,44	10,69	2	30
Exercício de Funções de Liderança (anos)			7,09	5,54	2	18
Colaboradores por cada Líder (nº de colaboradores)			12	6,48	4	23
	Líder 1	4				
	Líder 2	7				
	Líder 3	7				
	Líder 4	14				
	Líder 5	14				
	Líder 6	15				
	Líder 7	23				

TABELA 3.
Descrição dos Participantes Liderados

		N	%	M	SD	Min	Max
Sexo	Masculino	5	7,6				
	Feminino	61	92,4				
Idade				31,25	7,29	21	58
Habilitações	Ensino Básico	1	2,0				
	Ensino Secundário	21	41,2				
	Ensino Superior	29	56,9				
Duração da colaboração com a empresa (meses)				20,27	49,01	1	360

A amostra é de conveniência, uma vez que foram escolhidos os participantes que iriam fazer parte do estudo. Esta escolha teve como intuito incluir o máximo de participantes possíveis. Sendo assim, primeiramente, foram identificados os líderes que de acordo com o organigrama são a chefia directa de determinados colaboradores. Seguidamente, removeram-se alguns dos líderes desta lista inicial, isto porque, foi assinalado pela responsável de RH que determinados líderes formais tinham pouco contacto relacional com os seus liderados, e em última instância poderiam não saber avaliar os mesmos. O facto de existir hetero-avaliações neste estudo implicava existir uma relação próxima entre o líder e o liderado, no sentido de haver uma avaliação verdadeira e fiel das práticas do dia-a-dia dos dois colaboradores. Sendo assim, para poupar o estudo de possíveis enviesamentos oriundos da dificuldade dos colaboradores se avaliarem uns aos outros, foram apenas mantidos na amostra os líderes formais e que eram reconhecidos, como sendo, os líderes efectivos de determinados liderados.

2.4 - Instrumento

As escalas que foram utilizadas neste estudo encontravam-se praticamente todas na sua língua original (inglesa) e, por isso, foi necessária uma tradução das mesmas. Este processo foi executado tendo em conta os procedimentos que são considerados como uma boa prática de tradução. Foi realizada uma tradução literal do conteúdo de cada escala, tendo como objectivo principal a manutenção do sentido original dos itens. Nos casos em que tal não foi possível, pois a tradução literal poderia distorcer o sentido de cada item ou resultar num item ambíguo, estranho ou difícil de compreender, manteve-se o significado do item original mas modificou-se a estrutura ou a construção frásica do mesmo, tendo em consideração os problemas que poderiam surgir devido a esta modificação (ex: ambiguidade ou dificuldade de leitura) (Moreira, 2004). Depois da tradução executada por uma pessoa conhecedora da língua inglesa e portuguesa, foi realizada uma retroversão, ou seja, uma tradução dos itens de português para inglês, tentando deste modo reconstituir as escalas originais. Este processo foi realizado por uma pessoa cuja língua materna é o inglês. Através desta retroversão, foram realizados os ajustes necessários às escalas, para que não se perdesse o sentido dos itens originais, acabando, assim por reduzir ao mínimo a possível perda de qualidade métrica de cada escala.

2.5 - Avaliação da Criatividade e Inteligência Emocional

Para avaliar a criatividade e a IE dos líderes e dos liderados foram utilizados dois questionários, cada um deles com várias escalas associadas (Anexo A). A existência de tal variedade de escalas é explicada pelo facto de ser possível através de cada uma delas chegar a uma riqueza global de dados que, de outra forma, não era possível aceder. Cada escala foi adicionada à investigação tendo como objectivo a medição das variáveis a estudar através de diferentes perspectivas.

Para servir o intuito deste estudo realizaram-se algumas modificações a estas escalas originais. Por um lado, reestruturaram-se os itens para realizar a passagem de escalas originalmente de hetero-avaliação para escalas de auto-avaliação (vice-versa), por outro também foram modificadas as opções de resposta das escalas originais (passaram todas a possuir sete níveis possíveis de resposta). Estas modificações, que serão descritas de seguida para cada uma das escalas, foram realizadas no sentido de haver congruência na resposta dada às várias dimensões.

2.5.1 - Instrumento Líderes

Hetero-Avaliação da criatividade

- **Escala de desempenho criativo** (Zhou & George, 2001). Esta escala é constituída por 13 itens e pede ao supervisor para colocar o quão característico é determinado comportamento criativo de um colaborador específico. A escala depois de traduzida, possui itens tais como *“Não tem medo de assumir riscos”* ou *“Sugere novas formas para atingir metas ou objectivos”*. Na escala original é pedido que os supervisores respondam entre cinco opções disponíveis (*“Nada característico”* a *“Muito característico”*). Para este estudo as opções de resposta foram modificadas e os participantes deveriam responder entre *“1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada”* a *“7 – A afirmação aplica-se completamente”*. No final, um score mais elevado representa um maior desempenho criativo. A escala foi testada e validada tendo, no estudo original, um alfa de Cronbach médio de 0.96 (Zhou & George, 2001).

Auto-Avaliação da Inteligência Emocional

- **Escala de inteligência emocional** (Rego & Fernandes 2005., Rego et al., 2007., Rego, Godinho, McQueen, & Cunha, 2009). Esta é uma escala que foi originada a partir da consideração de uma estrutura hexafactorial da IE. A IE, segundo os autores, engloba seis factores que se encontram representados na escala: *compreensão das emoções próprias* (6 itens), *auto-controlo perante críticas* (3 itens), *auto-encorajamento/uso de emoções* (3 itens), *auto-controlo emocional* (3 itens), *empatia* (6 itens) e *compreensão de emoções dos outros* (2 itens). No total existem 23 afirmações (exemplo: *“Raramente penso acerca do que estou a*

sentir”). Os participantes deveriam responder entre “1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a “7- A afirmação aplica-se completamente a mim”. Um score mais elevado relaciona-se com uma maior competência específica de IE. A escala original foi testada e validada reflectindo boas propriedades psicométricas. O valor da consistência interna da escala não é reportado, sendo todavia apresentados os valores individuais para cada uma das subescalas, todas com valores superiores a 0,70, segundo o alfa de Cronbach (com excepção de uma que encontra o valor de $\alpha = 0,62$) (Rego et al., 2009).

- **EQ-Map** (AIT & Essi Systems, 1997). O EQ-Map pretende medir um conjunto de competências de IE. O questionário engloba 20 competências distribuídas por cada escala. Para servir o intuito deste estudo, foi apenas utilizada a escala da criatividade que é considerada como uma das competências da IE. Foram traduzidos os 10 itens da escala de criatividade, tais como, “*Participo na partilha de informação e de ideias*” ou “*Sou fascinado por conceitos novos e invulgares*”. Na escala original os participantes deveriam responder segundo quatro opções possíveis (“A afirmação descreve-me muito bem” a “A afirmação não me descreve nada”). Este formato de resposta foi modificado neste estudo e os participantes deveriam fazer uma consideração entre “1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” a “7- A afirmação aplica-se completamente a mim”. Um score mais elevado nesta escala corresponde a uma maior competência de criatividade. A consistência interna da escala de criatividade no estudo original, segundo o alfa de Cronbach, é de 0.86 (AIT & Essi Systems, 1997).

2.5.2 - Instrumento Liderados

Auto-Avaliação da Criatividade

- **Escala de desempenho criativo** (Zhou & George, 2001). Os 13 itens desta escala foram modificados e administrados como uma medida de auto-avaliação dos liderados. Esta modificação foi realizada tendo como objectivo aceder ao desempenho criativo dos liderados, para posterior comparação com os dados oriundos da mesma escala aplicada aos líderes. Esta reestruturação foi realizada tendo como principal intuito a manutenção do sentido original dos itens. Como exemplo de uma das afirmações depois da reestruturação da escala podemos assinalar a passagem de “*Não tem medo de assumir riscos*” para “*Não tenho medo de assumir riscos*”. O formato de resposta passou a ser de “1- Discordo Totalmente” a “7- Concordo Totalmente” e os participantes deveriam responder de acordo com as suas percepções acerca de si próprios. A escala, no estudo original, possui um alfa de Cronbach médio de 0.96 (Zhou & George, 2001).

Hetero-avaliação da Inteligência Emocional

- **Escala de inteligência emocional** (Rego & Fernandes, 2005; Rego et al., 2007; Rego et al., 2009). A escala original foi modificada e foram retirados dois itens que não eram possível adaptar para a versão de hetero-avaliação, ficando no total uma escala de 21 itens. Estes dois itens pertenciam às categorias de empatia (*“Sou indiferente aos sofrimentos de um animal”*) e de compreensão de emoções próprias (*“Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida”*). As restantes afirmações foram modificadas cuidadosamente para que cada item remetesse para o objectivo da escala original (ex: *“A minha chefia compreende os meus sentimentos e emoções”*). As opções de resposta para este estudo variam entre a “1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada” a “7-A afirmação aplica-se completamente”. Um score mais elevado nesta escala representa uma maior competência de IE percebida pelos liderados acerca dos seus líderes. Todas as subescalas possuem valores superiores a 0,70, segundo o alfa de Cronbach.

- **EQ-Map** (AIT & Essi Systems, 1997). O procedimento para a passagem desta escala para uma de hetero-avaliação foi realizado tendo em consideração a manutenção do sentido dos itens originais (exemplo de item: *“A minha chefia, implementa projectos inovadores na minha organização”*). Nesta escala era pedido aos liderados que pensassem nas capacidades da sua chefia e respondessem às 10 afirmações, segundo uma escala de “1-A afirmação não se aplica rigorosamente nada” a “7-A afirmação aplica-se completamente”.

Avaliação do Clima Organizacional pelos liderados

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

maior parte dos itens, um score mais elevado está relacionado com um clima organizacional conducente para a criatividade segundo as categorias estudadas. O questionário original foi testado e validado e obteve uma variação de consistência (utilizando o alfa de Cronbach) entre minimamente aceitável (.66) a muito forte (.91), com uma mediana de 0.84 (Amabile et al., 1996).

Como foi anteriormente referido, a inserção de cada escala no questionário, tanto do líder como do liderado, teve como objectivo chegar ao máximo de informação possível sobre os constructos a serem investigados. No caso da IE, a escala de Inteligência Emocional (Rego & Fernandes 2005; Rego et al., 2007; Rego et al., 2009) é considerada, no presente estudo, a principal medida para avaliar os vários domínios da IE nos líderes. As categorias analisadas são consideradas, por muitos autores, as principais dimensões necessárias para avaliar IE de determinado indivíduo (Bar-On, 1997; Goleman, 1995/2010; Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Acrescentou-se a escala **EQ-Map** (AIT & Essi Systems, 1997) pretendendo-se avaliar também as considerações acerca da criatividade dos líderes enquanto um domínio da IE.

A avaliação da criatividade é realizada em dois domínios distintos. A escala de desempenho criativo (Zhou & George, 2001) é considerada, neste estudo, como sendo a avaliação principal da criatividade individual dos liderados e a escala KEY – Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996) é inserida na investigação, considerando-se que poderá existir uma mediação dos domínios do clima organizacional na relação entre a IE dos líderes e a criatividade dos liderados.

2.6 - Procedimento

A presente investigação iniciou-se com uma conversa com uma pessoa responsável do departamento de Recursos Humanos (RH) da organização prestadora de cuidados de saúde em análise. Depois de me dar a oportunidade de apresentar o estudo, os questionários e mostrar a importância do tema por mim escolhido, obtive por parte da organização, um feedback e interesse genuíno acerca dos dados que poderiam vir a ser recolhidos numa unidade de saúde específica pertencente ao grupo. A escolha desta unidade não foi aleatória, uma vez que, me foi dito pela responsável de RH que tal hospital era caracterizado como tendo um clima “especial” e que, em grande parte, acreditavam que essa percepção se devesse ao bom desempenho entre os seus líderes e liderados. Através da minha investigação, a organização queria perceber se esse clima percebido e sentido pelos seus membros organizacionais era consequência das variáveis em análise neste estudo.

Depois de escolhida a unidade de saúde passou-se à fase de organização das etapas que se seguiriam nesta investigação. Primeiramente, os questionários foram dados à pessoa responsável de RH para serem revistos, no sentido de se verificar se todos os itens faziam sentido num contexto hospitalar (depois desta análise, não foi retirado nenhum item). Seguidamente, ficou acordado que uma visita seria realizada por mim à unidade de saúde, tendo em vista dar “uma cara” à investigação que iria ser levada a cabo nesse local. Nessa visita tive a oportunidade de explicar a todos os líderes presentes como se iria proceder a recolha de dados. O estudo possuía dois questionários, um a ser aplicado aos líderes, e outro a ser aplicado aos liderados. Este delineamento desde logo levantou alguns problemas. Por um lado era imprescindível que os questionários não se confundissem, ou seja, o questionário do liderado teria de ser aplicado de facto aos liderados para servir o intuito do estudo, por outro, a investigação iria requerer muito tempo dos colaboradores (principalmente dos líderes que iriam responder a uma escala para cada seu liderado). Para culminar, a existência de uma hetero-avaliação poderia levar pela parte dos liderados a uma resposta pouco sincera das escalas, podendo existir uma pressão para avaliar os líderes favoravelmente com receio de possíveis represálias.

Para reduzir ao mínimo os possíveis enviesamentos ficou acordado que os questionários iriam ser aplicados através de correio electrónico. Assim, cada pessoa poderia responder a seu tempo ao questionário. O corpo do email enviado, continha a explicação do intuito do estudo e o pedido para a resposta ao questionário que se encontrava em anexo (este texto introdutório também foi adicionado ao cabeçalho de cada questionário juntamente com as questões da confidencialidade). Uma vez que não iria estar presente na altura da resposta ao questionário, as instruções para cada escala foram redigidas com o máximo de exactidão e precisão, para que as dúvidas que surgissem fossem mínimas. Para contornar este aspecto, foram ainda colocados no corpo de email os meus contactos pessoais para que, se existisse alguma sugestão ou dúvida acerca do questionário, houvesse a possibilidade de um contacto directo.

Os dois questionários foram enviados através de email aos líderes. Estes, por sua vez, deveriam responder ao “*questionário líder*” e reencaminhar o email para cada um dos seus liderados com o anexo do “*questionário liderado*”. A partir desse momento o líder já não tinha mais acesso ao questionário dos liderados, pois estes poderiam reencaminhar directamente as respostas para o meu email pessoal. A questão da confidencialidade de dados também levantou algumas questões, pois para ser possível fazer uma correspondência líder-liderado era imprescindível a identificação pessoal de cada pessoa, para que na posterior

análise de dados fosse possível perceber a que líder correspondia a avaliação do liderado e vice-versa. Nesse sentido, o questionário do líder pedia a identificação de cada colaborador que estava sob sua chefia, de tal forma que, quando recebia a resposta a este questionário, sabia a partida quais os liderados correspondentes a determinado líder.

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

A Tabela 4 sintetiza a informação contida neste capítulo, dando a conhecer de forma simplificada as múltiplas escalas e avaliações realizadas nesta investigação.

TABELA 4.
Tabela Síntese de Avaliações e respectivas Escalas utilizadas

	Criatividade	IE	Clima Organizacional
Questionário Líder	Hetero-Avaliação Escala de desempenho criativo (Zhou & George, 2001)	Auto-Avaliação Escala de inteligência emocional (Rego & Fernandes 2005., Rego et al., 2007., Rego et al., 2009) EQ-Map (AIT & Essi Systems, 1997) – Escala de Criatividade	
Questionário Liderado	Auto-Avaliação Escala de desempenho criativo (Zhou & George, 2001)	Hetero-Avaliação Escala de inteligência emocional (Rego & Fernandes 2005., Rego et al., 2007., Rego et al., 2009) EQ-Map (AIT & Essi Systems, 1997) – Escala de Criatividade	KEY – Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996)

3 - Resultados

Para um melhor entendimento do capítulo que se segue, a análise dos dados encontra-se dividida em três secções. Na primeira secção serão abordadas as qualidades métricas dos questionários. Na segunda secção serão testadas as hipóteses em estudo e, na última, irão ser apresentados os estudos exploratórios.

3.1 - Instrumento

3.1.1 - Fidelidade

No presente estudo existiu alguma dificuldade em testar a consistência interna de todas as escalas utilizadas, isto porque, o facto de apenas existirem sete líderes na amostra, não permitiu testar o alfa de Cronbach nas escalas do questionário líder. Este parâmetro foi testado nas escalas do questionário do liderado e o resultado foi extrapolado para as escalas do questionário líder. Esta avaliação foi efectuada desta forma pois as escalas, tanto num caso como noutro, são as mesmas, existindo apenas um câmbio entre a auto-avaliação e a hetero-avaliação. Sendo assim, a tabela 5 mostra os valores de α de Cronbach das escalas do questionário liderado (N=66) e indica quais os itens que foram necessários retirar, para assegurar a consistência interna das mesmas.

TABELA 5.
Consistência interna geral das escalas

Escala	Alfa de Cronbach Inicial (antes de eliminação de itens)	Alfa de Cronbach Final (depois de eliminação de itens)	Itens retirados
Escala de desempenho criativo (Zhou & George, 2001)	$\alpha = 0,93$		
Escala de inteligência emocional (Rego & Fernandes 2005., Rego et al., 2007., Rego, Godinho, McQueen, & Cunha, 2009)	$\alpha = 0,95$		
EQ-Map (AIT & Essi Systems, 1997)	$\alpha = 0,94$		
KEY – Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996)	$\alpha = 0,41$	$\alpha = 0,96$	2, 4, 65, 66

Como se pode observar através da tabela 5, todos os valores de alfa de Cronbach estão acima de 0,7, o que significa que as escalas, no geral, possuem uma consistência interna bastante favorável (Maroco, 2007). Apenas uma escala apresenta uma consistência interna inferior, pelo que, foram retirados os itens que influenciavam o alfa de Cronbach de forma negativa.

Através da observação da tabela 6 é possível analisar o alfa de Cronbach das várias subescalas. Verifica-se que três das subescalas possuem uma consistência interna inferior ao desejável. A sub-escala *Autocontrolo perante Críticas* pertencente à escala Escala de inteligência emocional (Rego & Fernandes 2005., Rego et al., 2007., Rego et al., 2009) possui um $\alpha = 0,69$. Neste caso não foi equacionada a possibilidade de retirar itens pois, por um lado, o desvio entre o alfa de Cronbach desejável ($\alpha = 0,70$) e o obtido não é grande, por outro, a existência de apenas três itens nesta subescala, não permite retirar qualquer um deles, sem se perder a qualidade da avaliação da dimensão visada.

Os itens retirados à escala KEY – Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996) nas subescalas *Liberdade* e *Pressões de trabalho*, permitiram aumentar consideravelmente a consistência interna da escala global e subescala. Considera-se que os quatro itens retirados não permitem avaliar o constructo pretendido.

TABELA 6.
Consistência interna das subescalas

Escala	Subescala	Alfa de Cronbach inicial (antes de eliminação de itens)	Alfa de Cronbach Final (depois de eliminação de itens)	Itens retirados
Escala de inteligência emocional (Rego & Fernandes 2005., Rego et al., 2007., Rego, et al., 2009)	Compreensão das emoções próprias	$\alpha = 0,89$		
	Auto-controlo perante críticas	$\alpha = 0,69$		
	Auto-encorajamento/uso de emoções	$\alpha = 0,81$		
	Auto-controlo emocional	$\alpha = 0,70$		
	Empatia	$\alpha = 0,84$		
	Compreensão das emoções dos outros	$\alpha = 0,88$		
KEY – Assessing the Climate for Creativity (Amabile et al., 1996)	Liberdade	$\alpha = 0,48$	$\alpha = 0,72$	2,4
	Trabalho desafiante	$\alpha = 0,80$		
	Recursos suficientes	$\alpha = 0,84$		
	Encorajamento do supervisor	$\alpha = 0,92$		
	Suporte do grupo	$\alpha = 0,90$		
	Encorajamento organizacional	$\alpha = 0,93$		
	Impedimentos organizacionais	$\alpha = 0,96$		
	Pressões de trabalho	$\alpha = 0,67$	$\alpha = 0,90$	65, 66
	Criatividade	$\alpha = 0,86$		
	Produtividade	$\alpha = 0,90$		

3.1.2 - Validade

As escalas utilizadas neste estudo já tinham sido anteriormente validadas nos respectivos estudos originais. Pode-se considerar que a validade de conteúdo está assegurada, uma vez que os itens foram na sua maior parte mantidos, existindo apenas uma tradução dos mesmos. Esta tradução, como foi referido, foi efectuada de forma a não se perder o sentido original dos itens das várias escalas.

A escala, depois de traduzida, foi revista tanto por conhecedores da área como pela própria responsável de RH da empresa onde se efectuou o estudo, que considerou a escala adequada para aplicação em terreno hospitalar.

Pode-se ainda considerar que o facto de existirem auto e hetero-avaliações permitiu ainda reduzir o risco de enviesamentos relacionados com a sobreavaliação ou subavaliação das pessoas inquiridas.

3.2 - Hipóteses

Seguidamente são apresentadas as análises estatísticas efectuadas para testar as hipóteses em estudo, assim como, a apresentação das estatísticas descritivas das mesmas variáveis.

3.2.1 - Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo

TABELA 7.
Estatística Descritiva da Variável Inteligência Emocional

	Factores de IE													
	Geral		Empatia		Compreensão das emoções próprias		Autocontrolo perante críticas		Auto-encorajamento		Autocontrolo Emocional		Compreensão das Emoções dos Outros	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Auto-Avaliação IE	5,42	0,43	6,14	0,82	5,05	1,17	5,33	0,84	5,90	0,90	4,43	0,57	5,66	0,64
Hetero-Avaliação IE	4,91	0,79	5,73	0,44	4,52	0,41	3,94	0,25	5,38	0,73	4,60	0,45	5,27	0,74

Através da tabela 7 é possível verificar que os líderes inquiridos consideram, em média, ter uma IE superior ($M=5,42$; $SD=0,43$) ao que os seus liderados consideram que os mesmos possuem ($M=4,91$; $SD=0,79$). Na auto-avaliação, os líderes consideram, em média, que os próprios têm uma maior IE nos factores de Empatia ($M=6,14$; $SD=0,82$) e o Auto-Encorajamento ($M=5,90$; $SD=0,90$), enquanto o factor que, em média, possui um valor mais baixo é o Autocontrolo Emocional ($M=4,43$; $SD=0,57$). Na hetero-avaliação, os liderados

também consideram que os líderes possuem uma maior IE nos factores de Empatia (M=5,73; SD=0,44) e Auto-Encorajamento (M=5,38; SD=0,73), enquanto o factor que possui uma média mais baixa é o Autocontrolo perante Críticas (M=3,94;SD=0,25).

A tabela 8 demonstra que os liderados inquiridos consideram, em média, ter um desempenho criativo superior (M=4,77; SD=0,82) ao que os seus líderes consideram que os mesmos possuem (M=4,38; SD=1,12). Por fim, através da escala de EQ-Map (AIT & Essi Systems, 1997), é possível verificar que os líderes consideram possuir uma criatividade inferior (M=4,71;SD=1,35) relativamente ao que os seus liderados afirmam que aqueles possuem (M=4,82;SD=1,23).

TABELA 8.
Estatística Descritiva da Variável Criatividade

	Desempenho Criativo		Escala EQ Map	
	M	SD	M	SD
Auto-Avaliação Criatividade	4,77	0,82	4,71	1,35
Hetero-Avaliação Criatividade	4,38	1,12	4,82	1,23

3.2.2 - Efeito da Inteligência Emocional dos líderes na Criatividade dos Liderados (testagem de hipóteses)

Numa primeira fase, para testar a hipótese 1, foram efectuadas regressões lineares para verificar a relação entre a variável IE dos líderes e o desempenho criativo dos seus liderados nas várias avaliações efectuadas. Os dados dos liderados, nesta primeira fase, não foram agrupados por líder (N=66) e a análise da IE teve em conta os resultados da média de todas as dimensões constituintes do constructo. A primeira regressão pretende verificar o *efeito da Hetero-Avaliação da IE dos líderes na Auto-Avaliação da criatividade dos liderados (não grupal)*.

TABELA 9.
Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo não grupal (Auto-Avaliação)

	Desempenho Criativo (Auto-Avaliação)			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado
IE (Hetero-Avaliação)	0,079	0,064	5,239	0,281

Nota: Pvalue = 0,026; p<0,05

A tabela 9 mostra que a IE dos líderes (avaliada pelos liderados) tem um efeito positivo significativo no desempenho criativo dos liderados (avaliado pelos próprios) ($\beta = 0,281$; $p = 0,026$). A IE dos líderes explica 6,4% da variação do desempenho criativo dos liderados. O gráfico de dispersão relativo a esta regressão encontra-se em anexo B.

Seguidamente serão analisados os resultados da regressão do *efeito da Hetero-Avaliação da IE dos líderes na Hetero-Avaliação da criatividade dos liderados (não grupal)*.

TABELA 10.
Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo não grupal (Hetero-Avaliação)

	Desempenho Criativo (Hetero-Avaliação)			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado
IE (Hetero-Avaliação)	0,073	0,059	5,044	0,270

Nota: *Pvalue* = 0,028; *p* < 0,05

A tabela 10 demonstra que a IE dos líderes (avaliada pelos liderados) tem um efeito positivo significativo no desempenho criativo dos liderados (avaliada pelos seus líderes) ($\beta = 0,270$; $p = 0,028$). A IE dos líderes explica 5,9% da variação no desempenho criativo dos liderados. O gráfico de dispersão relativo a esta regressão encontra-se no anexo B.

Para analisar a hipótese 1 foram ainda efectuadas regressões lineares da IE dos líderes no desempenho criativo dos liderados, tendo em consideração as avaliações dos liderados agrupadas por cada líder ($N=7$). Para tal, calcularam-se as médias do desempenho criativo de cada grupo de liderados referentes a determinado líder. A tabela que se segue representa a regressão relativa ao *efeito da Auto-Avaliação da IE dos líderes na Auto-Avaliação da criatividade dos liderados (grupal)*.

TABELA 11.
Resultados da regressão da IE (Auto-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Auto-Avaliação)

	Desempenho Criativo (Auto-Avaliação)			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado
IE (Auto-Avaliação)	0,012	-0,186	0,059	-0,101

Nota: *Pvalue* = 0,82;

Como se pode observar através da tabela 11 não existe um efeito significativo da IE dos líderes (avaliada pelos próprios) no desempenho criativo dos liderados (avaliado pelos próprios) ($\beta = -0,101$; $p = 0,82$). O gráfico de dispersão relativo a esta regressão encontra-se no anexo B.

A tabela que se segue pretende demonstrar os resultados para a regressão linear efectuada do *efeito da Hetero-Avaliação da IE dos líderes na Hetero-Avaliação da criatividade dos liderados (grupal)*.

TABELA 12.
Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Hetero-Avaliação)

	Desempenho Criativo (Hetero-Avaliação)			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado
IE (Hetero-Avaliação)	0,246	0,095	1,632	0,649

Nota: *Pvalue* = 0,26

Através da tabela 12 é possível verificar que não existe um efeito significativo da IE dos líderes (avaliada pelos liderados) no desempenho criativo dos liderados (avaliada pelos líderes) ($\beta = 0,649$; $p = 0,26$) quando avaliada grupalmente. O gráfico de dispersão relativo a esta regressão encontra-se no anexo B.

Seguidamente será analisado o *efeito da Hetero-Avaliação da IE dos líderes na Auto-Avaliação da criatividade dos liderados (grupál)*.

TABELA 13.
Resultados da regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupál (Auto-Avaliação)

	Desempenho Criativo (Auto-Avaliação)			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado
IE (Hetero-Avaliação)	0,644	0,572	9,027	0,733

Nota: *Pvalue* = 0,03; $p < 0,05$

A tabela 13 mostra que a IE dos líderes (avaliada pelos liderados) tem um forte efeito positivo significativo no desempenho criativo dos liderados (avaliada pelos próprios) ($\beta = 0,733$; $p = 0,03$) quando avaliada grupalmente. A IE dos líderes explica 57,2% da variação do desempenho criativo dos liderados. O gráfico de dispersão relativo a esta regressão encontra-se no anexo B.

O *efeito da Auto-Avaliação da IE dos líderes na Hetero-Avaliação da criatividade dos liderados (grupál)* será analisado de seguida.

TABELA 14.
Resultados da regressão da IE (Auto-Avaliação) no Desempenho Criativo grupál (Hetero-Avaliação)

	Desempenho Criatividade (Hetero-Avaliação)			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado
IE (Auto-Avaliação)	0,023	-0,171	0,124	0,209

Nota: *Pvalue* = 0,74

Como se pode observar através da tabela 14, não existe um efeito significativo da IE dos líderes (avaliada pelos próprios) no desempenho criativo dos liderados (avaliada pelos líderes) ($\beta = 0,209$; $p = 0,74$) quando avaliada grupalmente. O gráfico de dispersão relativo a esta regressão encontra-se em anexo B.

Como se pode observar através de todas as regressões efectuadas, a hipótese 1 é suportada em três situações específicas - hetero-avaliação da IE dos líderes e auto-avaliação do desempenho criativo dos liderados (grupál e não grupál) e hetero-avaliação da IE dos líderes e hetero-avaliação do desempenho criativo dos liderados. Para estas situações, quanto maior a IE dos líderes maior o desempenho criativo dos seus liderados.

Face aos resultados das regressões da primeira e segunda fase de análise estatística e, analisando os gráficos de dispersão relativos a cada uma delas, optou-se por efectuar uma exploração de resultados do modelo mais significativo - a relação entre a hetero-avaliação da IE dos líderes e a auto-avaliação do desempenho criativo dos liderados de nível grupal (tabela 13). Por este modelo explicar 57,2% da variância no desempenho criativo, foram efectuadas regressões lineares para cada dimensão da IE na variável de desempenho criativo (tabela 15).

TABELA 15.
Resultados das regressões efectuadas das dimensões de IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Auto-Avaliação)

	Desempenho Criativo				
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado	Pvalue
Compreensão das emoções próprias	0,404	0,284	3,384	0,621	0,13
Empatia	0,735	0,682	13,858	0,787	0,02
Compreensão das emoções dos outros	0,491	0,389	4,821	0,383	0,08
Autocontrolo emocional	0,417	0,300	3,570	0,583	0,12
Auto-Encorajamento emocional	0,666	0,600	9,986	0,45	0,03
Autocontrolo perante críticas	0,114	-0,063	0,645	0,548	0,46

Como se pode observar na tabela 15, apenas a dimensão **empatia** ($\beta = 0,787$; $p = 0,02$) e **Auto-Encorajamento Emocional** ($\beta = 0,45$; $p = 0,03$) têm um forte efeito positivo significativo no desempenho criativo dos liderados, ou seja, quanto maior a empatia e o auto-encorajamento emocional do líder maior o desempenho criativo do liderado. O auto-encorajamento emocional dos líderes explica 60% da variação do desempenho criativo, enquanto a empatia, com uma relação mais forte, explica 68,2%. Face a estes resultados, as hipóteses 3,4,6,7 não são suportadas, pois não existe uma associação significativa entre as variáveis. A hipótese 2 e 5 são confirmadas, ou seja, a empatia e o auto-encorajamento emocional nos líderes estão positivamente associadas ao desempenho criativo dos seus liderados.

Por fim foi efectuada uma mediação tendo como objectivo testar a hipótese 8. Para tal, são necessários três níveis de análise. No primeiro nível efectuou-se uma regressão da IE na variável mediadora clima organizacional (que nesta primeira fase, funciona como variável dependente). O objectivo deste primeiro nível de análise é provar que existe uma relação significativa entre as variáveis IE e dimensões de clima criativo.

TABELA 16.
Resultados das regressões efectuadas da IE do líder (hetero-avaliação) nas dimensões do clima organizacional

	IE				
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado	Pvalue
Liberdade	0,016	-0,181	0,080	-0,119	0,79
Trabalho Desafiante	0,000	-0,199	0,003	0,024	0,96
Recursos Suficientes	0,080	-0,104	0,436	-0,155	0,54
Encorajamento do Supervisor	0,315	0,178	2,302	0,350	0,19
Suporte de Grupo	0,000	-0,200	0,000	0,000	0,99
Encorajamento Organizacional	0,055	-0,134	0,292	-0,133	0,61
Impedimentos	0,076	-0,108	0,413	0,010	0,55
Pressões	0,000	-0,200	0,000	0,000	0,99
Criatividade	0,076	-0,108	0,413	0,010	0,55
Produtividade	0,034	-0,159	0,175	0,090	0,67

Como se pode constatar através da tabela 16, não existe nenhuma associação significativa entre a IE dos líderes e as dimensões do clima organizacional. Nesse sentido, não existem condições para prosseguir com a análise da mediação. Pode-se afirmar que a hipótese 8 não é confirmada neste estudo.

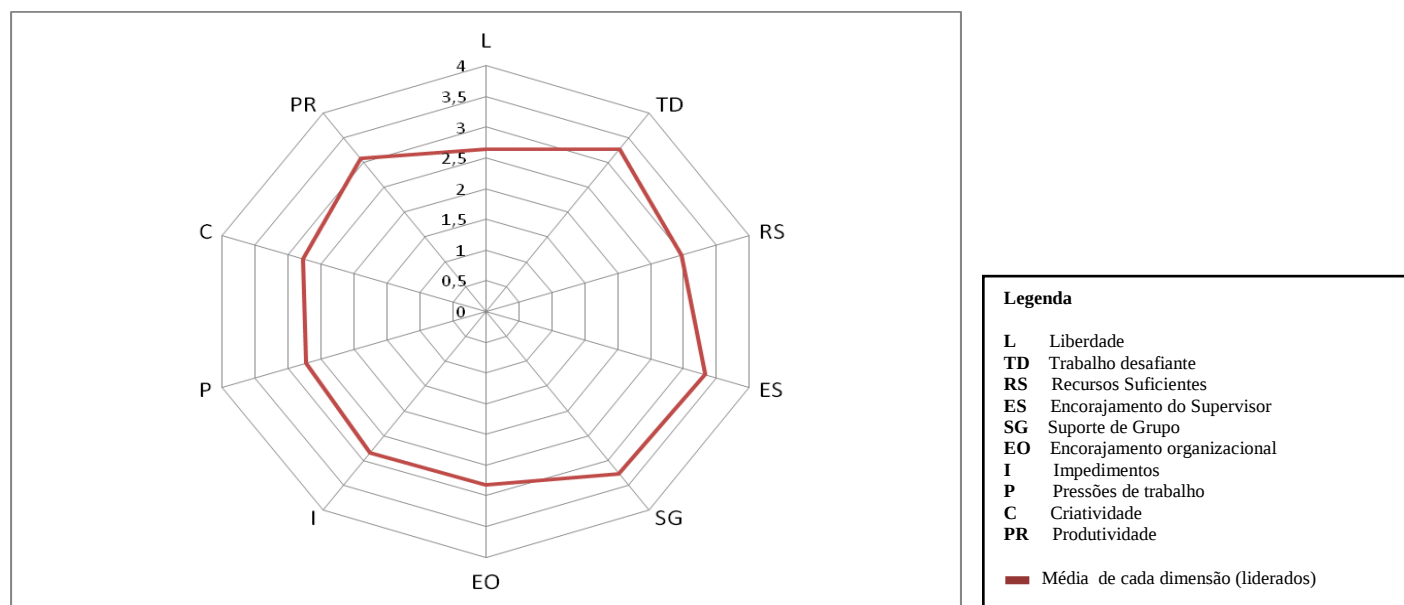
3.3 - Estudos exploratórios

Nesta secção serão discutidos resultados que, embora não sejam prioritários para a análise das hipóteses em estudo, mostram-se relevantes para o entendimento da problemática em causa. Os resultados obtidos nos estudos exploratórios serão, posteriormente, analisados no capítulo da discussão.

3.3.1 - Clima Criativo

Na figura 1 é possível verificar os resultados obtidos através da percepção dos liderados acerca das várias dimensões consideradas relevantes para um clima organizacional criativo. A média total das várias dimensões analisadas é de $X = 2,97$ ($SD=0,20$) e todas as dimensões registam uma média superior a 2,5 (numa escala de 1 a 4). Os liderados avaliam o clima organizacional com uma média mais baixa em relação à Liberdade ($X = 2,64$; $SD=0,42$) e às Pressões de Trabalho ($X=2,78$; $SD =0,22$). Por outro lado, os liderados consideram que na sua organização as dimensões que contribuem mais para um clima criativo é o Encorajamento do Supervisor ($x= 3,33$; $SD=0,27$), o Trabalho Desafiante ($x=3,27$; $SD=0,40$) e o Suporte de Grupo ($x=3,27$; $SD=0,22$).

FIGURA 1
Gráfico descritivo de Clima Criativo



3.3.2 - Relação entre Criatividade Líderes e Criatividade Liderados

Através da existência da escala EQ-Map (AIT & Essi Systems, 1997) é possível verificar se os próprios líderes consideram ser criativos e as considerações que os liderados têm acerca da criatividade dos seus líderes. Os líderes julgam-se menos criativos ($X=4,71$; $SD=1,23$) do que a média das avaliações efectuadas pelos seus liderados ($X=4,82$; $SD=1,35$). Foi efectuada uma regressão linear para verificar se existia alguma relação entre a criatividade dos líderes (auto-avaliação) e dos liderados (hetero-avaliação), mas estatisticamente essa relação não é significativa ($\beta = 0,013$; $p=0,98$).

3.3.3 - Distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da IE dos Líderes

Devido ao facto de existirem dois tipos de avaliação neste estudo, é possível verificar a distância entre a auto-avaliação dos líderes e a hetero-avaliação dos seus liderados. Foram efectuadas comparações entre a auto-avaliação da IE de cada um dos líderes ($N=7$) e a média da hetero-avaliação da IE (efectuada pelos liderados). As figuras 2 e 3 são exemplo do tipo de análise que foi efectuada (as restantes figuras encontram-se em Anexo C).

FIGURA 2
Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da IE (Líder 2)

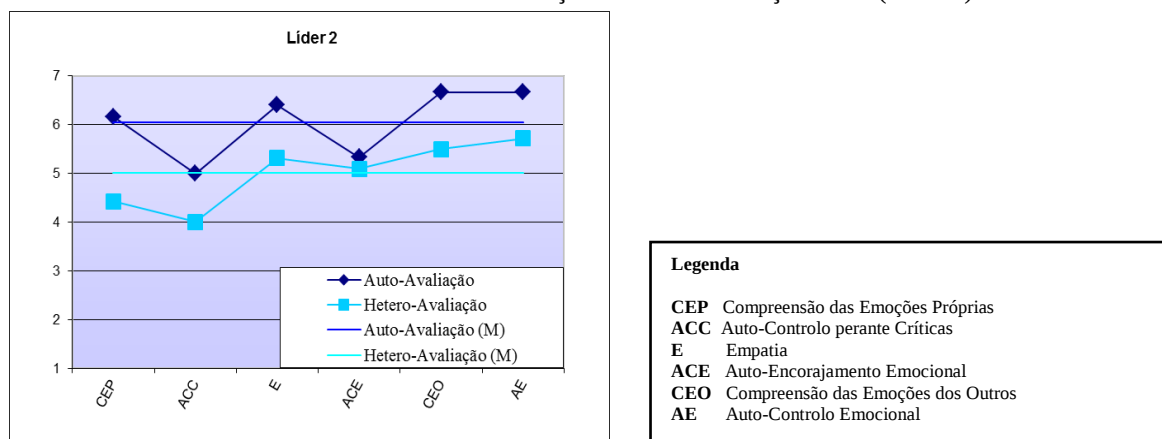
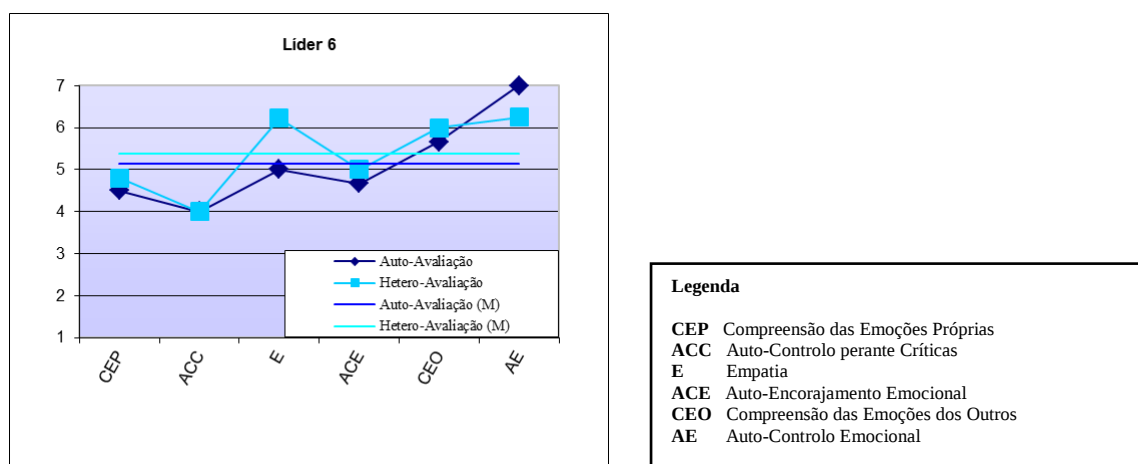


FIGURA 3
Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da IE (Líder 6)



Na figura 2, verifica-se que o líder 2 se avalia, em todas as dimensões da IE, acima da média do que os seus liderados consideram ser a IE do seu líder nas mesmas dimensões. Existe uma elevada discrepância entre a percepção do líder e dos seus liderados para a IE, sendo a dimensão com menor distância o Auto-Encorajamento Emocional. A figura 3, relativa ao líder 6, mostra que existe uma tendência oposta do observado na figura 2. O líder 6 considera-se menos emocionalmente inteligente, na maior parte das dimensões da IE do que os seus liderados o consideram (excepto no Autocontrolo Emocional). Apesar disso, verifica-se uma menor distância entre a auto-avaliação e a média da hetero-avaliação para a IE. É possível constatar que o líder 6 tem uma maior percepção do que é a sua IE do que o líder 2, pois a imagem que passa para o exterior é mais semelhante às considerações que tem acerca de si próprio.

A maior parte dos líderes, tal como se pode constatar em anexo C, tem uma percepção melhor da sua IE do que a percepção que os liderados possuem da mesma. Esta afirmação é verdadeira para a maior parte das dimensões associadas a este constructo (exceptuando-se alguns casos).

3.3.4 - Distância Auto e Hetero-Avaliação da Criatividade dos liderados

Foram efectuadas comparações entre a hetero-avaliação da criatividade de cada um dos líderes (N=7) e a média da auto-avaliação da mesma (efectuada pelos liderados). As figuras 4 e 5 são exemplo do tipo de análise que foi efectuada (as restantes figuras encontram-se em Anexo D).

FIGURA 4
Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da Criatividade (Líder 1)

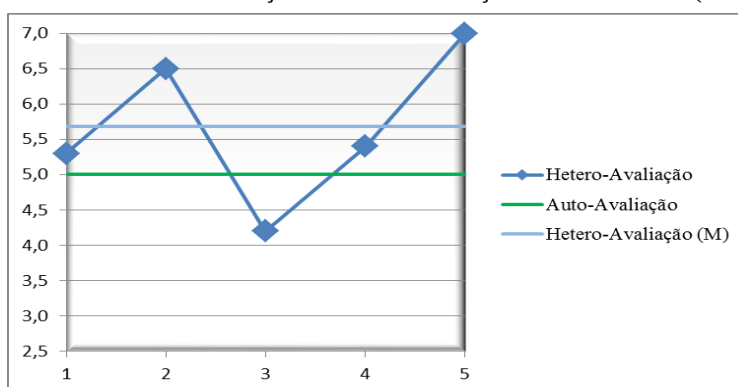


FIGURA 5
Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da Criatividade (Líder 7)

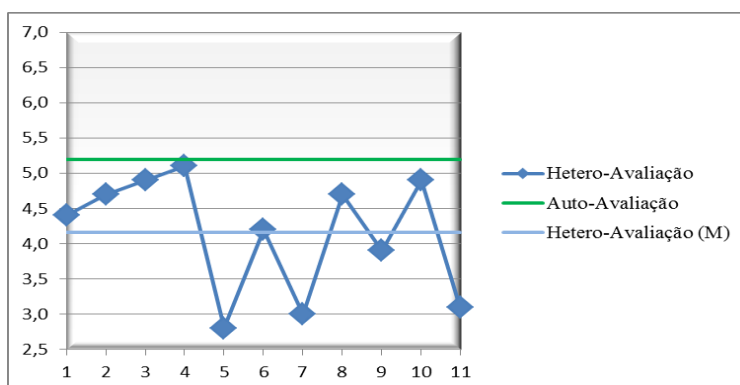
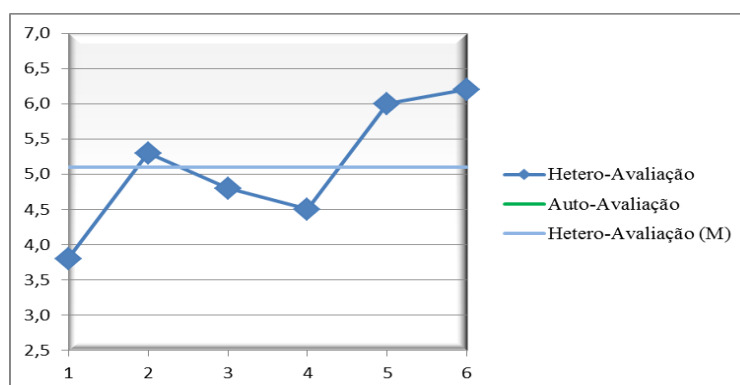


FIGURA 6
Distância entre Auto-Avaliação e Hetero-Avaliação da Criatividade (Líder 4)



Na figura 4 verifica-se que o líder 1 considera que os seus liderados têm um maior desempenho criativo do que os próprios consideram possuir. Existe uma elevada distância entre a percepção do líder e dos seus liderados para a criatividade. A figura 5, relativa ao líder 7, mostra que existe uma tendência oposta do observado na figura 4. O líder 7 considera os seus liderados menos criativos do que a média das considerações dos próprios. Verifica-se também uma elevada distância entre a média da auto-avaliação e a hetero-avaliação para a criatividade. Por fim, a figura 6, relativa ao líder 4, mostra que não existe diferença entre a média da hetero-avaliação e a média da auto-avaliação dos liderados pois, as rectas correspondentes às duas considerações sobrepõem-se. É possível constatar que, neste caso, líderes e liderados possuem globalmente a mesma ideia do que é a criatividade do grupo de chefiados.

Como se pode constatar no anexo D, quatro dos líderes consideram que os seus liderados têm um maior desempenho criativo do que os próprios julgam ter e, em oposição, dois líderes consideram que os seus liderados têm um menor desempenho criativo do que os seus liderados julgam possuir.

3.3.5 - Relação da distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da IE e o desempenho criativo

Depois de observados os gráficos das secções antecedentes, optou-se neste estudo por investigar a possível relação entre o módulo da diferença da auto e da hetero-Avaliação da IE dos líderes, e o desempenho criativo dos respectivos liderados. Sendo uma das dimensões da IE, a compreensão das emoções próprias, considerou-se que a relação entre uma percepção correcta da própria IE, pela parte do líder, estar em congruência com a imagem que passa para o exterior faz parte dessa compreensão e, por isso, poderá ter uma relação com o desempenho criativo dos liderados. Para tal, efectuou-se uma regressão entre o módulo da auto-avaliação

menos a hetero-avaliação da IE no desempenho criativo dos liderados (auto-avaliação). A tabela 17 mostra os correspondentes resultados.

TABELA 17.
Resultados da regressão efectuada da distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da IE dos líderes e o desempenho criativo dos liderados (Auto-Avaliação)

	Desempenho Criativo (Auto-Avaliação)			
	R ²	R ² Ajustado	F	β Estandarizado
Auto-Avaliação IE-Hetero-Avaliação IE	0,599	0,519	7,473	-0,810

Nota: *Pvalue* = 0,04; *p*<0,05

A tabela 17 mostra que a distância entre a auto-avaliação e hetero-avaliação da IE dos líderes tem um efeito negativo significativo no desempenho criativo dos liderados (avaliado por si próprios) ($\beta = -0,810$; $p = 0,04$). Esta afirmação mostra que quanto menor for a discrepância entre a percepção do líder acerca da sua própria IE e o que os liderados consideram que esta seja, maior o desempenho criativo dos liderados (explicando 51,9% da variação dos dados).

4 - Discussão

A presente investigação tinha como objectivo verificar a relação entre a IE de líderes e a criatividade dos seus liderados. Pretendia-se igualmente analisar se o clima organizacional se comportava como uma variável mediadora entre os dois constructos.

Os dados recolhidos permitem concluir que liderados com um maior desempenho criativo possuem líderes com uma maior IE. Esta afirmação é verdadeira para os casos em que a IE dos líderes é avaliada pelos liderados e a criatividade dos liderados é avaliada pelos próprios (grupal ou não grupalmente). A hipótese 1 ainda se mostra verdadeira para o caso em que a IE dos líderes é avaliada pelos seus liderados e a criatividade é avaliada pelos líderes (não grupal). Na análise de dados optou-se por realizar agrupamentos de liderados por líder, por ser considerado na investigação organizacional a prática mais fiável para avaliar as percepções acerca dos comportamentos dos líderes (Bryman, 1989). A teoria acredita que, individualmente, os liderados avaliam enviesadamente os seus líderes, sendo por isso necessário o agrupamento das avaliações dos liderados, para aumentar a veracidade da avaliação efectuada a um líder. A verdade é que a relação que se mostrou mais forte, explicando 57,2% da variação do desempenho criativo, foi a relação entre a IE e a média de desempenho criativo de cada grupo de liderados, pertencente a determinado líder.

Face aos resultados obtidos através da testagem da hipótese 1, optou-se por prosseguir com as análises estatísticas apenas para a relação mais forte existente, ou seja, a relação entre a hetero-avaliação da IE dos líderes e a auto-avaliação da criatividade dos liderados (grupal). Considerou-se que as restantes relações, apesar de significativas, eram fracas relativamente à associação escolhida para análise. Verificou-se assim, que de todas as dimensões da IE avaliadas, apenas a Empatia e o Auto-Encorajamento emocional mostraram possuir uma associação significativa positiva com o desempenho criativo. Um líder, quanto mais empático for, maior o desempenho criativo dos seus liderados, tal como acontece com a dimensão de auto-encorajamento emocional. Posto isto, por um lado, confirmaram-se as hipóteses 2 e 5 e, por outro, as hipóteses 3,4,6,7 não encontraram suporte empírico neste estudo.

O objectivo da presente investigação também passava por verificar se o clima organizacional possuía um efeito mediador na relação entre a IE dos líderes e a criatividade dos liderados. Pode-se considerar que esse efeito não existe, uma vez que não se encontrou, para nenhuma dimensão do clima organizacional, uma relação significativa com a IE dos líderes (1º nível de análise da mediação), rejeitando-se assim a hipótese 8.

Os resultados obtidos através da testagem das hipóteses confirmam a existência de uma relação entre a IE dos líderes e a criatividade dos seus liderados, embora não para todos os cruzamentos entre as auto-avaliações e as hetero-avaliações. Verifica-se assim, que os líderes ao utilizarem a gestão das emoções como ferramenta de liderança podem, em certa medida, levar os seus liderados a considerarem cenários alternativos e criativos. Esta constatação torna-se interessante em contexto hospitalar, uma vez que as práticas comuns do dia-a-dia nesse contexto de tal responsabilidade, não permitem grande variedade de comportamentos. Mesmo nessas condições adversas, através destes resultados, verifica-se a existência de *garden variety creativity*, ou seja, os colaboradores da unidade de saúde utilizam a criatividade para se relacionarem com o dia-a-dia de trabalho.

O facto da dimensão empatia e auto-encorajamento emocional dos líderes encontrarem uma relação significativa positiva com o desempenho criativo dos liderados, vai de encontro aos resultados obtidos em estudos anteriores (Rego et al., 2007). A empatia, a capacidade do indivíduo se colocar no lugar do outro e compreender as suas emoções, quando presente nos líderes, leva a que os liderados aumentem o seu desempenho criativo. A teoria existente suporta esta hipótese, pois os comportamentos empáticos em líderes são considerados como possíveis desencadeadores de atitudes optimistas, aumentando as reflexões criativas e a resolução inovadora de problemas em liderados (Zhou & George, 2003). Por outro lado, o auto-encorajamento emocional dos líderes tem vindo a ser associado ao incremento de ideias criativas, levando os liderados a assumir riscos (George, 2000).

Os estudos exploratórios efectuados neste estudo contribuem, também, para o fornecimento de uma perspectiva global da problemática em causa. A análise descritiva do clima organizacional permite compreender que os liderados possuem uma visão positiva da sua organização, considerando como factores que contribuem mais para um clima organizacional criativo, o encorajamento do supervisor, o trabalho desafiante e o suporte grupal. Tais resultados, tornam-se interessantes uma vez que, em média, os liderados consideram que os seus líderes contribuem para um clima criativo na organização, reforçando mais uma vez, a importância do suporte dos líderes para a criatividade dos liderados.

Através da utilização do cruzamento de auto e hetero-avaliações foi possível verificar as diferenças existentes entre as percepções que os líderes têm da sua IE em comparação com o que os liderados percebem da mesma. Neste estudo, a maior parte dos líderes avaliaram a sua IE acima da média dos seus liderados, ou seja, os líderes consideram-se mais emocionalmente inteligentes do que aquilo que os liderados os consideram. No caso dos liderados esta tendência encontra-se menos patente. Estes dados podem indicar caminhos para

futuras investigações na área, pois mostram a importância de uma avaliação fidedigna e não tendenciosa dos constructos em causa.

A análise de distância entre as auto-avaliações e hetero-avaliações levaram a que, nesta investigação, se realizasse uma análise estatística, entre a relação do módulo da diferença entre a auto-avaliação e a hetero-avaliação da IE dos líderes e o desempenho criativo dos liderados. Este estudo exploratório foi realizado partindo-se do princípio que um líder com uma maior IE possui uma visão das suas próprias emoções pouco discrepante em relação à percepção que os liderados têm da mesma, ou seja, um líder ao conhecer as suas próprias emoções e ao realizar uma gestão eficaz das mesmas, compreende as emoções que deixa transparecer para o exterior e com as quais os seus liderados convivem. Considerou-se, assim, que este indicador poderia ser uma ferramenta suplementar para a análise da IE dos líderes, podendo estar relacionado com a criatividade dos liderados. Os resultados demonstraram que este indicador explica 51,9% da variação no desempenho criativo dos liderados, indicando que, quanto menor a discrepância entre a auto-avaliação e a hetero-avaliação nos líderes, maior o desempenho criativo dos liderados.

Pode-se concluir que este estudo acrescentou valor às investigações efectuadas na área. Por um lado veio reforçar a existência de uma relação entre a IE dos líderes e a criatividade dos liderados e, por outro, ultrapassaram-se limitações existentes em estudos anteriores. Através da existência de cruzamentos entre auto e hetero-avaliações evitaram-se enviesamentos relacionados com o erro da variância comum, ou seja, erros oriundos de se medir as variáveis em análise através da mesma fonte. Nos resultados obtidos verifica-se que a relação mais forte existente entre a IE dos líderes e a criatividade dos liderados é oriunda de dados recolhidos da mesma fonte (liderados). Assim, poder-se-ia considerar a existência de algum enviesamento. Mas, através das restantes análises efectuadas, verifica-se que, quando existe uma hetero-avaliação mútua das variáveis em análise, embora fraca, a relação mantém-se significativamente positiva.

Existem limitações neste estudo que poderão ser ultrapassadas em futuras investigações na área. Primeiramente, a amostra era reduzida ($N=66$), portanto, com limitado valor para se realizar extrapolação. Em segundo lugar, através da aplicação de questionários em que o investigador não está presente na altura da sua resposta, leva a que não exista um controlo dos participantes em termos de possibilidade de défice de compreensão de itens ou condições psicológicas e contextuais de aplicação. No caso da aplicação destes questionários em específico, os problemas relacionados com a reactividade e desejabilidade social são potenciados, pois as relações entre líderes e liderados são complexas (ex: os liderados poderão

ter medo represálias, os líderes/liderados poderão simpatizar/antipatizar com determinados colaboradores) (Bryman, 1989). Por outro lado, as investigações relacionadas com a liderança, nomeadamente as teorias de processos sociais, mostram que quando os liderados avaliam os seus líderes, não avaliam segundo as suas crenças pessoais, mas segundo aquilo que os seus líderes deveriam ser (Bryman, 1989).

Apesar das limitações existentes, considera-se que o estudo permitiu compreender que a liderança emocionalmente inteligente, mais concretamente as dimensões de empatia e auto-encorajamento emocional contribuem para a criatividade dos colaboradores dentro de uma organização. Os liderados aumentam a fluência de ideias, flexibilidade de pensamento, motivação e liberdade no seu desempenho profissional (Jung, 2001; Mayfield & Mayfield, 2008).

Este estudo enfatiza a importância das organizações recrutarem e desenvolverem líderes com fortes competências na gestão de emoções, como um meio de criar equipas intrinsecamente motivadas para a procura de ideias originais. Através dessas ideias que, podem ser pequenas alterações de práticas rotineiras, as organizações crescem e tornam-se competitivas no mercado globalizante.

5 - Referências

- AIT & Essi Systems, (1997). *EQ Map (version 4.5)*. San Francisco: Q.Metrics.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. New York: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1998). How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October, 77-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, October, 101-109.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Aydin, M. D., Leblebiciy, D. N., Arslan, M., Kilic, M., & Oktem, M. K. (2005). The impact of IQ and EQ on pre-eminent achievement in organizations: implications for the hiring decisions of HRM specialists. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 701-719.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thorne, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress: an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28, 1107-1118.
- Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(November), 478-485.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33.

- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge.
- Butler, C. J. & Chinowsky, P. S. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., & Weisberg, J. (2007). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 4(1), 66-78.
- Cavelzani, A. S., Lee, I. A., Locatelli, V., Monti, G., & Villamira, M. A. (2003). Emotional Intelligence and Tourist Services: The Tour Operator as a Mediator Between Tourists and Residents. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(4), 1-24.
- Cockerell, L. (2008). *Magia: Estratégias de Liderança na Disney*. Lisboa: Casa das Letras.
- Conger, J. A. (2001). Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executive*, 1(1), 31-45.
- Daus, C. S. & Ashkanasy, N. H. (2005). The case of the ability based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 453-466.
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 319-337.
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2008). Creative Potencial and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Journal Compilation*, 17(1), 37-46.
- Druskat, V. P. & Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, Março, 80-90.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1998). Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?. *Competency*, 6(1), 1-15.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1999). Emotional intelligence: can it be measured and developed?. *Leadership and Organization Development Journal*, 20, 1-15.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-355.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193-210.
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: an examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.

- Feyerherm, A. & Rice, C. (2002). Emotional Intelligence and Team Performance: The good, the bad and the ugly. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 343-362.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. New York: Basic Books.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates-Actividades Editoriais Lda. (Obra original publicada em 1998).
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores. (Obra original publicada em 1995).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2007). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva. (Obra original publicada em 2002).
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Harvey, M. M., Novicevic, M., & Kiessling, T. (2002). Development of multiple IQ maps for the use in the selection of inpatriate managers: a practical theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 493-524.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Isen, A. M., Shalker, T., Clark, M., & Karp, L. (1978). Affect, acessibility of material in memory and behaviour: a cognitive loop?. *Journal of Personality & Social Psychology*, 36, 1-12.
- Isen, A. M., Johnson, M. S., Mertz, E., & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive

- affect on the unusualness of word association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1413-1426.
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 62-79.
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185-197.
- Kelley, R. & Caplan, J. (1993). How Bell Labs Create Star Performers. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, 128-139.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização de SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2008). Leadership techniques for nurturing worker garden variety creativity. *Journal of Management Development*, 27(9), 976-986.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Lisboa: Almedina.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1/2), 139-167.
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A., & Saur, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management Journal*, 16(3), 250-264.
- Rego, A., Godinho, L., McQueen, A., & Cunha, M. P. (2009). Emotional intelligence and caring behaviour in nursing. *The Service Industries Journal*, 0, 1-19.

- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Scott, R. K. (1995). Creative employees: a challenge to managers. *Journal of Creative Behavior*, 29(1), 64-71.
- Simonton, D. K. (1975). Interdisciplinary creativity over historical time: a correlation analysis of generational fluctuations. *Social Behaviour and Personality*, 3, 18-8.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, J. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tsaousis, I., Vakola, M., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- West, M. A. (2006). *Developing creativity in organizations*. London: The British Psychological Society.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371-399.
- Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.

Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

ANEXOS A

Questionários Utilizados na Recolha de Dados

Questionário Líder

Exmo.(a) Sr.(a).

O meu nome é Francisca Castro, e estou a desenvolver a minha tese de mestrado sobre inteligência emocional e criatividade. Nesse sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo, o qual procura recolher informações sobre as percepções que tem sobre si próprio e as percepções que tem da criatividade individual de cada um dos colaboradores que chefia.

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

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

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Informações Demográficas

Sexo:		☐ Feminino	☐ Masculino
Idade:			
Número de anos que trabalha nesta empresa:			
Função dentro da empresa:			
Anos de experiência como chefia:		Habilitações Literárias:	
Número de colaboradores que chefia:		Nome:	

ETAPA I

Nesta etapa, deverá pensar em **si próprio** e de seguida assinalar o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada uma das afirmações. Deverá colocar um número da escala se encontra descrita em baixo, no quadrado próprio para a resposta a cada uma das afirmações.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

1. Raramente penso acerca do que estou a sentir	☐
2. Compreendo os meus sentimentos e emoções	☐
3. Não lido bem com as críticas que me fazem	☐
4. Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	☐
5. Reajo com calma quando estou sob tensão	☐
6. Não reparo nas minhas reacções emocionais	☐
7. Sou indiferente à felicidade dos outros	☐
8. Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados	☐
9. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	☐
10. Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida	☐
11. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo	☐
12. O sofrimento alheio não me afecta	☐
13. Consigo acalmar-me sempre que estou furioso	☐
14. Compreendo as causas das minhas emoções	☐
15. Sou indiferente aos ferimentos num animal	☐
16. Fico alegre quando vejo as pessoas em meu redor felizes	☐
17. Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor	☐
18. Percebo bem os sentimentos das pessoas com quem me relaciono	☐
19. Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	☐
20. Dou o meu melhor de mim para alcançar os objectivos a que me propus	☐
21. É difícil para mim aceitar uma crítica	☐
22. De uma forma geral costumo estabelecer objectivos para mim próprio	☐
23. Sei bem o que sinto	☐

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

1. Sugeri projectos inovadores à minha organização	☐
2. Participo na partilha de informação e ideias	☐
3. Fantasio sobre o futuro para me ajudar a descobrir para onde estou a caminhar	☐
4. As minhas melhores ideias surgem quando eu não estou a pensar nelas	☐
5. Tenho ideias brilhantes que chegam a mim completamente formadas através de um flash	☐
6. Tenho uma boa percepção de quando as ideias vão ter sucesso ou vão falhar	☐
7. Sou fascinado por conceitos novos e invulgares	☐
8. Implementei projectos inovadores na minha organização	☐
9. Fico animado com novas ideias e soluções	☐
10. Sou bom no “brainstorming” para resolver problemas e gerar novas ideias	☐

ETAPA II

Nesta última etapa, deverá pensar em cada um dos **colaboradores que chefia**. Para cada afirmação que se segue, coloque um **X** na categoria da escala (1- Esta afirmação não se aplica rigorosamente nada, 5 - A afirmação aplica-se completamente) que melhor traduz a sua opinião sobre determinado colaborador. O questionário é confidencial por isso peço a resposta mais sincera possível. Deverá no final ter respondido a uma escala para cada colaborador.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

Nome do colaborador:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Sugere novas formas para atingir metas ou objectivos							
2. Surge com ideias novas e práticas para melhorar o desempenho							
3. Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias							
4. Sugere novas formas de melhorar a qualidade							
5. É uma boa fonte de ideias criativas							
6. Não tem medo de assumir riscos							
7. Promove e gere ideias para os outros							
8. Exibe criatividade no trabalho quando lhe é dada essa oportunidade							
9. Desenvolve e agenda planos para a implementação de novas ideias							
10. Frequentemente tem ideias novas e inovadoras							
11. Surge com soluções criativas para os problemas							
12. Frequentemente tem uma nova abordagem dos problemas							
13. Sugere novas formas de desempenhar as tarefas do trabalho							

Muito Obrigada pela sua colaboração

Questionário Liderado

Exmo.(a) Sr.(a).

O meu nome é Francisca Castro, e estou a desenvolver a minha tese de mestrado sobre inteligência emocional e criatividade. Nesse sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo, o qual procura recolher informações sobre as percepções que tem sobre si próprio, sobre o seu clima organizacional e, por fim, as percepções que tem da sua chefia.

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

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

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Informações Demográficas

Sexo: Feminino Masculino

Idade:

Número de anos que trabalha nesta empresa:

Função dentro da empresa:

Nacionalidade:

Habilitações Literárias:

Nome:

ETAPA I

Nesta primeira etapa, deverá pensar em **si próprio** e de seguida responder às afirmações. Para cada afirmação que se segue, coloque um **X** na categoria da escala (1-Discordo Totalmente, 5 – Concordo Totalmente) que melhor traduz a sua opinião.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo muito pouco	Concordo alguma coisa	Concordo bastante	Concordo muito	Concordo completamente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Sugiro novas formas para atingir metas ou objectivos							
2. Tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho							
3. Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias							
4. Sugiro novas formas de melhorar a qualidade							
5. Sou uma boa fonte de ideias criativas							
6. Não tenho medo de assumir riscos							
7. Promovo e acabo por gerir as ideias dos outros							
8. Exibo criatividade no trabalho quando me é dada essa oportunidade							
9. Desenvolvo e agendo planos para a implementação de novas ideias							
10. Frequentemente tenho ideias novas e inovadoras							
11. Tenho soluções criativas para os problemas							
12. Frequentemente tenho uma nova abordagem dos problemas							
13. Sugiro novas formas de desempenhar as tarefas do meu trabalho							

ETAPA II

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

Nunca	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4

	1	2	3	4
1. Tenho liberdade para decidir como vou realizar os meus projectos				
2. Sinto pouca pressão para conhecer o que as outras pessoas acham da forma como realizo o meu trabalho				
3. Tenho a liberdade para decidir que projectos vou realizar				
4. No meu dia-a-dia, tenho a sensação de controlo sobre o meu trabalho e sobre as minhas próprias ideias				
5. Sinto que estou a trabalhar em projectos importantes				
6. As tarefas no meu trabalho são desafiantes				
7. As tarefas no meu trabalho pedem que dê o melhor de mim				
8. A organização tem uma necessidade urgente da conclusão com sucesso, do meu trabalho actual				
9. Sinto-me desafiado pelo trabalho que estou a actualmente a realizar				
10. Os materiais que necessito para realizar o meu trabalho estão facilmente disponíveis				
11. Geralmente tenho acesso aos recursos/materiais que necessito para o meu trabalho				
12. Geralmente, o orçamento para os meus projectos é adequado				
13. Posso obter todos os dados que necessito para realizar os meus projectos com sucesso				
14. Tenho poucas dificuldades em ter acesso aos materiais que necessito para realizar o meu trabalho				
15. A informação que necessito para o meu trabalho é facilmente atingível				
16. As expectativas do meu supervisor relativamente aos meus projectos são claras				
17. O meu supervisor faz um bom planeamento				
18. O meu supervisor define claramente os meus objectivos globais				
19. O meu supervisor comunica bem/eficazmente com o nosso grupo de trabalho				
20. O meu supervisor tem boas competências interpessoais				

	Nunca 1	Por vezes 2	Frequentemente 3	Sempre 4
21. O meu supervisor mostra confiança no nosso grupo de trabalho				
22. O meu supervisor valoriza as contribuições individuais para o projecto				
23. O meu supervisor serve como um bom modelo de trabalho				
24. O meu supervisor esta aberto a novas ideias				
25. O meu supervisor apoia o meu grupo de trabalho dentro da organização				
26. Recebo críticas construtivas sobre o meu trabalho				
27. Os meus colegas e eu fazemos uma boa equipa				
28. Existe um sentimento de confiança entre as pessoas mais próximas com quem trabalho				
29. Dentro do meu grupo de trabalho, desafiamos-nos com novas ideias de um modo construtivo				
30. As pessoas dentro do meu grupo de trabalho estão abertas a novas ideias				
31. No meu grupo de trabalho, as pessoas estão dispostas a ajudarem-se umas às outras				
32. Existe uma boa mistura de competências no meu grupo de trabalho				
33. As pessoas no meu grupo estão comprometidas com o nosso trabalho				
34. Existe liberdade e abertura para a comunicação dentro do meu grupo de trabalho				
35. Nesta organização, as pessoas são encorajadas para resolver os problemas de forma criativa				
36. Existe um encorajamento para novas ideias nesta organização				
37. Esta organização tem um bom mecanismo para encorajar e desenvolver ideias criativas				
38. Nesta organização, as pessoas são encorajadas a assumir riscos				
39. Nesta organização, a gestão de topo tem expectativas que as pessoas realizem um trabalho criativo				
40. Sinto que a gestão de topo é entusiasta relativamente aos meus projectos				
41. As ideias são julgadas justamente nesta organização				
42. As pessoas nesta organização podem expressar ideias novas ou incomuns sem ter o medo de serem chamadas de estúpidas				
43. Nesta organização, se houver esforço para o trabalho, o erro é aceitável				
44. Nesta organização, a avaliação do desempenho é justa				
45. Nesta organização, as pessoas são reconhecidas pelo seu trabalho criativo				
46. Nesta organização, as pessoas são recompensadas pelo trabalho criativo				
47. Existe um ambiente aberto nesta organização				
48. Nesta organização, existe um fluxo vivo e activo de ideias				
49. Globalmente, dentro desta organização, as pessoas têm uma visão partilhada sobre o que pretendemos alcançar e o caminho a seguir				
50. Existem alguns problemas políticos nesta organização				

	Nunca 1	Por vezes 2	Frequentemente 3	Sempre 4
51. Não há competição destrutiva dentro desta organização				
52. As pessoas, nesta organização não estão muito preocupadas em proteger o seu território				
53. Dentro da organização, as outras áreas não impedem os meus projectos				
54. Nesta organização, as pessoas não são muito críticas acerca de ideias novas				
55. Nesta organização, as críticas destrutivas não são um problema				
56. Nesta organização, as pessoas não estão preocupadas com as críticas negativas acerca do seu trabalho				
57. As pessoas nesta organização, não se sentem pressionadas a produzir algo aceitável, mesmo se faltar alguma qualidade				
58. Nesta organização, a gestão de topo está disposta a assumir riscos				
59. Nesta organização, o ênfase não está colocado em fazer as coisas da forma que sempre se fizeram				
60. Nesta organização, os procedimentos e as estruturas não são demasiado formais				
61. Esta organização não é estritamente controlada pela gestão de topo				
62. Não tenho muito trabalho a fazer em pouco tempo				
63. Tenho tempo suficiente para realizar os meus projectos				
64. Nesta organização, não existem muitas distrações do projecto de trabalho				
65. Nesta organização, não existem expectativas irrealistas sobre o que as pessoas podem alcançar				
66. Não sinto no meu trabalho a pressão do tempo				
67. Nesta organização, a área em que trabalho é inovadora				
68. Nesta organização, a área em que trabalho é criativa				
69. Globalmente, o meu ambiente de trabalho é conducente à minha própria criatividade				
70. É necessária a criatividade para o meu dia-a-dia de trabalho				
71. Globalmente, o meu ambiente de trabalho actual é conducente para a criatividade do meu grupo de trabalho				
72. Acredito que sou muito criativo no meu trabalho				
73. Globalmente, esta organização é eficaz				
74. A minha área dentro da organização é produtiva				
75. A minha área dentro da organização é eficaz				
76. Globalmente esta organização é produtiva				
77. Globalmente esta organização é eficiente				
78. A área em que trabalho nesta organização é eficiente				

ETAPA III

Nesta fase, deverá pensar nas capacidades da sua **chefia** e de seguida assinalar o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada uma das afirmações. Para cada uma das afirmações, deverá então colocar um número da escala que se encontra em baixo, no quadrado próprio para o efeito. O questionário é confidencial por isso peço a sua resposta mais sincera possível.

A afirmação não se aplica rigorosamente	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

A minha chafia...

1. Raramente pensa acerca do que estou a sentir	
2. Compreende os meus sentimentos e emoções	
3. Não lida bem com as críticas que lhe fazem	
4. Quando algum de nós é reconhecido ou ganha um prémio, parece sentir-se feliz por ele	
5. Reage com calma quando está sob tensão.	
6. Não repara nas minhas reacções emocionais.	
7. É indiferente à felicidade dos outros.	
8. Consegue permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados.	
9. O sofrimento alheio não lhe afecta	
10. Consegue acalmar-me sempre que estou furioso	
11. Compreende as causas das minhas emoções	
12. Fica alegre quando vê as pessoas em seu redor felizes	
13. Normalmente encoraja-me para dar o meu melhor	
14. Percebe bem os sentimentos das pessoas com quem se relaciona	
15. Consegue compreender as emoções e sentimentos do grupo vendo os seus comportamentos	
16. Dá o meu melhor de si para alcançar os objectivos a que se propôs	
17. É difícil para ele aceitar uma crítica	
18. De uma forma geral costuma estabelecer objectivos para mim	
19. Quando algo lhe corre mal, perde o controlo	
20. Parece sentir-se bem quando alguém recebe um elogio	
21. Sabe bem o que sinto	

A afirmação não se aplica rigorosamente	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

A minha chefia...

1. Sugere projectos inovadores à minha organização	☐
2. Participa na partilha de informação e ideias	☐
3. Fantasia sobre o futuro para me ajudar a descobrir para onde estou a caminhar	☐
4. As ideias parecem surgir-lhe quando não está a pensar nelas	☐
5. Tem ideias brilhantes que parecem surgir-lhe através de um flash	☐
6. Tem uma boa percepção de quando as ideias vão ter sucesso ou vão falhar	☐
7. É fascinado por conceitos novos e invulgares	☐
8. Implementa projectos inovadores na minha organização	☐
9. Fica animado com novas ideias e soluções	☐
10. É bom/eficaz no “brainstorming” para resolver problemas e gerar novas ideias	☐

Muito Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO B

Gráficos das Dispersões das Regressões Efectuadas

Gráfico de Dispersão - regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo não grupal (Auto-Avaliação)

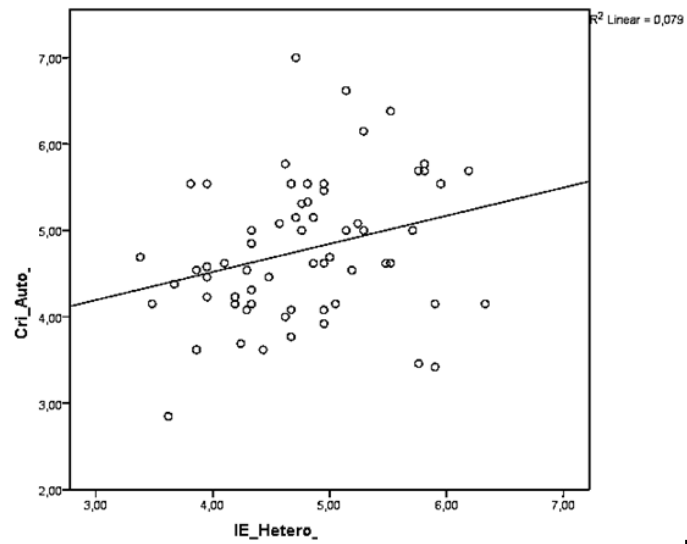


Gráfico de Dispersão - regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo não grupal (Hetero-Avaliação)

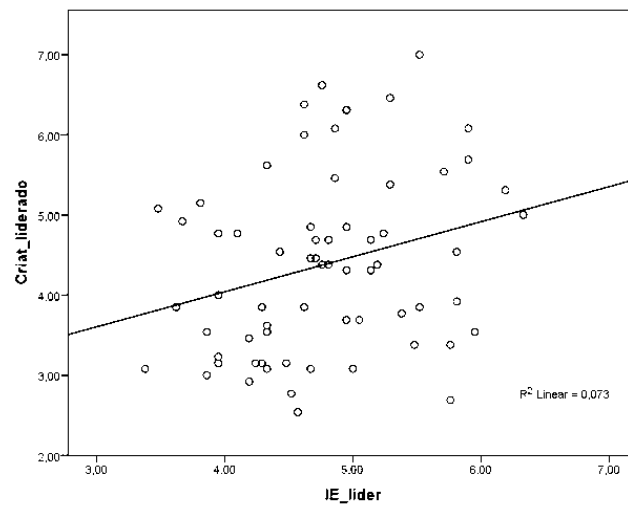


Gráfico de Dispersão -regressão da IE (Auto-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Auto-Avaliação)

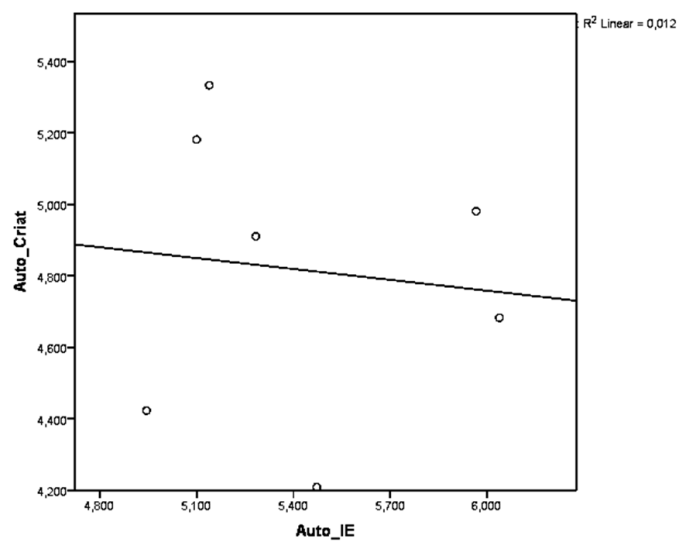
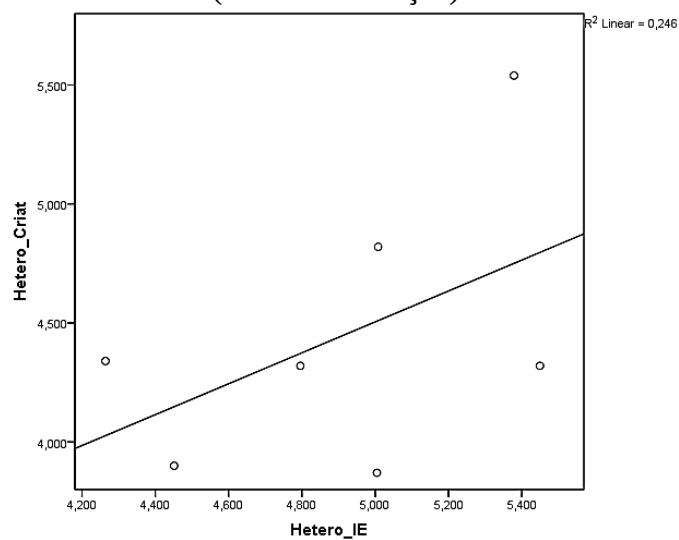


Gráfico de Dispersão - regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Hetero-Avaliação)



Gráficos de Dispersão - regressão da IE (Hetero-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Auto-Avaliação)

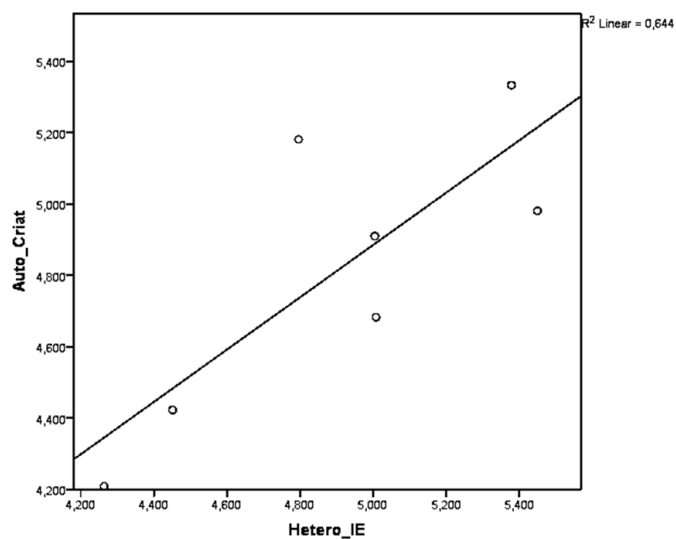
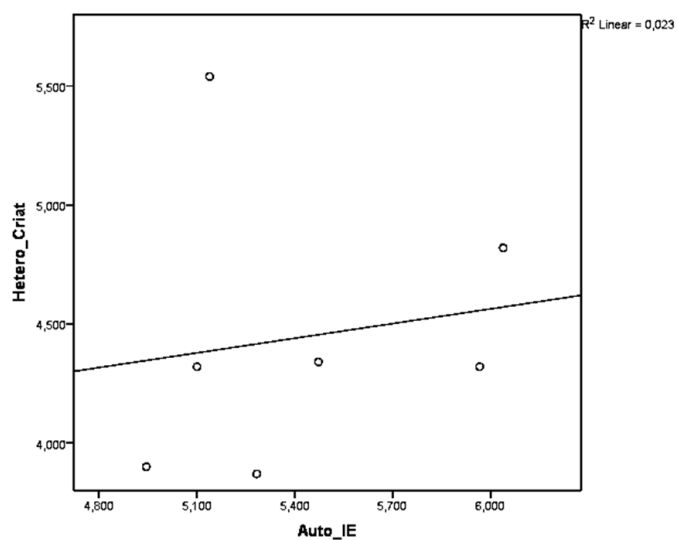
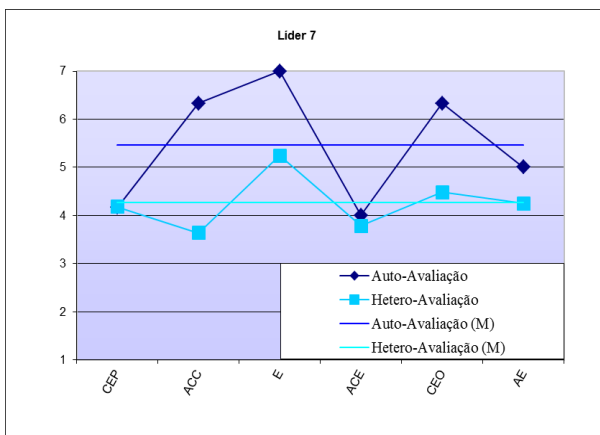
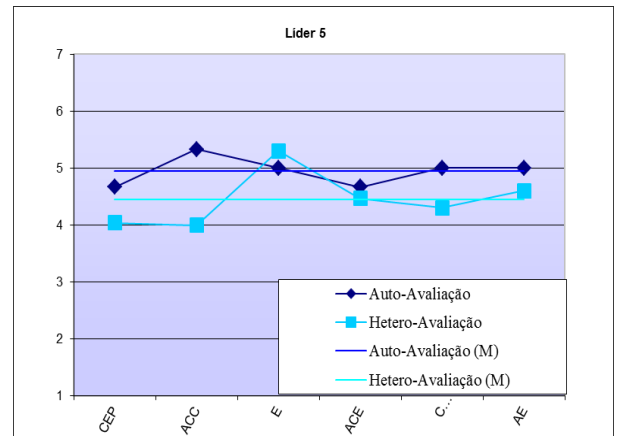
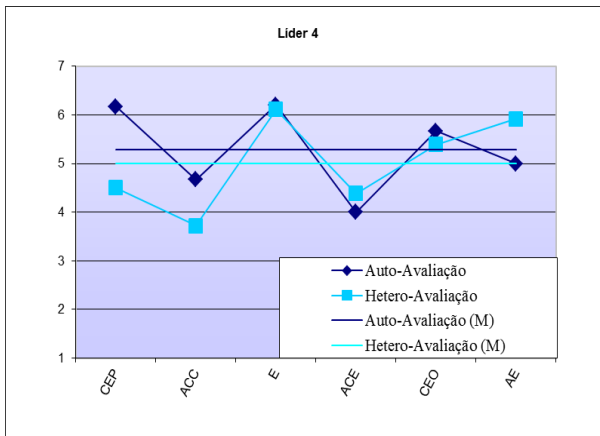
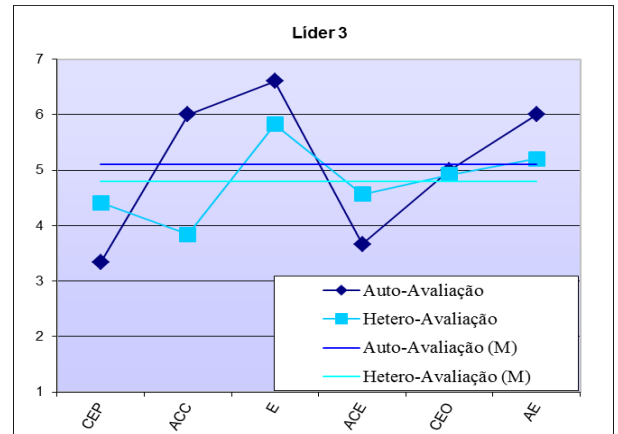
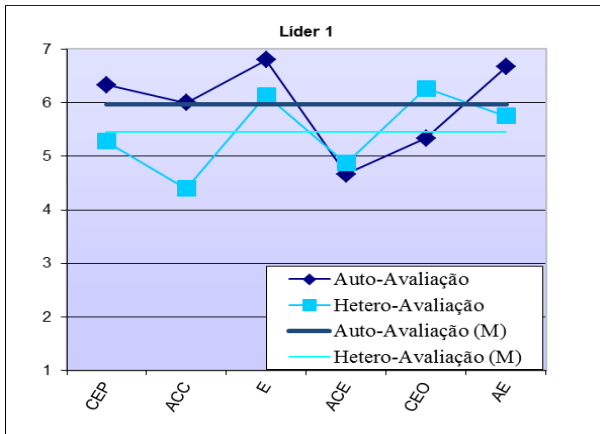


Gráfico de Dispersão - regressão da IE (Auto-Avaliação) no Desempenho Criativo grupal (Hetero-Avaliação)



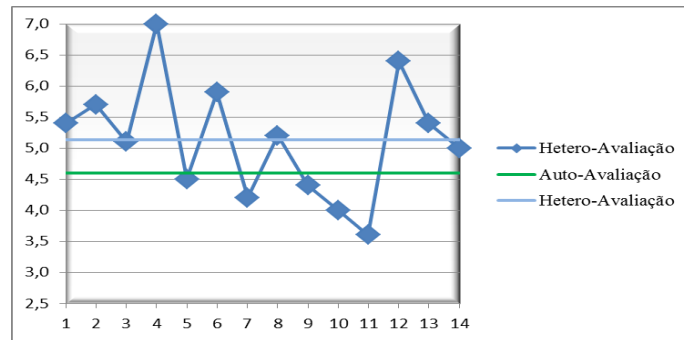
ANEXO C

Gráficos relativos à distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da IE

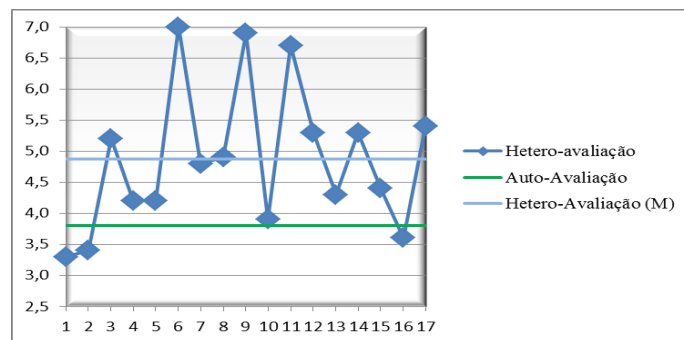


ANEXO D

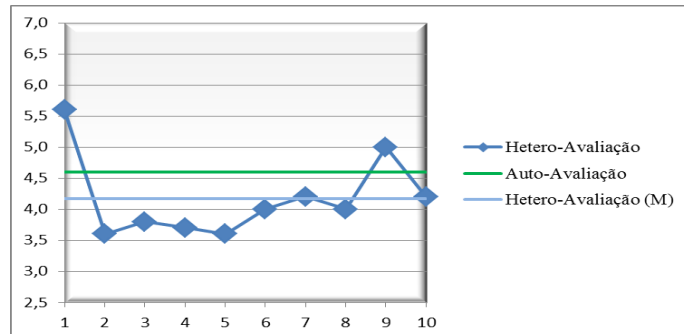
Gráficos relativos à distância entre a Auto e Hetero-Avaliação da Criatividade



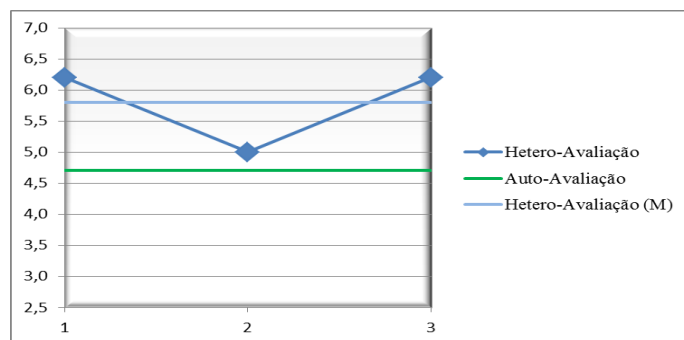
Líder 2



Líder 3



Líder 5



Líder 6