



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **Creativity: Yes! But when?**

## **O Papel da Regulação do Foco e da Auto-liderança na Criatividade**

**João Manuel Guerra Antunes**

Catarina Joana Vieira Gomes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de  
Recursos Humanos

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **Creativity: Yes! But when?**

## **O Papel da Regulação do Foco e da Auto-liderança na Criatividade**

**João Manuel Guerra Antunes**

Dissertação orientada pela Prof. Doutora Catarina Joana Vieira  
Gomes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de  
Recursos Humanos no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade  
de Lisboa

Lisboa  
2016



### **Agradecimentos:**

*“Se eu fizer somente aquilo que consigo fazer, nunca serei melhor do que aquilo que sou!”*

Frase extraída do filme de animação “Panda do Kung Fu”.

O facto de concluir este Mestrado e elaborar esta dissertação constitui para mim um marco muito importante. Ao fazer uma reflexão sobre este percurso académico em que houve momentos melhores e momentos piores, acredito que todos eles me trouxeram maturidade e me permitiram aprender. Acredito que o que posso retirar de mais importante vai muito além dos conhecimentos teóricos e práticos e centra-se no que eu melhorei como pessoa, na minha visão de mim mesmo e do que eu posso fazer. É o que de melhor posso retirar deste Mestrado.

Gostava desta forma de agradecer a todos os que me ajudaram e apoiaram a concluir este desafio, em especial à minha família, que sempre me apoiou e é a base de tudo aquilo a que posso almejar na vida, sem eles nada disto teria sido possível. Um especial obrigado à Áurea que nunca me deixou desistir e acreditou sempre em mim. Esse apoio foi vital para o sucesso deste empreendimento. Gostava de deixar um apreço especial aos meus amigos, pois o mérito de concluir esta tese é vosso também. Tenho muita sorte pelos amigos que tenho e por todo o apoio que sempre me deram, fosse através de um telefonema, de um café, de uma conversa. Sem vocês não teria conseguido. Obrigado por me aturarem.

Não sei como hei-de agradecer à minha Orientadora, a Professora Doutora Catarina Gomes, que foi incondicional e acreditou sempre em mim. Mas também pela confiança, pelo apoio e acima de tudo por ter conseguido fazer com que a elaboração desta tese fosse uma experiência positiva, enriquecedora e estimulante. Que todos tivessem essa sorte. Todo o mérito que possa ser retirado desta tese não teria sido possível sem a sua orientação.

Quero agradecer ao ISCSP, a todo o corpo docente de GRH, pela partilha de conhecimentos e valores e a todos os outros que contribuíram nem que fosse por uma pequenina coisa para a conclusão desta dissertação, a todos o meu Muito Obrigado.



## Resumo

A criatividade, embora se trate de um constructo válido teoricamente e no meio organizacional, continua em muitas situações longe de ser explorada e vista como uma mais-valia para o dia-a-dia organizacional. O facto de poderem existir organizações onde não existe uma promoção da criatividade mas uma repressão da mesma demonstra que este conceito continua a necessitar de mais validação teórica e prática, na medida em que o mesmo deve fortalecer a sua relação com outros conceitos indispensáveis ao contexto organizacional. Desta forma, o objetivo deste estudo passa por explorar a relação existente entre a auto-liderança e a criatividade praticada na organização e, para além disto, perceber em que condição a regulação do foco tem impacto nesta relação. Para estudar esta relação foram recolhidos dados de 100 profissionais do setor terciário em Portugal. Os resultados evidenciaram que apenas a auto-liderança e a regulação da promoção do foco possuem uma relação positiva significativa com a criatividade praticada. Não se verificou qualquer influência da regulação do foco na relação proposta. No entanto, este estudo de caso contribui com resultados pertinentes para a investigação sobre a problemática da criatividade praticada nas organizações.

**Palavras-chave:** Auto-Liderança, Regulação do Foco, Criatividade



## **Abstract**

Creativity although it is a valid construct and essential to the organizational environment, it still continues in many situations, far from being explored and viewed as an asset for an organization's day-to-day life. The fact that there may be organizations where there is no promotion of creativity but a repression of the same, shows that this concept still requires more theoretical and practical validation in that it should strengthen its relationship with other essential concepts for the organizational context. Thus, the aim of this study involves exploring the relationship between self-leadership and practiced creativity in organizations, and in addition, it aims to understand when the regulatory focus, as a trait, influences this relationship. To study this relationship data were collected from 100 professionals from the tertiary sector in Portugal. The results showed that only self-leadership and the promotion focus have a significant positive relationship with practiced creativity. There was no influence of regulatory focus in the proposed relation. However, this study provides relevant results for research regarding practiced creativity in organizations.

**Key Words:** Self-Leadership, Regulatory Focus, Creativity



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



## Índice

Introdução.....	8
Enquadramento Teórico .....	10
Criatividade.....	10
Auto-liderança .....	13
Auto-liderança e Criatividade .....	18
Regulação do Foco e Criatividade .....	18
Auto-liderança e Criatividade: O papel da Regulação do Foco.....	22
Opções Metodológicas .....	23
Metodologia de estudo .....	25
Amostra.....	26
Procedimento .....	27
Medidas.....	27
Instrumentos.....	28
Resultados.....	31
Discussão.....	35
Mérito .....	36
Limitações e Investigações Futuras .....	37
Implicações práticas .....	38
Contribuição da presente tese para a proposta de políticas de desenvolvimento de recursos humanos .....	39
Conclusão .....	39
Bibliografia.....	41



## Introdução

A criatividade tende a ser vista como sinónimo de desenvolvimento e produtividade no meio organizacional (Zhou & Hoever, 2014). Amabile (1988) definiu a criatividade como o desenvolvimento de produtos (ideias) que são novos e aplicáveis, por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos que operam em conjunto laboralmente. Já Diliello e Houghton (2008) reforçam esta noção de que a criatividade remete para a capacidade/qualidade de desenvolver ideias que são, ao mesmo tempo, novas e úteis e que visam o aumento da produtividade organizacional e a resolução de problemas

A criatividade é, no entanto, em muitas situações, “sabotada” pela própria organização, que através de um controlo apertado, impossibilita aos seus colaboradores a abertura para que possam ser criativos. Diversos factores (e.g.: excesso de controlo, falta de cooperação, ambiente demasiado formal) podem limitar a actuação individual (e.g.: prossecução de objetivos; produção de resultados), condicionando desta forma a criatividade e inviabilizando possíveis alterações nos processos de trabalho (Amabile, 1988). Em suma, cabe às organizações o desenvolvimento de uma cultura organizacional que permita a identificação de potenciais recursos criativos dos seus membros de forma a ser possível a estimulação de um ambiente inovador e criativo (Houghton & Diliello, 2010). Somente a percepção por parte dos colaboradores de que poderão “soltar” toda a sua criatividade permitirá um expoente criativo que trará benefícios para a organização. Caberá, assim, à organização, conceder aos seus colaboradores autonomia e liberdade para procurarem novas formas de resolver as tarefas, estimulando desta forma a abordagem e a procura de novas soluções criativas (Zhou, Hirst, & Shipton, 2012). Somente a conjugação de determinados fatores, tais como a percepção de um ambiente que estimule a resolução de problemas de forma criativa, que favoreça a autonomia e o pensamento crítico, aliado a capacidades cognitivas por parte dos colaboradores, levará a um clima propício ao nascimento e desenvolvimento de ideias criativas (Diliello & Houghton, 2008). É perante este cenário que surge o conceito de auto-liderança, que tem como principal objetivo reforçar a relação entre líderes e subordinados. Esta tem por base um conjunto de estratégias que permitem às organizações fomentar condições para o aparecimento de processos e ideias criativas, nomeadamente através de estratégias que capacitam os indivíduos de competências cognitivas, comportamentais e emocionais que podem surgir como antecessoras do processo criativo (Gomes, Curral, & Caetano, 2015). Posto isto, pretende-se determinar em que medida as estratégias de auto-liderança irão



influenciar a criatividade dos colaboradores organizacionais. Contudo, espera-se que esta relação seja condicionada pela regulação do foco. Neste sentido, os objetivos específicos passam por avaliar que dimensões da regulação do foco (promoção/prevenção do foco) têm um impacto mais positivo na moderação entre as estratégias de auto-liderança nos comportamentos criativos dos colaboradores. Ao nível da promoção do foco, esta encontra-se amplamente relacionada com a criatividade (Friedman & Forster, 2001; Zhou, Hirst & Shipton, 2012) num ambiente organizacional mais recetivo à exploração individual e à tomada de decisões. Por outro lado, a prevenção do foco condiciona o processo criativo, quando se verifica um ambiente organizacional mais “stressante” (Sacramento, Fay & West, 2013).

A relevância deste estudo advém da falta de estudos que relacionem as três variáveis em consideração. Embora a relação entre a auto-liderança e a criatividade já possua alguma fundamentação (Amundsen & Martinsen, 2015; Politis, 2015), continua por explorar o papel da regulação do foco nesta relação. Nomeadamente, no caso da prevenção do foco, se poderá estar positivamente relacionada com a auto-liderança e a criatividade, como referem Gorman e colaboradores (2012), surge a necessidade de avaliar em que medida a prevenção do foco poderá estar positivamente relacionada com outros constructos organizacionais positivos. A competitividade emergente leva a maiores exigências e maior pressão nos líderes e colaboradores. Desta forma, a utilização de estratégias de auto-liderança influencia positivamente a produtividade e a relação com os colaboradores em ambientes organizacionais mais exigentes (Lovelace, Manz & Alves, 2007). A ausência de estudos sobre a influência da auto-liderança na criatividade ao nível individual eleva a relevância e a urgência em compreender mais pormenorizadamente esta relação (Stewart, Courtright & Manz, 2011) reforçando a necessidade de realização deste estudo. Um estudo desenvolvido por Zhou, Hirst e Shipton (2012) evidenciou uma relação positiva entre a promoção do foco e a criatividade e uma relação inversa entre a prevenção do foco e a criatividade. Desta forma, torna-se importante avaliar de que forma a regulação do foco poderá moderar esta relação.

Interessa, portanto, determinar o papel moderador que a regulação do foco irá promover na relação entre a auto-liderança e o desenvolvimento de processos criativos no seio organizacional e determinar de que forma as estratégias de auto-liderança influenciam os comportamentos criativos dos colaboradores moderados pela regulação do foco.



Assim sendo, pretende-se responder à questão: em que condições de regulação do foco é a relação entre auto-liderança e criatividade influenciada? Desta forma, estabelecemos como objetivo geral estudar a problemática da criatividade e, por isto, definimos como objetivos específicos: a) perceber a relação da auto-liderança com a criatividade; b) perceber quando é que a regulação do foco influencia a relação entre a auto-liderança e a criatividade; c) propor como implicações práticas, práticas de gestão de recursos humanos, que permitam gerir a moderação proposta a testar.

## Enquadramento Teórico

### Criatividade

A criatividade desempenha um papel muito importante no comportamento organizacional e ocupa um lugar proeminente nos valores de muitas empresas globais, tornando-se num preditor de sucesso, produtividade e sobrevivência a longo prazo (Anderson, Potocnik & Jing, 2014). Esta deve ser percebida como algo comum, que pode surgir no dia-a-dia, atingível por todos os indivíduos e não apenas ao alcance de alguns. A criatividade deve portanto ser vista como um instrumento que permite às organizações atuar em ambientes competitivos e em constante mutação, onde surge a necessidade de resolução de desafios e onde é necessário o desenvolvimento contínuo de novas capacidades (Zhou & Hoever, 2014). Poder-se-á dizer que *“a criatividade não aparece de uma mão invisível, ela provém das pessoas”* (Joo, McLean & Yang, 2013; pág. 391).

Ao longo das últimas décadas tem-se discutido a necessidade de uma definição academicamente consensual de criatividade, no entanto, segundo Runco e Jaeger (2012, pág. 94), a primeira definição concisa de criatividade deriva de Steiner (1953), que definiu o trabalho criativo como *“um trabalho novo, aceitável como sustentável, útil ou satisfatório por um grupo numa determinada altura do tempo...considerado novo porque o trabalho criativo não existia antes, exatamente na mesma forma...e a extensão pela qual o trabalho é considerado novo depende da extensão com que se afasta do tradicional ou do status quo”*.

Por sua vez, segundo Amabile a criatividade é o processo de produção de novas ideias e práticas, por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos que operam em conjunto. Amabile definiu três conceitos necessários para o desenvolvimento da criatividade no seio da organização: a perícia, ou seja, as competências e conhecimentos necessários para



o desempenho da tarefa, quer a nível técnico, comportamental ou intelectual; a motivação, neste caso específico a motivação intrínseca que é o conceito mais volúvel ao ambiente organizativo e que estimula os comportamentos e acções dos indivíduos através de valores internos ao indivíduo; e, por último, as capacidades de pensamento criativo que influenciam a forma como as pessoas visualizam, abordam e procuram resolver problemas (Amabile, 1998). Posteriormente acrescentou o afeto (estado; traço) a estes conceitos, devido à sua importância na estimulação do processo criativo e por este ser distintivo da motivação intrínseca. A sua importância prende-se com a influência que exerce no indivíduo e no estímulo que fornece ao seu processo criativo (Amabile & Pillemer, 2012). Quando o afeto é positivo, o indivíduo percebe um ambiente mais favorável ao desenvolvimento de comportamentos que potenciem a criatividade, ao invés do afeto negativo que condiciona este tipo de comportamentos, pelo facto de o indivíduo perceber o ambiente de forma mais cuidadosa, realizando acções de forma mais cuidadosa e ponderada (Friedman & Forster, 2002). No entanto, segundo Zhou e Su (2010), o afeto negativo revela-se de extrema importância, na fase final do processo criativo por obrigar o indivíduo a repensar seriamente as consequências e implicações das suas ideias de forma a seleccionar unicamente aquelas que são de facto novas e úteis para a organização.

Mais tarde, Diliello e Houghton (2008) reforçam esta noção de que a criatividade remete para a capacidade/qualidade de desenvolver ideias que são, ao mesmo tempo, novas e úteis e que visam o aumento da produtividade organizacional e a resolução de problemas.

A teoria componencial de criatividade organizacional e inovação desenvolvida por Amabile defende que a criatividade é afetada pelo contexto organizacional, porque este influencia determinados componentes que estimulam a criatividade (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014). O ambiente organizacional é deveras importante no desenvolvimento da criatividade, pois ambientes onde existe partilha de conhecimento, resolução conjunta de problemas e estímulos ao desenvolvimento de ideias vão potenciar o aparecimento de ideias criativas que de outra forma não seriam aproveitadas (Diliello & Houghton, 2006; George, 2007). Quando os colaboradores sentem um ambiente de suporte e propício ao desenvolvimento de ideias, aliado a uma segurança psicológica, estes adotarão comportamentos que visem a aceitação da ideia criativa, tais como a promoção da ideia criativa, tenderão a motivar outros colaboradores para os benefícios da ideia criativa e



enaltecerão as qualidades da mesma (Silva & Oldham, 2012). São vários os fatores ambientais apontados como necessários, tais como a liberdade, o encorajamento, a otimização de recursos, o tempo, o desafio e a pressão (Amabile, 1988).

O estudo dos fatores internos e externos como promotores da criatividade é levado a cabo por uma outra linha de pensamento que surge com a Teoria de Investimento na Criatividade, desenvolvida por Sternberg e Lubart (1992). Esta remete para o estudo da criatividade de duas formas distintas: uma aproximação centrada na pessoa e uma centrada no contexto. Por um lado, ao nível da pessoa, são analisados os fatores psicológicos e cognitivos que influenciam o processo criativo. Por outro lado, ao nível do contexto, é analisada a interação da pessoa com o ambiente externo em que esta está inserida.

Esta teoria defende que os indivíduos que são mais criativos observam os problemas de pontos de vista diferentes, correm riscos que outros não estão dispostos a correr, estão convictos do sucesso da sua ideia e enfrentam a resistência e ceticismo dos outros indivíduos para conseguir “vendê-la” (Sternberg, 2012). Contudo, para que tal aconteça, necessitam evidenciar seis características, cinco centradas na pessoa e uma centrada no contexto. É necessário então que o indivíduo possua: inteligência (por exemplo: sintética, analítica, prática); conhecimento sobre a área sobre a qual está a ser criativo; estilo intelectual (por exemplo: global; legislativo; liberal); personalidade através da capacidade para ultrapassar obstáculos; motivação intrínseca; e o ambiente deve ser propício ao desenvolvimento de ideias criativas. Somente através da convergência destas características será possível a geração e implementação de pensamento criativo (Zhang & Sternberg, 2011).

Uma das consequências que podem advir do desenvolvimento de ideias criativas por parte dos colaboradores prende-se com o desenvolvimento de sentimentos de ansiedade e incerteza. Estas emoções desenvolvem-se devido ao receio de partilhar essas ideias criativas com outras pessoas (por exemplo, colegas, superiores hierárquicos), e pelo receio da rejeição. Desta forma, elevam-se sentimentos de insegurança que poderão conter o desenvolvimento e estimulação de ideias criativas (Mueller, Melwani & Goncalo, 2010). Para impedir estas situações, é necessário o suporte dado pelos colegas, bem como superiores hierárquicos e pela própria organização. Este funcionará como forma de estímulo ao desenvolvimento da ideia criativa, mesmo quando as mesmas sejam radicais e possam gerar grandes transformações na organização. A liberdade com que o



colaborador defende e “desafia” outros a verem os benefícios da sua ideia depende do suporte que este sente relativamente aos outros membros da organização (Silva & Oldham, 2012).

Desta forma, o estudo da criatividade deve centrar-se em formas de a desenvolver organizacionalmente, pois estudos têm indicado que muitas das suas componentes são predecessoras de comportamentos criativos, como, por exemplo, os valores, os estados psicológicos, a motivação, os traços de personalidade, o conhecimento, as habilidades e a identidade (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014; Eakle, Eakle, & Fuentes, 2012; Zhou, Hirst, & Shipton, 2012) e o facto de ainda não se ter determinado qual a relação entre as estratégias de auto-liderança que estimulam a criatividade (Gomes, Curren, Caetano & Quinteiro, 2015) impele a necessidade de abordar esta área em particular de forma a trazer um maior conhecimento sobre a potencialidade da auto-liderança na estratégia organizacional e como potenciadora de comportamento criativo e inovador.

Posto isto, neste estudo, e tendo em conta o que foi referido anteriormente, daremos especial atenção às competências, características individuais, que poderão preceder a criatividade praticada pelos colaboradores nas organizações. Nomeadamente, a auto-liderança.

### **Auto-liderança**

Atualmente a liderança continua a ser um dos tópicos mais estudados e fascinantes do ponto de vista histórico e académico. A admiração e o respeito que a sociedade nutre em geral por um líder manifesta-se também na gestão organizacional, onde ser líder possui um “peso” muito importante na estrutura da organização.

Como referem Manz e Sims (1991), a palavra líder evoca imediatamente sentimentos e um despertar de emoções em torno de uma figura que aparece em momentos de socorro e desespero e possui a capacidade de nos salvar. Muito do que é esperado numa equipa ou organização recai sobre os “ombros” de um só indivíduo, o líder. Contudo, nos últimos anos esta “metáfora utópica” tem sido alvo de mudança. Neste sentido, tem-se proposto que a capacidade que os colaboradores possuem de se influenciar e de se liderar a si mesmos através da utilização de técnicas cognitivas e comportamentais é também ela liderança (Neck & Milliman, 1994). Referimo-nos assim à auto-liderança.



A auto-liderança, conceito desenvolvido primeiramente por Manz em 1986, ocorre quando equipas e indivíduos lidam com uma situação em específico e adequam comportamentos de forma a desempenhar essa situação de acordo com o comportamento desejado, através de estratégias cognitivas que reforçam o comportamento desejado e promovem a execução do mesmo (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Desta forma, o foco principal é nos colaboradores e existe uma partilha de poder, deixando o líder de assumir um papel mais autoritário e exclusivo (Manz & Sims, 1991).

A importância deste conceito tem por base a premissa de que são os colaboradores a tornarem-se auto-suficientes e preparados mentalmente para a resolução de eventuais problemas que possam surgir, pois “estas estratégias são baseadas na ideia de que as pessoas influenciam os seus pensamentos” (Manz, 2015) para melhor desempenharem uma tarefa. A relevância deste conceito prende-se com o facto de que “uma das mais notáveis descobertas em psicologia nos últimos 20 anos é de que os indivíduos podem escolher a forma como pensam” (Seligman, 1991, citado por Neck & Manz, 1996).

Desta forma, o foco principal é nos colaboradores e existe uma partilha de poder, deixando o líder de assumir um papel mais autoritário e exclusivo (Manz & Sims, 1991). No entanto, cabe aos líderes aplicarem tarefas que estimulem estes comportamentos, estabelecendo uma relação de partilha e desenvolvimento mútuo, pois “torna-se pouco realista esperar que os colaboradores saibam à partida como se tornar auto-líderes” (Markham & Markham, 1995). Segundo um estudo de Cunha, Pacheco, Castanheira e Rego (2015), os líderes poderão utilizar a auto-liderança por forma a conseguirem gerir melhor as diferentes competências e desafios que se lhes colocam, utilizando a auto-liderança para conseguirem ser mais produtivos e conseguirem um equilíbrio entre as diferentes responsabilidades que possuem (ex: gerir a organização; gerir a sua relação com os outros; gerir a vida profissional vs. vida familiar).

De acordo com a literatura recente, a utilização de estratégias de auto-liderança relaciona-se positivamente com a liderança eficaz, a estabilidade, a produtividade em contexto organizacional (Long, Alifiah, Kowang & Ching, 2015), a inovação individual e o work engagement (Gomes, Curren & Caetano, 2014), a confiança, o comprometimento e energia (Bligh, Pearce & Kohles, 2006) os comportamentos éticos e os julgamentos morais (Steinbauer, Renn, Taylor & Njoroge, 2014), os comportamentos empreendedores nas organizações (Neck, et.al., 2013), e, as respostas afetivas e de produtividade na organização (Manz, Courtright, & Stewart, 2011). Outro estudo desenvolvido por



Quinteiro e Curren (2012) determinou uma influência positiva das estratégias de auto-liderança em indivíduos com orientação para a aprendizagem, em que modificavam o seu comportamento mais atípico para um comportamento mais pró-ativo na organização.

Desta forma, a auto-liderança deve ser entendida como um conceito normativo que proporciona um determinado comportamento com base em comportamentos e cognições prescritivas. Estes constructos operam na base de contextos teóricos como a auto-regulação, a teoria sócio-cognitiva, o auto-controlo e a motivação intrínseca (Neck & Houghton, 2006). Um estudo desenvolvido por Furtner, Rauthmann e Satche (2013, pág. 14), procurou determinar se a auto-liderança era distintiva de necessidade de realização, auto-regulação e auto-eficácia, através da utilização de um modelo correlacional e bifatorial, demonstrando que estes conceitos diferem não apenas empiricamente como conceitualmente, sendo que a auto-liderança refere-se a como podemos efetivamente utilizar estratégias de necessidades de realização, auto-regulação e auto-eficácia, podendo definir-se como um conjunto de estratégias que uma pessoa pode utilizar para ultrapassar obstáculos e cumprir os seus objetivos.

A teoria da auto-regulação defende que são os objetivos que cada indivíduo estabelece para si mesmo que irão moldar o seu comportamento na prossecução dos mesmos. Na face de problemas/desafios, estes indivíduos que são confiantes e esperançosos possuem uma maior capacidade de os ultrapassar. Desta forma, estes dois conceitos (confiança e esperança) são influenciadores da produtividade (Neck & Houghton, 2006). Esta teoria tem por base a capacidade que os indivíduos têm de estabelecer objetivos e influenciar o seu comprometimento em função da prossecução desses objetivos através de dificuldades inerentes (Bandura, 2015). É, na sua essência, uma teoria descritiva do comportamento humano e de como este funciona (Neck & Houghton, 2006).

A teoria sociocognitiva tem a sua base num argumento de discrepância que os indivíduos produzem relativamente à sua produtividade e aquela que esperavam produzir. As ações dos indivíduos vão ao encontro da redução da distância entre o que produzem e o que esperavam produzir até não existir distância, aumentando nesse caso o desejo de produzir melhor que anteriormente (Neck & Houghton, 2006). Como refere Bandura (2012), a teoria sócio-cognitiva fornece mais que conhecimento, funcionando como um preditor de comportamento mas também como teoria de aprendizagem e mudança. As contribuições para a Auto-liderança advêm com o desenvolvimento de comportamentos humanos desejáveis e funcionais.



O auto-controlo surge como um predecessor na aplicação de estratégias de comportamento focado nos objetivos, fornecendo à auto-liderança diretrizes que permitem ao indivíduo direcionar e organizar o seu trabalho de forma mais eficiente. Como um resultado desta estratégia, são verificados comportamentos de auto-observação, estabelecimento de objetivos pessoais, auto-punição e auto-crítica (Manz & Sims, 1991). Estas estratégias desenvolvidas pela literatura clínica foram usadas primeiramente para modificar comportamentos destrutivos e aplicadas posteriormente à cultura organizacional (Neck & Houghton, 2006).

A motivação intrínseca caracteriza-se por comportamentos desenvolvidos pelos indivíduos com base em motivações pessoais, não existindo reforços exteriores (por exemplo, recompensas, ordens) para o cumprimento da tarefa em causa (Ryan & Deci, 2000). Para a auto-liderança é fulcral a existência deste tipo de motivação nos colaboradores de forma a promover comportamentos que levem à satisfação e ao comprometimento no trabalho (Neck & Houghton, 2006).

Em suma, pode-se definir a auto-liderança como um conjunto de comportamentos e cognições, que assenta em teorias que promovem a ação e prossecução de tarefas em função de estratégias mentais e cognitivas, estratégias baseadas no comportamento, estratégias de auto-recompensas naturais e estratégias padrão de pensamento construtivo, que provocam sentimentos de satisfação e dever cumprido no indivíduo. O foco central prende-se com a influência e a forma como as estratégias comportamentais e cognitivas influenciam positivamente o comportamento na prossecução de determinada tarefa (Manz, Courtright, & Stewart, 2011).

As *estratégias baseadas no comportamento* são baseadas na determinação de auto-motivação, auto-satisfação, auto-crítica ou a auto-punição por forma a desenvolver uma auto-consciência individual bem como a perceção de que as suas atitudes e pensamentos influenciam os seus comportamentos (Furtner, Rauthmann, & Sachse, 2011). A sua importância deriva dos resultados positivos que produzem na produtividade, fruto da forma como provocam alterações no comportamento, levando a uma maior focalização na prossecução de resultados (Manz, 2015). A capacidade que um indivíduo possui em definir metas que permitem desafiar as suas capacidades até ao limite está diretamente relacionada com a produtividade (Neck & Houghton, 2006).

As *estratégias de auto-recompensas naturais*, por sua vez, procuram ajudar a criar sentimentos de competência e de auto-determinação (Neck & Houghton, 2006). Estas



estratégias baseiam-se na incorporação de aspetos positivos na elaboração de tarefas desagradáveis e também pela substituição de aspetos negativos por aspetos positivos que tornem a execução da tarefa mais satisfatória. Esta estratégia encontra-se fortemente conetada com a motivação intrínseca (Furtner, Baldegger, & Rauthmann, 2013). A capacidade cognitiva de se conseguir modificar sentimentos negativos em positivos revela-se de extrema importância ao nível organizacional (Furtner, Rauthmann, & Sachse, 2013).

Por último, as *estratégias padrão de pensamento construtivo* funcionam como forma de substituir as habituais formas de pensar de um indivíduo, por outras formas mais positivas, obtendo-se melhores resultados na sua produtividade (Long et.al., 2015). Através do controlo dos seus pensamentos e da utilização de um diálogo interior, um indivíduo pode gerir os seus pensamentos e, através desse conhecimento, adequar os seus comportamentos e automotivar-se para conseguir realizar tarefas de forma positiva (Rogelberg, Justice, Braddy, Underdahl, Heggstad, Shanock, Baran, Beck, Long, Andrew, Altman, & Fleenor, 2013) A forma como se aborda uma situação é tão ou mais importante como a forma como se pensa nela. Ao modificar os pensamentos disfuncionais com imagens mentais positivas e adequar o discurso interno, promove-se uma atitude e comportamentos que favorecem a realização de tarefas e fomentam a produtividade (Neck & Houghton, 2006).

Fundamentalmente, a auto-liderança, quando desenvolvida em torno destas estratégias, permite aos colaboradores de uma organização desenvolver o seu desempenho e a sua autonomia, como referem Houghton e Diliello (2006), a auto-liderança é uma ferramenta organizacional que permite criar um clima social e psicológico que encoraja a resolução criativa de problemas e desenvolve a produtividade individual. Segundo um estudo de Amundsen e Martinsen (2015), a auto-liderança encontra-se positivamente relacionada com a criatividade, reforçando a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre esta relação ao nível organizacional.

Em suma, pode-se definir a auto-liderança como um conjunto de comportamentos e cognições, que assentam em teorias que promovem a ação e prossecução de tarefas em função de estratégias mentais e cognitivas, que provocam sentimentos de satisfação e dever cumprido no indivíduo. Sendo que, desta forma, o foco central prende-se com a influência e a forma como as estratégias comportamentais e cognitivas influenciam



positivamente o comportamento na prossecução de determinada tarefa (Manz, Courtright, & Stewart, 2011).

### **Auto-liderança e Criatividade**

A auto-liderança engloba um conjunto de estratégias que permitem às organizações fomentar condições para o aparecimento de processos e ideias criativas, nomeadamente através de estratégias que habilitam os indivíduos com competências cognitivas, comportamentais e emocionais que potenciam o processo criativo (Gomes, Curren & Caetano, 2015; Gomes, Curren, Caetano, & Quinteiro, 2015). Segundo Diliello e Houghton (2006), colaboradores com forte tendência à utilização de estratégias de auto-liderança estarão mais propensos a comportamentos criativos e de inovação que os colaboradores menos propensos à utilização de estratégias de auto-liderança. No mesmo estudo determinou-se uma ligação positiva entre a perceção de apoio no local de trabalho e o desenvolvimento de comportamentos criativos, suportados por comportamentos de auto-liderança. O facto de a auto-liderança estimular a prossecução de resultados (Curren & Quinteiro, 2009) enfatiza a sua importância no processo criativo. Para além disto, a relação entre a auto-liderança e a criatividade encontra já algum suporte na literatura, nomeadamente indicando uma relação positiva entre estas variáveis (Amundsen & Martinsen, 2015). Desta forma, hipotetiza-se que:

*Hipótese 1: A auto-liderança possui uma relação positiva com a criatividade.*

### **Regulação do Foco e Criatividade**

A teoria da regulação do foco, assente na teoria da auto-regulação, foi inicialmente proposta por Higgins e argumenta que existem determinadas ações exercidas pelos indivíduos com vista à prossecução de tarefas ou objetivos que se baseiam no seu comportamento e auto conceção. Esta pode ser entendida como um traço dos indivíduos que influencia a abordagem feita a uma tarefa específica, adequando o seu comportamento tendo em vista a realização da tarefa. Desta forma, baseando-se no princípio de que os indivíduos procuram prazer e evitam a dor, Higgins definiu dois tipos de comportamento – a promoção do foco e a prevenção do foco – que podem ser influenciados por determinados factores: (1) as necessidades que as pessoas pretendem satisfazer; (2) a natureza dos objetivos ou fins que as pessoas procuram alcançar; (3) as



situações psicológicas que interessam às pessoas; são utilizados para atingir esse fim (Higgins & Brockner, 2001).

A promoção do foco “conduz” os indivíduos em direção às suas esperanças, ideais e desejos, focando-se em alcançar resultados positivos (Leonardelli, Lakin & Arkin, 2007) atuando no sentido do seu crescimento, realização e objetivos pessoais (Gorman, Meriac, Overstreet, Apodaca, McIntyre, & Godbey, 2012) e das suas aspirações (Wallace, Butts, Jonhson, Steven, & Smith, 2013). Este tipo de comportamento que favorece a ação, o risco, a criação de ideias e novas maneiras de fazer as coisas, está diretamente relacionado com a criatividade. Quando um ambiente é propício à estimulação intelectual e à participação individual, a promoção do foco tem um forte impacto nos comportamentos criativos (Dijk & Kluger, 2011). Este tipo de comportamento é favorecido em ambientes organizacionais onde é necessário uma grande pró-atividade inerente ao sucesso organizacional.

Por outro lado, a prevenção do foco baseia-se em diferentes valores como a segurança, controlo e responsabilidade, sendo os objetivos individuais direcionados para os deveres, obrigações e necessidades (Gorman, et. al., 2012). Na prevenção do foco, as ações do indivíduo baseiam-se em evitar resultados negativos, existindo uma atuação mais preventiva e ponderada, sendo menos impetuosa e mais estratégica. Esta surge portanto relacionada com a prudência e segurança, baseando-se no controlo dos riscos para tomar uma decisão (Tumasjan & Braun, 2012).

No entanto, apesar de se verificarem dois tipos de traços que se manifestam através de comportamentos distintos, ambos remetem para grandes esforços para atingir os objetivos estabelecidos, diferenciando-se na forma como procuram atingir determinado resultado (Leonardelli, Lakin & Arkin, 2007). O tipo de ambiente organizacional irá influenciar qual o tipo de comportamento que o indivíduo vai adotar, pois ambientes que estimulam a partilha de ideias e potenciais ganhos favorecerá a promoção do foco e ambientes que valorizam a segurança, obrigações e a ausência de erros, desenvolvem mais a prevenção do foco (Gorman et.al., 2012).

A regulação do foco possui um papel muito importante em contexto organizacional podendo ser desenvolvido de forma a aumentar os níveis de produtividade e desenvolvimento dos colaboradores. Um estudo desenvolvido evidenciou existir uma relação positiva entre a liderança transformacional e transacional com os seus seguidores quando perfilham da mesma regulação do foco. Este tipo de relação incrementa os níveis



de aceitação e valorização por parte dos seguidores, o que se traduz numa maior produtividade (Hamstra, Sassenberg, Yperen, & Wisse, 2014). Outro estudo desenvolvido por Gino e Margolis (2011) estabeleceu uma ligação entre a regulação do foco e a redução de comportamento antiético.

Também o feedback desempenha um papel muito importante nos comportamentos do foco interior. Vários estudos experimentais demonstraram existir uma relação favorável entre o feedback positivo e a promoção do foco, aumentando a motivação e produtividade do indivíduo. Por outro lado, o feedback positivo diminui a motivação e produtividade em indivíduos com um comportamento de prevenção do foco. Mas no feedback negativo é exercida uma maior motivação e produtividade na prevenção do foco e verifica-se o efeito oposto em comportamentos baseados na promoção do foco (Watling, Driessen, Cees, Vanstone & Lingard, 2012).

A teoria da regulação do foco torna-se portanto muito importante, porque os traços adotados (promoção e prevenção) influenciam a forma como os indivíduos procuram atingir objetivos e de que forma ultrapassam os obstáculos para lá chegar (Lang, Chang, & Jonhson, 2012) sendo muito visíveis em contexto organizacional. Segundo Baas, Dreu, e Nijstad (2008), a utilização deste tipo de comportamentos associados a estados de humor influenciará o desenvolvimento de comportamentos criativos. Os comportamentos de promoção do foco relacionados com estados de humor (raiva, tristeza, alegria, felicidade) possuem uma maior facilidade em desenvolver comportamentos criativos, ao invés de comportamentos de prevenção do foco associados a outros estados de humor (medo, relaxamento, calma), que por sua vez, condicionarão os comportamentos criativos no seio organizacional. Outro estudo desenvolvido por Wu, McMullen, Neubert e Yi, (2008), determinou uma relação positiva entre o papel do líder e o aumento de comportamentos criativos por parte dos seus colaboradores, funcionando a promoção do foco como fator de ligação e despoletador desse incremento.

A ausência de estudos que estabelecem uma relação entre a regulação do foco e a promoção de comportamentos criativos nos colaboradores ao nível organizacional (Zhou, Hirst, & Shipton, 2012) leva à necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre esta relação. É, de facto, importante compreender como os comportamentos de regulação do foco poderão ser utilizados para incrementar a criatividade, funcionando como fator de influência nos colaboradores em ambientes “adversos” e permitindo uma “reação” a esse ambiente, através da adoção de comportamentos criativos. Na face de ambientes



organizacionais com maior carga emocional e stressante, que obrigam a uma maior adaptação e flexibilidade de pensamento, a utilização de comportamentos de promoção do foco irá procurar novas formas de abordar e resolver problemas, despoletando a sua criatividade organizacional. Por outro lado, os comportamentos de prevenção do foco, face a ambientes mais stressantes, levam a uma postura mais controladora e mais segura que poderá condicionar o desenvolvimento de comportamentos criativos (Sacramento, Fray, & West, 2013).

Segundo Bittner e Heidemeier (2013) a utilização de comportamentos de promoção do foco favorece comportamentos de cooperação, fortalece relações sociais positivas e partilha de ideias, originando um ambiente organizacional mais positivo, o que leva a alcançar melhores resultados e favorecimento de comportamentos criativos. Os comportamentos de prevenção do foco, que são baseados em sentimentos de controlo e segurança, levam à adoção de uma mentalidade mais competitiva, sem partilha de informação/recursos, levando a um ambiente organizacional com redução de comportamentos criativos.

Em suma, a regulação do foco, operando segundo uma abordagem de auto-regulação, possui um papel muito importante em contexto organizacional podendo ser desenvolvida de forma a aumentar os níveis de produtividade e desenvolvimento dos colaboradores. Assim a ausência de estudos que estabelecem uma relação entre a regulação do foco e a criatividade nos colaboradores a nível organizacional leva à necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre esta relação. Efetivamente, estudos têm vindo a reforçar que a personalidade é um antecedente da criatividade (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Sacramento, Fray e West (2013) verificaram que a regulação do foco determinaria a criatividade dos colaboradores. Nomeadamente, quando a regulação é entendida como traço, verificou-se que a promoção do foco era mais benéfica para a potenciação de criatividade no local de trabalho, em oposição à prevenção do foco.

*Hipótese 2a: A regulação do foco de promoção possui uma relação positiva com a criatividade.*

*Hipótese 2b: A regulação do foco de prevenção possui uma relação negativa com a criatividade.*



### **Auto-liderança e Criatividade: O papel da Regulação do Foco**

Estudos indicam que os traços de personalidade poderão influenciar, fomentando ou atenuando, o papel positivo da auto-liderança na performance dos colaboradores de uma organização (Neck & Houghton, 2006; Stewart, Carson, & Cardy, 1996). Williams (1997) argumenta que sendo a auto-regulação uma das teorias que suporta a existência da auto-liderança e visto que os traços de personalidade influenciam a auto-regulação, é certo afirmar que os mesmos poderão influenciar as dimensões e uso das estratégias de auto-liderança. O autor refere ainda que existem conexões entre as características de personalidade e a metacognição necessárias ao incremento das estratégias de auto-liderança num indivíduo. Quanto maiores forem as meta-habilidades cognitivas associadas aos traços de personalidade de um indivíduo, mais efeito terão práticas que visam o fomento da auto-liderança nos indivíduos, como o caso da formação em auto-liderança. Estas permitirão o desenvolvimento das suas capacidades, estabelecendo desta forma, uma influência dos traços de personalidade nas dimensões e estratégias de auto-liderança.

Posto isto, e considerando: (1) o que previamente foi indicado acerca da relação entre a auto-liderança e a criatividade, (2) que a auto-liderança é concetualizada enquanto um comportamento aprendido passível de mudança (Manz, 1986), ao invés de um traço fixo de personalidade, que é considerado estável ao longo do tempo e das situações (e.g.: Costa & McCrae, 1988), como é o caso da regulação do foco, e (3) que os traços de personalidade poderão influenciar a relação da auto-liderança e variáveis de performance do indivíduo, como poderá ser o caso da criatividade praticada, espera-se que:

*Hipótese 3: A regulação do foco, enquanto traço, modere a relação entre a auto-liderança e a criatividade.*

#### **Modelo de Análise:**

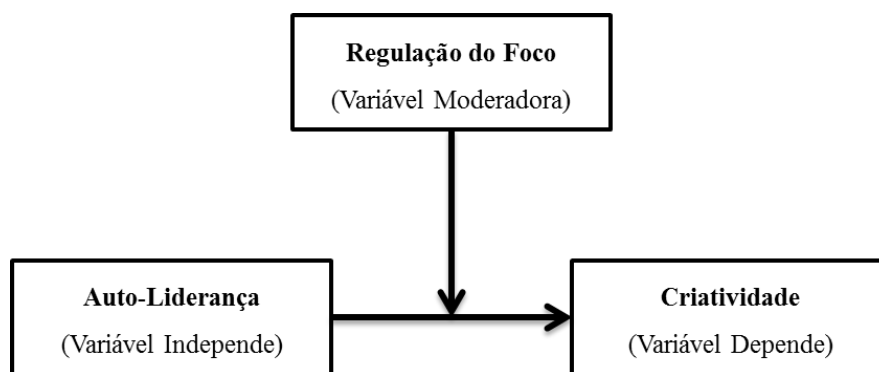


Figura 1. Modelo de moderação da relação entre auto-liderança e criatividade.

### Opções Metodológicas

O desenvolvimento de uma investigação científica necessita da aplicação prática de conceitos sob a égide do método científico. Esta caracteriza-se pela delimitação e implementação de atividades pré-definidas e organizadas que vão servir de orientação para o investigador e se caracterizam por fases e técnicas de recolha de análise dos dados. São estes os pressupostos que caracterizam um estudo. Para o seu desenvolvimento é necessário existir uma estratégia de trabalho desenvolvida pelo investigador, que, a partir de uma clara definição do problema, irá utilizá-lo para orientar e desenvolver todas as etapas do processo de investigação. Cada estudo possui características próprias e distintas dos restantes, no entanto, cada um deles poderá ser adaptável aos diferentes modelos que serão expostos e combinados de diversas maneiras, tendo em conta as necessidades da investigação. Carece também da importância de se estabelecer um plano metodológico, que faz a conversão das preocupações iniciais teóricas aos problemas práticos que se deparam no caminho da investigação científica e são problemas mais práticos inerentes à verificação do problema proposto (Fortin, 2000; Vilelas, 2009).

Os dados que são recolhidos durante o estudo podem fazer com que os estudos sejam divididos em dois tipos: estudos de campo e estudos bibliográficos (Vilelas, 2009). Os primeiros (estudos de campo) caracterizam-se pela extração dos dados ser feita diretamente da realidade, através do trabalho realizado pelo investigador e a sua equipa. Este tipo de dados são denominados de dados primários, fruto de os dados serem recolhidos diretamente da experiência e não existir intervenção durante a investigação. Dá-se o nome de dados secundários quando os dados utilizados são provenientes de outra



investigação, ou seja, já foram manipulados, processados e alterados por quem os recolheu. Os estudos bibliográficos, por outro lado, utilizam documentos escritos que são baseados em textos científicos anteriormente publicados, baseando-se na utilização de dados secundários para desenvolver o estudo (Becker, 1997; Vilelas, 2009).

Desta forma, tendo em conta a origem dos dados existente nesta tese de investigação, poder-se-á classificá-la como um estudo de campo. Esta classificação no entanto suscita dúvidas relativamente ao paradigma da utilização de dados qualitativos e quantitativos na mesma investigação (Vilelas, 2009). Esta discussão surge no âmbito de que todas as investigações se baseiam numa abordagem qualitativa ou quantitativa, que guiará todas as etapas e processos de investigação. Pode-se então definir paradigma como um sistema de crenças/princípios que servem de modelo aos métodos de pesquisa, fornecendo diretrizes de forma a orientar a investigação (Vilelas, 2009). De acordo com Valles (1997), diversos autores adotam uma das variantes de paradigmas que se confrontam – o paradigma positivista e o paradigma interpretativista – que estão associados respetivamente à investigação qualitativa e quantitativa. De acordo com o paradigma positivista, defende-se uma só realidade objetiva, que poderá apenas ser analisada através de processos lógicos, refutando a compreensão subjetiva dos fenómenos, a existência de uma verdade lógica, demonstrada apenas pelo método experimental. Por seu turno, o paradigma interpretativo defende a existência de várias realidades distintas, sendo que a problemática existente não poderá ser esclarecida pela hermenêutica e fenomenologia. Este paradigma interpretativo assume que a realidade é subjetiva, sendo caracterizada por uma construção social, baseada na resolução de questões de pesquisa através do modelo holístico-indutivo. O seu método de atuação caracteriza-se pela compreensão do fenómeno através dos dados fornecidos pelos participantes e pelas interpretações que são atribuídas (Vilelas, 2009).

Tendo em conta os objetivos desta investigação será adotada uma abordagem quantitativa baseada no paradigma positivista.

O estudo científico de fenómenos sociais e humanos, no qual estão integrados os estudos quantitativos, traduz em dados numéricos informações e opiniões que são obtidas através de dados primários, de forma a poderem ser classificados e analisados. Este requer a utilização de recursos e técnicas estatísticas (por exemplo, percentagens, médias, desvio-padrão). Ao nível organizacional, os estudos quantitativos permitem a medição de



opiniões, hábitos ou atitudes num determinado universo, através da utilização de uma amostra que seja representativa estatisticamente desse universo (Vilelas, 2009).

Deslandes e Assis (2002) definem que a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela utilização de técnicas estatísticas com o objetivo de trazer à luz dados, indicadores ou tendências observáveis, permitindo a definição de medidas fiáveis que podem ser generalizadas.

A importância da abordagem quantitativa advém da manipulação numérica de observações de forma a descrever e explicar o fenómeno social em estudo, baseando-se na formulação de hipóteses prévias, técnicas de verificação sistemática e na procura de explicações causais para os fenómenos em estudo. Também procura o controlo das variáveis, ao eliminar os fatores de confusão, preocupando-se com a validade e a fiabilidade, de forma a produzir generalizações teóricas (Vilelas, 2009). Myers (1997) citado por Vilelas (2009) caracteriza a investigação quantitativa com 4 definições; a) a recolha de dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos; b) é caracterizada pela presença de medidas numéricas e análises estatísticas de forma a testar constructos científicos e hipóteses; c) é um método sistemático que lida com informações objetivas; e, por fim, d) está associado a estudos positivistas confirmatórios.

Posteriormente proceder-se-á à descrição de cada uma das componentes que compõe o quadro metodológico da presente dissertação.

### **Metodologia de estudo**

A utilização de uma metodologia quantitativa deriva da sua maior relação com a investigação experimental, baseada na formulação de hipóteses e na necessidade de utilizar grandes amostras para determinar relações entre as variáveis em estudo. As suas principais características são: a utilização de dados para comprovar hipóteses, teorias ou modelos; testar hipóteses/modelos através do uso de medidas numéricas; e, a utilização de informações objetivas e a sua associação a estudos positivistas confirmatórios. A opção por este tipo de metodologia prende-se com o facto de se assumir uma atitude científica, que permita manter um distanciamento ético e neutro entre o investigador e o objeto de estudo. Outro fator importante deriva da vantagem que a metodologia quantitativa possui em comparação com a metodologia qualitativa, ao permitir a generalização dos resultados obtidos e a utilização de grandes amostras (Vilelas, 2010).



Posto isto, recorrer-se-á a uma metodologia quantitativa, característica de um estudo de tipo descritivo-correlacional. Esta opção metodológica prende-se com o objetivo de determinar a existência de relações entre as variáveis presentes em estudo e compreender de que forma as mesmas se relacionam entre si. A opção por este tipo de estudo deriva da facilidade com que se pode relacionar várias variáveis para se compreender as relações que estas estabelecem entre si. A sua principal vantagem passa por ser possível determinar de que forma uma variável se vai comportar, tendo em conta a influência de outra variável, através do estabelecimento de relações mais definitivas, que permitem uma melhor compreensão sobre determinado fenómeno (Vilelas, 2010).

### **Amostra**

Para estudar relações entre variáveis, é necessário perceber como e onde medi-las. As ciências sociais procuram o desenvolvimento de teorias e explicações que sejam generalizadas para todas as populações (indivíduos). Em estatística, uma população é um termo designado para descrever diversos grupos distintos, como objetos, eventos, observações, ou tudo o que possa ser agregado e sobre o qual pretendemos generalizar.

A complexidade do trabalho com uma população teórica (conjunto de todos os elementos da população) é na prática mais complicado. No entanto, na generalidade dos casos, de forma a ultrapassar esta limitação em estudos onde se utilizam análises estatísticas, são utilizados grupos mais restritos denominados de população de estudo. Depois de identificada a população do estudo, é necessária a definição dos sujeitos/objetos que vão constituir a amostra. A amostra deve ser definida tendo em conta determinadas características, de forma a serem passíveis de serem generalizadas com cautela para toda a população presente no estudo (inferência estatística).

Com base nisto, esta investigação adota uma amostragem por conveniência, constituída por trabalhadores em empresas terciárias de prestação de serviços. O objetivo deste tipo de amostragem é o acesso facilitado a um grupo recetivo aos objetivos da investigação (Marôco, 2011).

A amostra utilizada no presente estudo constitui-se por 100 indivíduos com emprego *full-time* de diversas organizações do setor terciário, remetendo para organizações que se



dedicam à prestação de serviços e venda de produtos, não sendo os mesmos responsáveis pela produção de bens. Todos os sujeitos participaram de livre vontade neste estudo e responderam a um questionário que pretendia avaliar as variáveis da criatividade, auto-liderança e regulação do foco. Da totalidade de participantes, apenas 1 não concluiu a totalidade do questionário, não sendo então considerado na análise dos dados. Ao nível da composição da amostra, 61% eram do sexo feminino, com uma média de idades de 31 anos (DP=97.2). Estas idades variam entre os 19 anos e os 64 anos. Em relação ao nível de escolaridade, os indivíduos da amostra frequentaram essencialmente o secundário (46.5%) e a licenciatura (36.4%), estando depois distribuídos pelo mestrado (9.1%), pós-graduação (7.1%) e o doutoramento (1%). Ao nível da experiência profissional, a média situa-se nos 8 anos de experiência (DP=99.3).

### **Procedimento**

Para o presente estudo, os instrumentos de recolha de dados foram essencialmente o inquérito por questionário, de acordo com a disponibilidade dos participantes. O preenchimento dos questionários foi feito em regime de voluntariado, apenas aqueles que aceitaram colaborar o preencheram. Para além disto, a confidencialidade (a informação dos participantes não foi divulgada a ninguém) e o seu anonimato (a identidade dos participantes não foi divulgada) foram ambos garantidos. Durante as aplicações foram explicados os objetivos do estudo e o porquê da participação de cada um ser essencial.

Após a recolha dos dados, os resultados foram analisados com o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 22.

### **Medidas**

O método mais utilizado na metodologia quantitativa para a recolha dos dados é o questionário. Ao utilizar-se questões fechadas que são previamente estabelecidas, a recolha e análise dos dados torna-se mais simplificada e rápida. A sua aplicação pode ser feita por meio impresso ou eletrónico. É possível a inferência de resultados a partir da pesquisa na população-alvo devido a várias opções matemáticas dentro do modelo estatístico (Vilelas, 2009). Isto é corroborado por Hayati, Karami e Slee (2006) que



defendem que os resultados da investigação permitem a inferência estatística. Reforçando, a abordagem dedutiva está muitas vezes associada à abordagem quantitativa, devido à procura, confirmação ou infirmação de hipóteses que estão previamente definidas, através de uma teoria conhecida.

Sucintamente, o método de investigação quantitativo utiliza os questionários com a finalidade de: a) contribuir para o desenvolvimento e validação de conhecimentos; e b) oferecer a possibilidade de generalizar os resultados e de prever e controlar os acontecimentos através do rigor e da sistematização (Fortin, 2009).

### **Instrumentos**

De forma a ir ao encontro dos objetivos propostos, o questionário construído divide-se em 4 secções: 1) criatividade; 2) auto-liderança; 3) regulação do foco e por fim 4) dados demográficos e de caracterização.

No presente estudo, para cada um dos instrumentos testou-se a fidelidade do mesmo, nomeadamente a consistência interna (*alpha de Cronbach*). Os três instrumentos foram traduzidos e adaptados para o português. Contudo, para o caso da criatividade e da regulação do foco, procedeu-se a uma tradução e retroversão por especialistas em inglês e ainda a uma análise fatorial exploratória prévia. A extração dos fatores realizou-se com base no método de análise em componentes principais com rotação varimax. Particularmente, a seleção dos itens para cada fator seguiu os seguintes dois critérios: (1) após a realização da rotação varimax, consideraram-se apenas os itens saturados a mais de .50, posteriormente (2) eliminaram-se todos os itens que apresentassem pesos factoriais superiores a .20 em mais do que um fator em simultâneo (itens ambíguos). Por último, calcularam-se então os *alphas* de Cronbach, a correlação entre item e o valor global da escala - (cada item será incluído na escala, se a correlação do item com a escala total for superior a 0.2) -, bem como do valor de *alpha* caso o item fosse eliminado (Castanheira, 2005). A fiabilidade das escalas de acordo com o *alpha de Cronbach* é considerada aceitável se o for superior a 0.6, boa se superior a 0.7 e muito boa se superior a 0.8. (Marôco, 2011).



### **Variável dependente – Criatividade**

Para medir a criatividade utilizou-se um instrumento referente à criatividade praticada, desenvolvido por DiLiello e Houghton (2008) e traduzidos para português. Através de 5 itens avalia-se a variedade de oportunidades que se verificam no local de trabalho para utilizar os conhecimentos e competências criativas de cada um. Como exemplo de um item “Tenho oportunidade de utilizar as minhas capacidades e competências criativas no trabalho”. As respostas são avaliadas de acordo com uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo Totalmente.

Através da análise fatorial exploratória obteve-se um fator, composto por 4 itens, que explicam 64.5% da variância total do instrumento. Quanto à consistência interna este instrumento apresenta um *alpha* de .81.

### **Variável independente – Auto-Liderança**

Para medir a Auto-liderança, utilizou-se o questionário revisto para o contexto Português de Auto-liderança (Quinteiro, Curreal & Passos, 2012) composto por 28 itens. Este questionário permite a avaliação e determinação de comportamentos de auto-liderança. Neste questionário estão patentes as três dimensões de auto-liderança, que comportam um conjunto de estratégias: a dimensão focada em estratégias de comportamento (EFC, nomeadamente, *Self-goal setting*, (e.g.: “Estabeleço metas específicas para o meu desempenho”); *Self-reward*, (e.g.: “Quando faço uma tarefa com sucesso, gosto de me presentear com algo que me agrada em particular”); *Self-learning*, (e.g.: “Antes de iniciar uma tarefa, preparo-me indo à procura de informação que acho que vou precisar.”), dimensão focada nas estratégias de recompensas naturais (EFRN, *Natural reward strategies* (e.g.: “Procuro encontrar a minha forma preferida de trabalhar”)) e a dimensão de estratégias de regulação de pensamento (ERP, *Visualising successful performance* (e.g.: “Mais do que focar aspetos negativos, foco-me nos aspetos positivos das atividades que faço.”); *Evaluating beliefs and assumptions* (Estratégias de Regulação de Pensamento) (e.g.: “Procuro avaliar mentalmente a precisão das minhas



próprias crenças acerca de situações com as quais estou a ter problemas”) *Self-talk* (e.g.: Falo comigo mesmo(a) para ultrapassar situações difíceis”). As respostas são dadas através de uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 remete para Discordo Totalmente e 7 para Concordo Totalmente.

Uma vez que se pretendia avaliar a auto-liderança como um fator geral, e por forma a verificar se o mesmo poderia ser reforçado, levou-se a cabo uma análise fatorial exploratória de segunda ordem, através do método de extração fatorial de eixo principal, com rotação oblíqua ao nível das dimensões da auto-liderança. A vantagem deste método é que o mesmo tem em conta os pesos fatoriais de cada uma das dimensões de auto-liderança, ao calcular o *score* do fator geral (Gomes, Curral, e Caetano, 2015). Esta análise resultou numa solução de um fator que explica 41.6% da variância total do instrumento. A escala geral de auto-liderança apresenta uma consistência interna de .61.

### **Variável Moderadora – Regulação do Foco**

Para medir os traços de regulação do foco utilizou-se o instrumento de regulação do foco (RFQ) inicialmente desenvolvido por Higgins, Friedman, Harlow, Idson, Ayduk & Taylor (2001) traduzido para português, que englobava 10 itens. Como exemplo de um item de promoção do foco salienta-se “costuma sair-se bem quando tenta fazer algo diferente?”. Por seu turno, um exemplo de um item de prevenção do foco remete para “com que frequência obedeceu a regras e planos impostos pelos seus pais?”. Os participantes responderam através de uma escala de Likert que variava entre 1- nunca/certamente falso a 7- muitas vezes/certamente verdadeiro.

Através da análise fatorial exploratória obtiveram-se dois fatores. Um para a prevenção do foco, composto por 3 itens, e outro para a promoção do foco, composto por 4 itens, que explicam 45.2% da variância total do instrumento. Quanto à consistência interna estes fatores apresentam um *alpha* de .72 e um *alpha* de .64 respetivamente.



## Resultados

Inicialmente realizou-se uma análise descritiva bivariada dos dados recolhidos face à variável dependente quantitativa contínua (criatividade). A estatística descritiva permite descrever o relacionamento entre os pares de variáveis (Marôco, 2011).

A presente amostra era composta por variáveis quantitativas contínuas (auto-liderança, foco de promoção, foco de prevenção e criatividade praticada). Por isto procedeu-se a uma análise de correlação entre as variáveis quantitativas face à criatividade praticada. Para se proceder a uma análise de correlações entre variáveis quantitativas utilizou-se o R de Pearson, obtido através de uma análise de correlações lineares. Este varia entre -1 e 1. -1 evidencia a existência de uma relação negativa perfeita, 0 revela a ausência de relação, e 1 indica a existência de uma relação perfeita positiva. Estas correlações permitem avaliar a intensidade e o sentido da relação entre duas variáveis em estudo (Marôco, 2011). Os critérios propostos por Cohen, Cohen, West e Aiken (2013) em que se considera que correlações entre 0 e .20 são fracas, .20 e .40 são moderadas e acima de .40 são fortes, servem de critérios base para a descrição dos resultados correlacionais entre as variáveis estudadas.

Em seguida descrevem-se os resultados da presente análise.

Tabela 1. Média, Desvio-Padrão e Valores de correlação bivariada linear de R de Pearson face à criatividade praticada

	Média	D.P.	1.	2.	3.	4.
1. Auto-Liderança	5.35	0.82	1			
2. Foco de Promoção	4.81	0.94	.293**	1		
3. Foco de Prevenção	4.41	1.22	.006	.150	1	
4. Criatividade Praticada	4.80	1.26	.461**	.469**	-.020	1

\*\* . Correlação significativa para um nível de significância de 0.01

Na tabela 1 apresentam-se os resultados médios bem como os respectivos desvios padrão das variáveis quantitativas em estudo. Para além destes resultados incluem-se os valores de correlação bivariada linear de R de Pearson.



Através da análise da tabela 1 verifica-se que a auto-liderança apresenta uma correlação positiva com o foco de promoção ( $r=.293$ ;  $p < .01$ ) e com a criatividade praticada ( $r=.461$ ;  $p < .01$ ). Para além disto, verifica-se uma correlação positiva entre o foco de promoção e a criatividade praticada ( $r=.469$ ;  $p < .01$ ).

Após a análise bivariada, procedeu-se à análise do modelo de estudo anteriormente apresentado. Através de uma análise de moderação pretendeu-se responder à pergunta de investigação: em que condições de regulação do foco é a relação entre auto-liderança e criatividade influenciada? Desta forma, tentou-se perceber a relação que existe entre a auto-liderança e a criatividade praticada e, por sua vez, perceber quando é que a regulação do foco – promoção ou prevenção – influencia a relação entre estas duas variáveis.

Uma análise de moderação, estatisticamente falando, permite verificar quando uma variável moderadora afeta, quer em termos de magnitude quer em termos de sinal, a correlação entre a variável independente (auto-liderança) e a variável dependente (criatividade praticada). Por outras palavras, é quando o efeito da variável independente sobre a variável dependente é influenciado pelo nível da variável moderadora. (Marôco, 2011).

Por forma a testar-se a moderação proposta utilizou-se a macro para SPSS – PROCESS – desenvolvida por Hayes (2012).

Na tabela 2 e na tabela 3, bem como figura 2 e figura 3, apresentam-se os resultados da análise de moderação para cada uma das respetivas variáveis de regulação do foco, promoção do foco e prevenção do foco, respetivamente.

Através da análise das tabelas 2 e 3, e figuras 2 e 3, verifica-se que não existe um efeito de moderação por parte da intensidade de regulação do foco, quer de promoção quer de prevenção na relação entre a auto-liderança e a criatividade.

Contudo, ambos os modelos são significativos.

Desta forma, para o caso do modelo testado para a regulação do foco de promoção (tabela 2 e figura 2) os resultados indicam que os preditores testados explicam 35% da variância dos resultados ( $F(3,95)=17.06$ ,  $p < .001$ ,  $R^2=.35$ ). Reforça-se então o efeito total que tanto a auto-liderança ( $b=.487$ ,  $p < .001$ ) bem como o foco de promoção ( $b=.520$ ,  $p < .001$ ) possuem na criatividade praticada.

Tabela 2. Teste do efeito de moderação da promoção do foco na relação entre a auto-liderança e a criatividade praticada

Preditores	Criatividade Praticada					
	b	SE	t	p	Bootsrapping bias-corrected	
					Limite inferior	Limite superior
Constante	4.849	.112	43.138	.000	4.626	5.072
Auto-Liderança (AL)	.487	.149	3.257	.002	.1902	.784
Foco de Promoção (PROM)	.520	.119	4.384	.000	.285	.756
ALxPROM	-.183	.119	-1.544	.126	-.419	.052

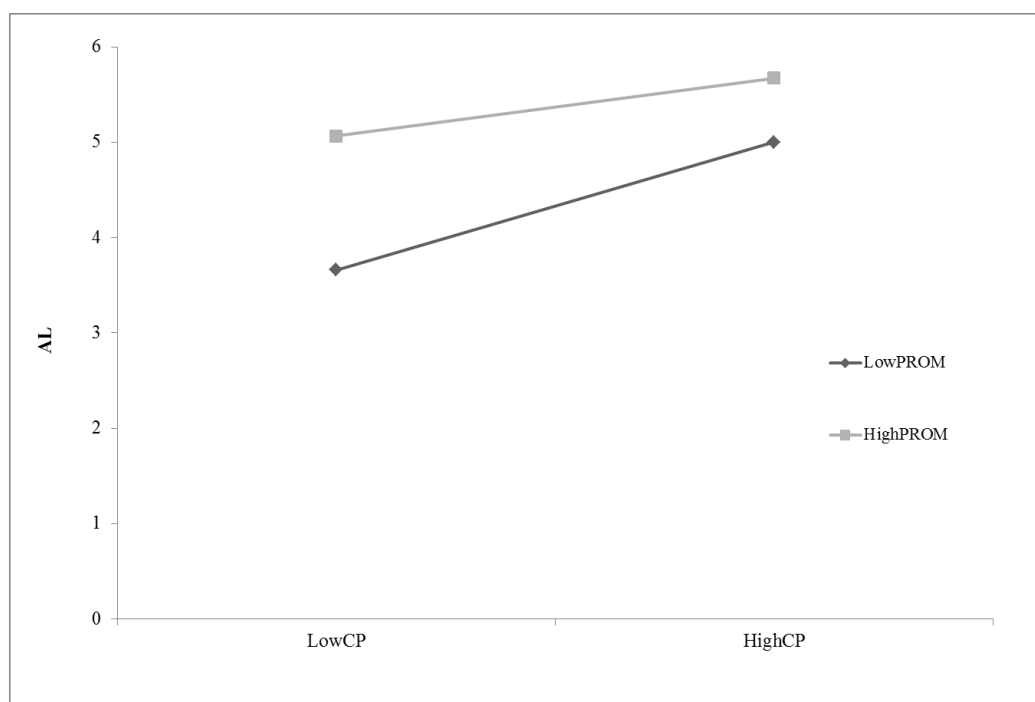


Figura 2. Efeito de moderação da promoção do foco (PROM) na relação entre a auto-liderança (AL) e a criatividade praticada (CP)

Por sua vez, para o caso do modelo testado para a regulação do foco de prevenção (tabela 3 e figura 3), os resultados indicam que os preditores considerados explicam 22% da variância dos resultados ( $F(3,95)=8.51, p<.001, R^2=.22$ ). Especificamente, reforça-se o efeito total neste caso que a auto-liderança ( $b=.710, p<.001$ ) possui na criatividade praticada.

Tabela 3. *Teste do efeito de moderação da prevenção do foco na relação entre a auto-liderança e a criatividade praticada*

Preditores	Criatividade Praticada					
	b	SE	t	p	<i>Boostrapping bias-corrected</i>	
					Limite inferior	Limite superior
Constante	4.807	.116	41.599	.000	4.578	5.037
Auto-Liderança (AL)	.710	.146	4.858	.000	.420	1.000
Foco de Prevenção (PREV)	-.014	.088	-.161	.872	-.188	.160
ALxPREV	.169	.139	1.212	.229	-.108	.445

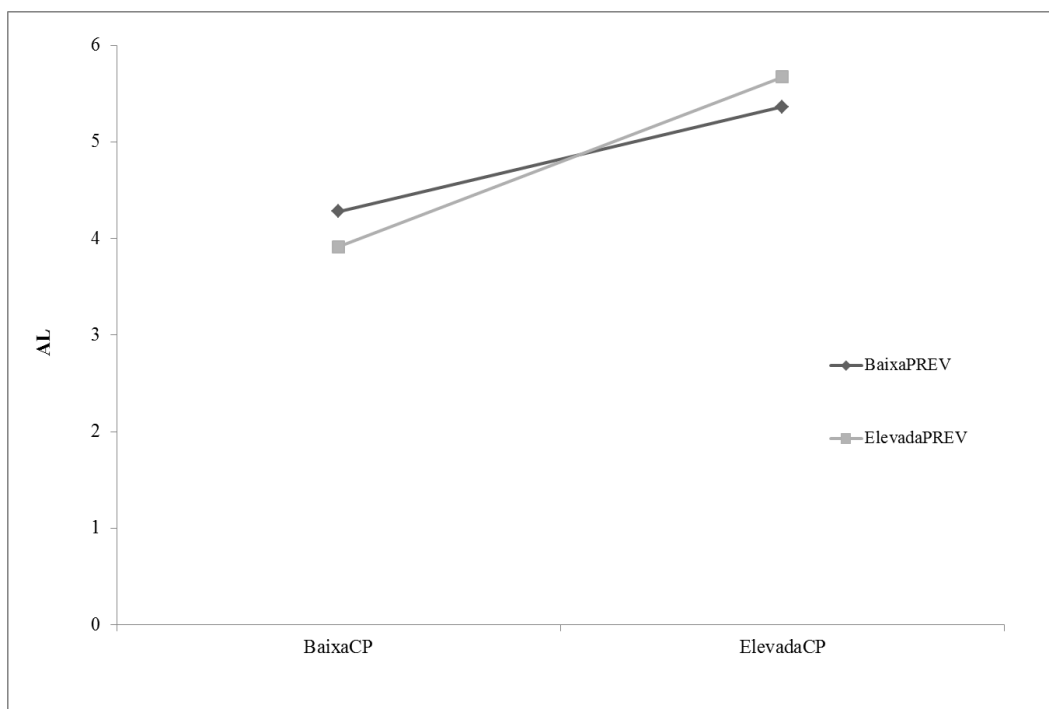


Figura 2. Efeito de moderação da prevenção do foco (PREV) na relação entre a auto-liderança (AL) e a criatividade praticada (CP)

Em suma, os resultados apresentados remetem para a corroboração da primeira hipótese e segunda hipótese a. Contudo, levam à rejeição da segunda hipótese b, bem como da terceira hipótese do presente estudo.



## Discussão

Este trabalho procurou alargar o nível do conhecimento sobre a relação das estratégias de auto-liderança com a criatividade praticada. Particularmente tentou-se perceber quando é que as estratégias de regulação do foco – promoção e prevenção – influenciam a relação entre ambas as variáveis referidas. Desta forma, esta investigação definiu um modelo teórico que estabelece uma relação entre as estratégias de auto-liderança e a criatividade organizacional, influenciado pelos traços de regulação do foco.

Os resultados evidenciaram que, relativamente à relação entre as estratégias de auto-liderança e a criatividade praticada, estabeleceu-se uma relação positiva significativa, corroborando a primeira hipótese proposta. Neste sentido, os resultados reforçam o que anteriormente fora argumentado por Diliello e Houghton (2006) de que a utilização de estratégias de auto-liderança leva à criatividade. Para além disto, vão ao encontro às evidências já verificadas por Amundsen e Martinsen (2015) de que existe uma relação positiva entre estas duas variáveis.

O presente estudo permitiu também reforçar o que anteriormente já havia sido indicado sobre a regulação do foco de promoção. Nomeadamente, que a mesma é positiva para a criatividade praticada nas organizações (e.g.: Baas, Dreu, & Nijstad, 2008; Sacramento, Fray, & West, 2013). Desta forma, corroborou-se a segunda hipótese parcialmente, uma vez que não se verificou qualquer relação entre a regulação do foco de prevenção. Sendo que os presentes resultados sugerem que este traço não possui para a presente amostra qualquer influência de atenuação da criatividade praticada nas organizações, não reforçando o que anteriormente fora evidenciado (e.g.: Sacramento, Fray, & West, 2013). Uma explicação possível para tal resultado poderá ser a de que este traço regulatório surge relacionado com a prudência e segurança, baseando-se no controlo dos riscos para tomar uma decisão (Tumasjan & Braun, 2012), normalmente comportamentos contraditórios aos habitualmente associados à criatividade praticada (Dijk & Kluger, 2011). Assim sendo, este resultado chama a atenção para uma maior necessidade de clarificação sobre o impacto que a regulação do foco de prevenção terá na criatividade praticada.

Por último, no que toca à relação de influência por parte da regulação do foco na relação entre a auto-liderança e a criatividade praticada a mesma não se verificou. Neste sentido, não se corroborou a terceira hipótese proposta. Este resultado surge assim em



desacordo com os estudos que indicam que os traços de personalidade poderão influenciar, fomentando ou atenuando, o papel positivo da auto-liderança na performance dos colaboradores de uma organização (Neck & Houghton, 2006; Stewart, Carson, & Cardy, 1996), tendo em consideração o caso particular da presente tese, a criatividade praticada como medida de performance individual. Este resultado poderá explicar-se de acordo com a própria teoria de auto-regulação, segundo a qual os padrões de atuação numa organização são percebidos pelos indivíduos como existentes. Nas definições organizacionais, os padrões de auto-regulação são essencialmente baseados em padrões organizacionais já existentes (por exemplo, procedimentos, regras e políticas das organizações). Assim, nessas configurações e no curto prazo, o processo através do qual se reduzem as divergências é essencialmente mecânico e auto-perpetuado. Se pensarmos em toda a distância que vai desde uma absoluta influência externa, até a uma absoluta influência interna, incluindo traços auto-regulatórios, a auto-regulação está nestes contextos muitas vezes situada perto da absoluta influência externa (Neck & Houghton, 2006), ou seja sendo determinada pela organização. Assim sendo, dificilmente se sobreporão interações entre variáveis individuais como o caso dos traços de regulação do foco e da auto-liderança. Posto isto, este estudo chama a atenção para a necessidade de esclarecimento sobre que outros traços de personalidade poderão ter impacto na relação entre a auto-liderança e a criatividade praticada por um colaborador de uma organização.

## Mérito

Esta investigação pretendeu contribuir para a compreensão de áreas ainda pouco exploradas e fornecer um contributo relevante a nível académico que permita aprofundar o conhecimento já existente. Nomeadamente ao nível da influência das estratégias de auto-liderança e dos traços da regulação do foco no processo criativo no seio organizacional. Mais concretamente, visou determinar de que forma os traços de regulação do foco vão influenciar a relação entre estratégias de auto-liderança e o processo criativo dos colaboradores de uma organização. O facto de as vantagens e resultados desta relação serem ainda pouco estudados e reconhecidos reforça e valoriza a importância da realização desta investigação. O objetivo principal foi o de fornecer mais dados que permitam uma melhor compreensão académica sobre o tema e permitir analisar



organizacionalmente o papel das estratégias de auto-liderança alinhadas com os traços de regulação do foco no processo criativo desenvolvido ao nível organizacional.

### **Limitações e Investigações Futuras**

Este estudo tem várias limitações. Em primeiro lugar, a amostra analisa determinados grupos profissionais (trabalhadores do setor terciário), o que leva a que uma generalização dos resultados necessite de ser feita com determinadas cautelas. No entanto, esta investigação é pertinente para profissionais do setor terciário bem como para profissionais que trabalham em setores onde existe uma busca constante e intensiva pela criatividade. Em segundo lugar, existe uma composição homogénea do grupo de inquirido, nomeadamente trabalhadores deste mesmo setor. Apesar de isto poder ser visto como uma limitação com influência significativa nos resultados, é um reflexo da realidade da maioria dos serviços do setor terciário que acederam participar nesta investigação. Em terceiro lugar, todas as medidas foram recolhidas num único momento. Apesar de isto poder causar alguma confusão ao nível metodológico, vários autores não determinaram existir diferenças significativas entre auto-avaliações e hétero-avaliações (Shalley, Gilson & Blum, 2009; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Neste sentido, não se poderá assumir o fenómeno de método comum como sendo algo omnipresente (Brannick, Chan, Conway, Lance & Spector, 2010). Apesar do facto de o efeito da variância comum contribuir de alguma forma para a relação estudada não pode ser colocado de lado, o teste de um fator de Harman's, incluindo todos os itens de todos os constructos, revelou uma solução de oito fatores com um valor máximo de 1.0 em vez de um fator único. Esta solução contou para 69% da variância total. Além disso, nenhum único fator se relacionou com a maioria da variância. Verifica-se portanto que os resultados não foram influenciados pela variância do método comum. Por último, as respostas foram todas recolhidas num determinado período de tempo, através da utilização de um desenho *cross sectional*. As relações hipotetizadas sugerem uma causalidade, não sendo possível no entanto excluir diferentes relações ao longo do tempo. Através destas limitações, a investigação futura deverá considerar outros setores, estudos longitudinais e outros tipos de variáveis por forma a (1) controlar a influência da variância de método comum, (2) evitar o excesso de auto-reporte e (3) aumentar a validade do estudo.



### **Implicações práticas**

A auto-liderança é definida como um processo de auto-influência que permite aos indivíduos uma auto-motivação e auto-direção necessárias para serem mais produtivos (Neck & Manz, 2006). Funciona como um comportamento que é aprendido e passível de ser mudado (Manz, 1986). Inversamente, um traço de personalidade é imutável e relativamente estável temporalmente e em situações distintas (Block, 1981). Stewart, Carson, e Cardy (1996) reforçam esta distinção, através de um estudo onde relacionaram a conscienciosidade (traço de personalidade) e a formação em auto-liderança, concluindo que resultados mais baixos em conscienciosidade determinam um aumento da auto-liderança nos participantes. Ou seja, indivíduos com baixos níveis de conscienciosidade beneficiam do treino em auto-liderança. Um estudo desenvolvido por Houghton, Wu, Godwin, Neck e Manz (2004) procurou estabelecer uma relação entre a estrutura hierárquica de um conjunto de traços pessoais onde estavam incluídos a extroversão e a conscienciosidade com as estratégias de auto-liderança, utilizando um modelo de equações estruturais. A conclusão a que chegaram reforçou a dicotomia existente entre as estratégias de auto-liderança e os traços de personalidade. No entanto, Williams (1997) defende que sendo a auto-regulação uma das teorias que suporta a existência da auto-liderança e visto que os traços de personalidade influenciam a auto-regulação, é certo afirmar que poderão influenciar as dimensões de auto-liderança. O autor refere também que existem conexões entre as características de personalidade e a metacognição necessária ao incremento das estratégias de auto-liderança num indivíduo. Quanto maiores forem as meta-habilidades de um indivíduo, mais efeito terá a formação em auto-liderança no desenvolvimento das suas capacidades, estabelecendo desta forma uma influência dos traços de personalidade nas dimensões de auto-liderança. Para Neck e Houghton (2006), a influência da teoria da auto-regulação no desenvolvimento da teoria da auto-liderança demonstra que existem alterações no seu comportamento após receberem formação em auto-liderança. Tendo em conta a flexibilidade das dimensões de auto-liderança em comparação com os traços de personalidade que são muito mais rígidos, é errado afirmar que nos estamos a referir a dois conceitos similares (Houghton et al, 2004), não obstante passíveis de influência.



De acordo com os dados da presente tese, reforça-se então a relação positiva que a auto-liderança terá para a criatividade, sendo neste sentido indicador de que a formação em auto-liderança poderá funcionar como impulsionadora da criatividade praticada.

### **Contribuição da presente tese para a proposta de políticas de desenvolvimento de recursos humanos**

Esta investigação permite clarificar e reforçar o papel de traços de regulação do foco através da relação entre as estratégias de auto-liderança e a criatividade. O objetivo principal passa por permitir às organizações a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento pessoal e profissional, simultaneamente de chefias e de colaboradores que se traduzirá numa maior produtividade organizacional. Como políticas de desenvolvimento dos recursos humanos consideramos três: (1) o apoio que os gestores de recursos humanos podem fornecer aos chefes de departamento na obtenção de melhores resultados organizacionais, suportados por um maior apoio e desempenho dos seus colaboradores; (2) o desenvolvimento de políticas de formação que se irão focar no desenvolvimento de ferramentas internas, de forma a munir os colaboradores de competências psicológicas que lhes permitam obter uma maior produtividade, satisfação laboral e de melhoria contínua no trabalho, e (3) o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício à partilha de ideias, ao desenvolvimento contínuo e ao crescimento dos próprios colaboradores, tendo por base uma partilha de responsabilidade com os responsáveis de departamento. Estes aspectos permitem o desenvolvimento de uma organização flexível e competitiva com colaboradores autónomos e focados na prossecução de objetivos.

### **Conclusão**

O presente estudo permite-nos concluir que a criatividade está presente nas organizações no que toca à sua relação com a auto-liderança, bem como a regulação de



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

promoção do foco. Para além disto, este estudo chama a atenção para a replicação de relações entre variáveis como o caso das relações verificadas.



## Bibliografia

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. 87 Boston, MA: *Harvard Business School Publishing*.

Amabile, T., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.

Amundsen, S., & Martinsen, O. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22, 304-323.

Anderson, N., Potocnik, k., & Jing, Z. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Baas, M., Dreu, C., & Nijstad, B. (2008). A Meta-Analysis of 25 years of Mood-Creativity Research: Hedonic Thone, Ativation, or Regulatory Focus?. *Psychological Bulletin*, 134(6), 779-806.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.

Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.

Bandura, A. (2015). On Deconstructing Commentaries Regarding Alternative Theories of Self-Regulation. *Journal of Management*, 41(4), 1025–1044.



Bittner, J., & Heidemeier, H. (2013). Competitive mindsets, creativity and the role of regulatory focus. *Thinking skills and Creativity*, 9, 59-68.

Blight, M., Pearce, C., & Kohles, J. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318.

Block, N. (1981). Psychologism and behaviorism. *The Philosophical Review*, 90(1), 5-43.

Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E., & Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13(3), 407-420

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Routledge.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 853.

Cunha, M. P., Pacheco, M., Castanheira, F., & Rego, A. (2015). Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership*, 0(0), 1-24.

Currall, L., & Quinteiro, P. (2009). Self-Leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Performance. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 165-176.

Deslandes, S. F., & Assis, S. D. (2002). Abordagens quantitativa e qualitativa em saúde: o diálogo das diferenças. *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*, 2, 195-223.



Dijk, D., & Kluger, A. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1084–1105.

Diliello, T. & Houghton, J., (2006). “Maximizing Organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity”, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.

Diliello, T., & Houghton, J. (2008). Creative potencial and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. *Creativity and innovation Management*, 17(1), 37-46.

Eakle, R., Eakle, A., & Fuentes, C. (2012). The Multiple Relations Between Creativity and Personality. *Creative Research Journal*, 24, 76-82.

Fortin, M. F. (2000). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Friedman, R., & Forster, J. (2001). The effects of Promotion and Prevention Cues on Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013.

Friedman, R., & Forster, J. (2002). The Influence of Approach and Avoidance Motor Actions on Creative Cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 41-55.

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2013). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 0(0), 1-21.

Furtner, M., Baldegger, U., & Rauthmann, J. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.



Furtner, M., Rauthmann, J., & Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and personality*, 39(3), 369-380.

George, J. (2007). Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.

Gino, F., & Margolis, J. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (Un)ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 145–156.

Gomes, C., Curren, L., & Caetano, A. (2015). The Mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International journal of Innovation Management*, 19(1), 1-18.

Gomes, C., Curren, L., Caetano, A., & Quinteiro, M. (2015). Better Off together: A Cluster analysis of self-Leadership and its relationship to individual innovation in hospital nurses. *Revista PSICOLOGIA*, 29(1), 45-58.

Gorman, A., Meriac, J., Overstreet, B., Apodaca, S., McIntyre, A., Park, P., & Godbey, J. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 160–172.

Hamstra, M., Sassenberg, K., Yperen, N., & Wisse, B. (2014) Followers feel valued — When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 34–40.

Hayati, D., Karami, E., & Slee, B. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty: the case of Iran. *Social Indicators Research*, 75(3), 361-394.



Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology, 31*(1), 3-23.

Higgins, T., & Brockner, J. (2001). Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 35-66.

Houghton, J., & Diliello, T. (2010). Leadership Development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership and Organizational Development Journal, 31*(3), 230-245.

Joo, B., Mclean, G., & Yang, B. (2013). Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review, 12*, 390-421.

Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological bulletin, 138*(5), 998.

Leonardelli, G., Lakin, J., & Arkin, R. (2007). A regulatory focus model of self-evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*, 1002–1009.

Long, C., Alifiah, M., Kowang, T., & Ching, C. (2015). The Relationship between Self Leadership, Personality and Job Satisfaction: A Review. *Journal of Sustainable Development, 8*(1), 16-23.

Lovelace, K., Manz, C., Alves, J. (2007). Work stress and Leadership Development: The role of Self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human resource Management Review, 17*, 374-387.

Manz, C. (2015). Taking The Self-leadership High Road:Smooth Surface or Potholes Ahead?. *The Academy of Management Perspectives, 29*(1), 132–151.



Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.

Manz, C., & Sims, H. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.

Manz, C., Courtright, S., & Stewart, G. (2011). Self-leadership: A Multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

Markham, S., & Markham, I. (1995). Self-Management and Self-Leadership Reexamined: A level-of-Analysis. *Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.

Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber, Lda.

Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A., & Passos, A. M. (2012). Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese context. *Social Indicators Research*, 108(3), 553-564.

Mueller, J., Melwani, S., & Goncalo, J. (2011). The Bias Against Creativity: Why people desire But reject Creative Ideas. *Psychological Science*, 1-20.

Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21(2), 241-242.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of organizational behavior*, 17(5), 445-467.

Neck, C., & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: past developments and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.



Neck, C., & Milliman, J. (1994). Thought Self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.

Neck, C., Houghton, J., Shruti, S., Goldsby, M., & Godwin, J. (2013). Self-leadership: a cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 463-480.

Politis, J. (2015). Entrepreneurial Orientation, Creativity, and Productivity: The influence of self-leadership strategies. *Management Studies*, 3(7-8), 203-213.

Quinteiro, P., & Curral, L. (2012). Goal Orientation and Work Role Performance: Predicting Adaptative and Proactive Work Role Performance Through Self-Leadership Strategies. *The Journal of Psychology*, 146, 559-577.

Rogelberg, S., Justice, L., Braddy, P., Underdahl, S., Heggstad, E., Shanock, L., Baran, B., Beck, T., Long, S., Andrew, A., Altman, D., & Fleenor, J. (2013). The executive mind: leader self-talk, effectiveness and strain. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 183-201.

Runco, M., & Jaeger, G. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Sacramento, C., Fay, D., & West, M. (2013). Workplace Duties or Opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 141-157.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.



Silva, N., & Oldham, G. (2012). Adopting Employees' Ideas: Moderators of the Idea Generation- Idea Implementation Link. *Creativity Research Journal*, 24, 134-145.

Steiner, M. I. (1953). Creativity and culture. *Journal of Psychology*, 36, 31–322.

Steinbauer, R., Renn, R., Taylor, R., & Njoroge, P. (2014). Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 381-392.

Sternberg, R. (2012). The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach. *Creativity Research Journal*, 24, 3-12.

Sternberg, R., & Lubart, T. (1992). Buy low and Sell high: Na investment approach to Creativity. *Current Directions in Psychological Science*, 1(1), 1-5.

Stewart, G., Courtright, S., Manz, C. (2011). Self-leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

Tumasjan, A., & Braun, R. (2012). In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. *Journal of Business Venturing*, 27, 622-636.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wallace, J., Butts, M., Jonshon, P., Stevens, F., & Smith, M. (2013). Understanding the Efectts of Regulatory Focus, Thriving, and employee involvement Climate. *Journal of Management*, 20(10), 1-23.

Watling, C., Driessen, E., Cees, V., Vanstone, M., & Lingard, L. (2012). Understanding responses to feedback: the potential and limitations of regulatory focus theory. *Medical Education*, 46, 593–603.



Williams, S. (1997). Personality and Self-Leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.

Wu, C., McMullen, S., Neubert, M., & Yi, X. (2008). The influence of Leader Regulatory Focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23, 587-602.

Zhang, L., & Sternberg, R. (2011). Revisiting the Investment Theory of Creativity. *Creativity Research Journal*, 23, 229-238.

Zhou, J., Su, Y. (2010). A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity. *Management and Organizational Review*, 6(3), 391-413.

Zhou, Q., & Hoever, I. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review Organizational Psychology*, 1, 333-359.

Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Context matters: combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 894-909.

Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Promoting Creativity at work: the role of problem-solving demand. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 56-80.