

Research Paper

Autoliderança e Estratégias de Criatividade em Líderes e Não-Líderes

*Submitted in October 26th**Accepted in May 13th**Evaluated by a double blind review system***LEONOR S. ALMEIDA¹****CATARINA J. MORGADO²**

Resumo Estruturado

Objetivos: Considerando a criatividade e a liderança como um fatores determinantes na competitividade das organizações pretende-se, com este estudo, contribuir para uma melhor caracterização da relação entre estes dois conceitos, desta forma, a presente investigação estuda a relação entre a autoliderança e as estratégias para ser criativo em contexto de trabalho, pretendendo também identificar diferenças entre líderes e não-líderes.

Metodologia: O instrumento utilizado para a operacionalização da autoliderança foi o *Revised Self-Leadership Questionnaire* (Neck and Houghton, 2006) e para avaliar as estratégias para ser criativo em contexto de trabalho foi aplicada a escala Estratégias para Criar no Trabalho (Moraes and Lima, 2010). Participaram neste estudo 175 adultos trabalhadores de ambos os sexos com idades compreendidas entre os 21 e os 65 anos.

Resultados: Foi identificada uma correlação positiva entre as estratégias de autoliderança e a criatividade, bem como diferenças significativas de médias entre estratégias focalizadas no comportamento (dimensão da autoliderança) e as habilitações literárias. A combinação entre níveis elevados de autoliderança e o investimento em formação, nomeadamente pós-graduada, tende a potenciar os resultados criativos.

Originalidade: Apesar da extensa investigação sobre liderança e também da crescente investigação sobre a criatividade nas organizações a relação entre as duas variáveis - liderança e criatividade - carece de algumas evidências empíricas. Com este estudo pretende-se também acrescentar um contributo no esclarecimento da relação entre liderança e criatividade com vista a promover programas de estimulação da criatividade para líderes.

Implicações: Discutem-se as implicações destes resultados para a prática das organizações bem como o contributo para a investigação sobre autoliderança e criatividade.

Palavras-chave: autoliderança, criatividade, liderança, líderes e não-líderes.

¹ Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal, E-mail: leonorsalmeida@gmail.com.

² PwC's Academy Manager at PwC Portugal. Lisboa, Portugal.

Self-Leadership and Creativity Strategies in Leaders and Non-Leaders

Structured Abstract

Purpose: Considering creativity and leadership as a determinant factors in the competitiveness of organizations is intended with this study contribute to a better characterization of the relationship between these two concepts. In this way, this research studies the relationship between self-leadership and strategies for be creative in the workplace, also intends to identify differences between leaders and non-leaders.

Methodology: The instrument used for the operationalization of self-leadership was the Revised Self-Leadership Questionnaire (Neck and Houghton, 2002) and to evaluate strategies to be creative in the workplace has been applied Create Strategies in Work Context Scale (Lima and Moraes, 2010). This study includes 175 participants, adult workers, male and female aged between 21 and 65 years old.

Findings: A positive correlation between self-leadership strategies and creativity was identified. The existence of significant mean differences between "strategies focused on behavior" (self-leadership dimension) and educational level was also identified. Combining the existence of high levels of self-leadership and investment in training, particularly in postgraduate training, creative results and innovation will be enhanced.

Originality: Despite extensive research on leadership and also the growing research on creativity in organizations the relationship between the two variables - leadership and creativity - lacks some empirical evidence. This study aims to add a contribution in clarifying the relationship between leadership and creativity to promote stimulation programs of creativity for leaders.

Implications: The implications of these results for the practice of organizations and the contribution to research on self-leadership and creativity are discussed.

Keywords: self-leadership, creativity, leaders and non-leaders, leadership.

1. Introdução

No âmbito desta investigação, juntámos dois conceitos que se parecem interligar de forma relevante: autoliderança e criatividade, em líderes e não-líderes, no seio das organizações. No conturbado clima de instabilidade em que hoje vivemos, a associação do potencial de liderança às capacidades de inovação e, por sua vez, de criatividade, torna pertinente o estudo das relações entre estes conceitos. Isto porque a existência de criatividade que se traduz em inovação, para a construção de vantagens competitivas face à concorrência, pode constituir-se como uma ferramenta chave para o sucesso das organizações atuais.

Estudos recentes, tais como os de Manz e Sims (2001) têm revelado a pertinência do conceito de autoliderança. A revisão bibliográfica efetuada demonstrou orientações no mesmo sentido, que permitiram direcionar-nos para o estudo destas variáveis. A título de exemplo, DiLiello e Houghton (2006) partem exatamente da constatação da inovação e criatividade como competências críticas para possibilitar e potenciar a capacidade de sucesso das organizações, encontrada em diversos autores como Amabile (1988), Tushman e O'Reilly (1997), Utterback (1994) e Woodman et al. (1993), para desenvolver um modelo teórico onde se elencam os fatores que podem conduzir à criatividade e inovação, destacando-se não só fatores individuais, como a capacidade de autoliderança, mas também fatores de grupo, como o ambiente de trabalho em que o indivíduo se insere.

Pretende-se estudar a interligação entre os conceitos de criatividade e autoliderança, procurando perceber a forma como se manifestam em líderes e não líderes, isto é, identificar as diferenças, nas pessoas que têm responsabilidades de chefia, das que não o têm.

Apresentamos as seguintes hipóteses de trabalho, que espelham os relacionamentos entre conceitos descritos. (1) Relação entre os conceitos de autoliderança e criatividade: Indivíduos com grau elevado de autoliderança mobilizam maiores estratégias para ser criativo em contexto de trabalho do que os indivíduos com níveis reduzidos de autoliderança. (2) Relação entre os conceitos de autoliderança e criatividade entre líderes e não líderes: Os indivíduos que desempenham o papel de líderes apresentam valores mais elevados de autoliderança, do que os indivíduos que não desempenham o papel de líderes; (3) Os indivíduos que desempenham o papel de líderes colocam em prática mais estratégias para ser criativo em contexto de trabalho, do que os indivíduos que não desempenham o papel de líderes.

O conceito de autoliderança tem sido descrito na literatura como um processo através do qual os indivíduos se influenciam e lideram a si próprios, recorrendo a um leque de estratégias comportamentais e cognitivas específicas, de forma a atingir comportamentos desejáveis, influenciando positivamente a sua eficácia pessoal (Manz, 1986; Manz and Neck, 2004; Manz and Sims, 2001). Trata-se de um processo de auto influência através do qual os indivíduos adquirem o posicionamento e motivação necessários ao desempenho eficaz (Manz, 1986; Manz and Neck, 2004). Este conceito tem vindo a ser aprofundado desde os anos 80, como um desenvolvimento do conceito de autogestão e tem sido bastante popular desde então, como se pode comprovar pelas numerosas publicações sobre o tema, tal como é descrito por Neck e Houghton (2006) numa revisão do estado da arte sobre a autoliderança. Partindo da identificação dos mecanismos de controlo existentes tanto nas organizações, como nos indivíduos, Manz (1986) sugeriu que o sistema de auto influencia que cada profissional dispõe, é o sistema de controlo por excelência, ao qual as organizações não podem ficar alheias, ou seja, o reconhecimento e facilitação dos sistemas de autorregulação de cada

indivíduo produzirá muito mais efeitos, do que abordagens centradas integralmente na influência externa. De acordo com os princípios de autogestão, os indivíduos escolhem desempenhar tarefas desagradáveis no curto prazo, se tiverem por referência consequências positivas no longo prazo (Manz and Sims, 1980 citado por Neck and Houghton, 2006). A autoliderança consiste na liderança do indivíduo, no sentido de desempenhar tanto tarefas naturalmente motivantes, como motivar-se a desempenhar tarefas necessárias, mas não tão naturalmente motivantes, tendo como fim último *standards* de alto nível. Tal como exemplificado por Manz (1986), enquanto a autogestão consiste em definir *standards* para os objetivos de desempenho e autorecompensar-se por atingi-los (e.g., fazer seis contatos diários para dar cumprimento às quotas exigidas) a autoliderança vai mais longe no estabelecimento de razões mais profundas – o porquê de dar cumprimento às quotas exigidas (e.g., ser um vendedor bem-sucedido, providenciar um bom sustento para a família, ser uma boa pessoa, etc.). Desta forma, a distinção entre o conceito de autogestão e o conceito de autoliderança encontra-se na abordagem: no caso da autoliderança este passa pelo valor intrínseco das tarefas e não apenas por escolher aquilo que é correto fazer-se. A questão da recompensa natural associada ao desempenho da tarefa, inspira-se exatamente na motivação intrínseca associada à realização da mesma, tal como refere a teoria da avaliação cognitiva (Neck and Houghton, 2006), em que a motivação intrínseca é norteadada pela necessidade de competência (de desenvolver as capacidades individuais) e de autodeterminação (necessidade de libertação de pressões). De acordo com esta teoria os indivíduos vão procurar ultrapassar desafios num esforço por ampliar os sentimentos de competência e autodeterminação. São exatamente estes os fenómenos descritos como integrantes da recompensa natural: quanto maior for a perceção de competência e autodeterminação, melhor será o desempenho associado à tarefa. Quando as tarefas carecem de recompensa natural, ou seja, quando não se encontram dotadas de motivação intrínseca, as estratégias de auto recompensa externa surgem como resposta para fazer face a essa execução. Assim, as estratégias que permitem a aquisição de auto motivação e orientação para os comportamentos de autoliderança distinguem-se entre (1) estratégias focalizadas no comportamento, (2) estratégias de recompensa natural e (3) padrões de pensamento construtivo (Manz and Sims, 2001; Manz and Neck, 2004; Neck and Houghton, 2006).

As estratégias focalizadas no comportamento têm como objetivo potenciar a capacidade de autoanálise individual, a qual conduz à gestão do comportamento, especialmente aquele que se prende com a execução de tarefas desagradáveis, mas necessárias (Manz and Neck, 2004). Podem distinguir-se cinco estratégias deste tipo: a autoobservação (consciência de cada um sobre quando e como agir, materializando-se no desenvolvimento da capacidade de eliminar ou alterar comportamentos ineficazes e improdutivos); a autodefinição de objetivos (conduzida pelo próprio, contribui para potenciar o desempenho); a autorecompensa (a qual confere a energia necessária para atingir os resultados esperados, podendo ir desde algo intangível como a congratulação por ter atingido um objetivo, até algo mais tangível como a oferta a si próprio de umas férias especiais por ter conseguido executar um projeto difícil); a autopunição (assume a forma de um auto *feedback* construtivo, através do qual se analisam as falhas e comportamentos indesejáveis de forma a redesenhá-los); e a capacidade de se autoguiar (fornecimento de pistas concretas pode servir como um elemento mobilizador da eficácia pretendida, tais como a elaboração de listagens, *memos* e posters motivacionais, entre outros, que podem auxiliar o indivíduo a focalizar-se no objetivo a atingir) (Manz and Sims, 2001; Manz and Neck, 2004; Neck and Houghton, 2006). Em suma, tratam-se de estratégias que promovem uma influência positiva nos comportamentos mais eficazes, ao mesmo tempo que afastam os comportamentos que promovem o fracasso.

As estratégias de recompensa natural focalizam-se em percepções (através da concentração nos aspetos naturalmente mais compensatórios das atividades, colocando os menos agradáveis em segundo plano) e experiências positivas (como incluir aspetos mais naturalmente agradáveis nas atividades, para que as tarefas se tornem naturalmente compensatórias) que se podem salientar nas tarefas específicas, motivando o indivíduo para a sua conclusão (Manz and Sims, 2001; Manz and Neck, 2004; Neck and Houghton, 2006).

Por último, os padrões de pensamento construtivo consubstanciam-se no estabelecimento padrões de pensamento e formas de pensar que possam ter impactos positivos no desempenho (Neck and Houghton, 2006). Estes incluem três ferramentas: a identificação e substituição de crenças e assunções disfuncionais (capacidade de recorrer a padrões de pensamento mais construtivos, abandonando os que conduzem a efeitos destrutivos e ineficazes para a efetividade pessoal), a manutenção de uma voz interior positiva (*autotalk*) e a criação imagens mentais (produção cognitiva prévia de uma experiência ou tarefa: vários autores defendem que os indivíduos que têm a visão de si próprios a ser bem-sucedidos antes de um evento ou tarefa tendem a ter um desempenho mais bem-sucedido) (Neck and Manz, 1996; Manz and Neck, 2004; Neck and Houghton, 2006).

Não obstante a sua popularidade, baseada no seu cariz intuitivo, o conceito de autoliderança tem sido alvo de críticas por diversos autores, quer devido à existência de pouca demonstração empírica da autoliderança em contexto organizacional, bem como pela redundância com teorias clássicas sobre motivação, como a já mencionada teoria da autorregulação (Neck and Houghton, 2006) e da autoeficácia (Prussia, 1998). Quanto ao primeiro foco de crítica, os mesmos autores referem que a parca demonstração empírica terá sido motivada, em grande parte, pela demora na construção de uma escala de medida válida do constructo, em que os primeiros desenvolvimentos terão surgido apenas no início dos anos 90, por Manz e Sims. A escala *Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)*, utilizada nesta investigação, veio a surgir apenas em 2002. No que respeita à redundância com outras teorias, nomeadamente em relação à teoria da autorregulação, Neck and Houghton (2006) salientam que a autoliderança se trata de uma teoria normativa e não de uma teoria descritiva. Segundo os autores, as teorias normativas, comuns na área de gestão, procuram ser prescritivas, enfatizando como algo deve ser feito, enquanto as teorias descritivas ambicionam explicar a forma como determinados fenómenos ocorrem, sem fornecer suficientes pistas sobre a gestão desse mesmo fenómeno. Desta forma, ambas as perspetivas podem contribuir para a explicação do mesmo fenómeno, sendo que as teorias descritivas podem, frequentemente, ajudar a explicar o como e o porquê das prescrições das teorias normativas (Neck and Houghton, 2006). A investigação conduzida por Prussia (1998), confrontando a autoliderança e autoeficácia, revelou tratarem-se de dois construtos distintos sendo que as estratégias de autoeficácia influenciam as percepções de autoeficácia e que as mesmas, conseqüentemente, afetam os resultados atingidos. Além do mais, a autoeficácia demonstrou mediar a relação entre autoliderança e desempenho.

Considerando a inovação como vital para as aspirações organizacionais de competitividade e dado que a inovação pode ser caracterizada como uma implementação bem-sucedida de ideias criativas, a criatividade pode ser vista como pedra basilar da inovação (Klijn and Tomic, 2010). Daí a importância de conhecer o processo de criatividade e os seus mediadores, assumido como um dos fatores-chave que promove o progresso das civilizações (Hennessey and Amabile, 2010).

São múltiplas as definições de criatividade que podem ser encontradas na literatura, tendo sido conduzido um levantamento exaustivo por Klijn e Tomic (2010) no seu artigo sobre o estado da arte da criatividade nas organizações. Partindo desse estudo, destacamos as duas grandes definições de criatividade enunciadas: (1) Produção de ideias ou soluções novas e úteis, por autores como Amabile (1988), Woodman et al (1983) ou (2) Processo mental que permite às pessoas terem ideias novas e úteis (Gaspersz, 2005; Mayer, 1999).

Dado que a medição de processos mentais requer uma análise laboratorial específica, não ajustada ao contexto desta investigação e tendo em conta o contexto organizacional que constitui o enfoque deste trabalho, adota-se a primeira definição, isto é, a produção de ideias ou soluções novas e úteis, a qual é usualmente medida através de questionários e levantamentos dos resultados criativos produzidos. Salienta-se aqui a importância de serem úteis, pois só assim poderiam ser alvo de implementação, conduzindo à inovação organizacional, o qual se constitui como a finalidade da criatividade, no âmbito deste estudo. Como fases de constituição do processo criativo, Klijn and Tomic (2010) enunciam, de acordo com Amabile (1988): (1) Apresentação do problema ou tarefa; (2) Preparação; (3) Geração de resposta; (4) Validação de resposta; (5) Resultado. As estratégias que os indivíduos utilizam para serem criativos em contexto de trabalho são apresentadas (Moraes and Lima, 2010) como um conceito que procura suprir a lacuna existente entre os conceitos de capacidade criativa (autoeficácia para criar) e desempenho criativo. Isto é, nas pesquisas efetuadas a autora apercebeu-se da existência de dois tipos de estudos: os que enquadram a predisposição para criar e os que incidem sobre o desempenho criativo. Para a autora, é importante atentar à fase intermédia: a mobilização de recursos que permite a ação criativa. Ou seja, ao invés de olhar para a autoeficácia para criar ou para a percepção que a pessoa tem sobre a sua capacidade criativa, a autora procura estudar a mobilização desses mesmos recursos: *as estratégias para ser criativo em contexto de trabalho*.

Este conceito é análogo ao conceito de estratégias de aprendizagem, dado são identificadas características comuns entre o processo de aprendizagem e o processo criativo, como sejam a produção de algo novo e original (Moraes and Lima, 2010). Tal como no conceito de estratégias de aprendizagem, as estratégias para ser criativo em contexto de trabalho referem-se "(...) aos esforços empreendidos pelo indivíduo para favorecer a criação de ideias novas e úteis na resolução de problemas de trabalho." (Moraes and Lima, 2010, p.138). Estes esforços podem ser relativos a processos mentais, comportamentos ou ações de autorregulação que os indivíduos conduzem com vista à resolução criativa de problemas de trabalho (Moraes and Lima, 2010).

As estratégias ser criativo em contexto de trabalho têm a sua origem em fatores como a experiência do indivíduo, as capacidades cognitivas prévias e a aprendizagem natural, assim como diferentes aspetos envolvidos na resolução de problemas. As mesmas podem ainda também ser aprendidas, são influenciadas pelo contexto de aplicação em causa e contribuem para explicar a forma como o indivíduo interage com contexto (Moraes and Lima, 2010). Do leque de estratégias para ser criativo em contexto de trabalho podem ser distinguidas três, tais como estratégias cognitivas, comportamentais e de autorregulação. As primeiras centram-se, fundamentalmente, no *pensamento flexível*, as estratégias comportamentais comportam a *leitura inspiradora*, a *interação* e a *analogia* e, finalmente, as estratégias de autorregulação podem distinguir-se em *controle emocional*, *imaginação* e *introspeção*.

Face ao exposto, utilizamos este conceito e escala associada, como instrumento de avaliação da mobilização criativa em contexto profissional.

A relação entre a criatividade e a autoliderança tem sido alvo de estudo por diversos autores (Manz and Sims, 2001; DiLiello and Houghton, 2006), tendo parte do seu fundamento nos conceitos de autonomia e autodeterminação (DiLiello and Houghton, 2008). Como já referido, a autonomia é um dos aspetos identificados como determinantes da criatividade e encontra-se ligada aos conceitos de autodeterminação e motivação intrínseca. Por seu turno, a autodeterminação é uma das componentes centrais das estratégias naturais da autoliderança. DiLiello and Houghton (2006) salientam ainda que a necessidade individual de autonomia pode, subsequentemente, influenciar o grau em que o mesmo adere à autoliderança. Ter líderes que encorajem a autoliderança tem vindo também a afirmar-se como um novo estilo de liderança, o qual pode ter efeitos positivos na criatividade (DiLiello and Houghton, 2008). Num estudo efetuado por estes autores, no qual foram comparados supervisores e colaboradores de linha de uma dada realidade organizacional, embora os supervisores tendessem a revelar maior potencial criativo, a autoliderança revelou-se mais determinante para o potencial de criatividade. Isto é, a autoliderança revelou-se significativamente relacionada com o potencial e desempenho criativos, tanto nos colaboradores de linha como nos supervisores. Embora estes últimos tivessem maiores índices de potencial e desempenho criativo, a autoliderança assumiu-se como um preditor mais forte, destacando a sua importância como facilitador da criatividade em todos os níveis organizacionais.

2. Método

2.1. Participantes

O método de amostragem utilizado foi não casual, cuja desvantagem consiste na dificuldade de extrapolação ao universo (Hill and Hill, 2009), no entanto permite a exploração de tendências, essenciais ao avanço do conhecimento da relação entre os conceitos em causa.

A amostra selecionada para este estudo é uma amostra de conveniência composta por um total de 175 indivíduos do sexo feminino e masculino. É de destacar que embora 367 pessoas tivessem iniciado o questionário, apenas 206 o concluíram, o que corresponde a uma taxa de conclusão de 56,1%. Foram ainda excluídos 7 inquiridos por não terem experiência profissional - dado tratar-se de uma questão eliminatória para elegibilidade das respostas, no contexto de análise destas práticas em ambiente profissional – e outros 24 questionários foram abandonados por ausência de resposta às questões chave sobre os conceitos em estudo.

Os 175 inquiridos válidos têm maior representação do sexo feminino (65,7%) do que do sexo masculino (34,3%) e idades compreendidas entre os 21 e os 65 anos, com idade média de 33,9 anos e um desvio padrão de 9.1. No que respeita às habilitações literárias, a maioria possui uma Licenciatura (58,9%), seguindo-se o Mestrado (25,7%), o 12º ano ou equivalente (10,9%) e o 9º ano (1,7%). Cerca de 2,9% referem ainda deter outro grau, nomeadamente o Doutoramento. Quanto à área da formação Académica distingue-se entre Contabilidade, Finanças e Ciências Empresariais (46,3%), Ciências Humanas e Direito (27,4%), Engenharia e Informática (10,9%), Ciências Naturais e da Saúde (6,3%) e “Outra” (5,1%). A grande

maioria dos respondentes considera que atua na sua área de formação (80,6%). De entre as funções profissionais encontradas, destaca-se a função de Consultor (36,0%) seguida de Quadro Superior (18,9%), Gerente (16,6%), Função Apoio / Administrativo (14,3%), Diretor / Presidente (7,5%) e Outra (5,8%). A maior parte dos inquiridos encontra-se na empresa atual e na função exercida há pelo menos cinco anos (60,5% e 62,7%, respetivamente), sendo o mais comum dois a cinco anos, para ambos os indicadores. As empresas onde os inquiridos desenvolvem as suas funções pertencem ao setor das “Finanças e Serviços” (52,0%), “Ensino e Investigação” (10,9%), “Construção” (6,3%), “Comércio e Hotelaria” (5,1%), “Transportes” (5,1%), “Indústria” (4,6%) e outras (13,1%). A dimensão mais comum encontra-se nas empresas com mais de 240 colaboradores (61,2%), seguido das empresas entre 50 e 249 colaboradores (16,5%), 10 a 49 colaboradores (12,4%) e com menos de 10 colaboradores (10,0%). Tendo a divisão da amostra entre líderes e não líderes, seguindo o critério de serem considerados líderes aqueles que têm pelo menos 4 pessoas sob a sua coordenação, ficámos com uma distribuição de 30,9% de líderes para 69,1% de não líderes.

2.2. Instrumentos

Para a recolha de dados foi selecionada a técnica do Inquérito por Questionário de autopreenchimento, devido a ser considerada como a mais adequada para o tipo de análise a que nos propomos. O questionário foi composto de 4 partes principais: 1) questão eliminatória que pretendia aferir se a pessoa tinha experiência profissional atual ou prévia, sendo dado como concluído o preenchimento para os inquiridos sem experiência profissional; 2) dados sociodemográficos e despiste de liderança; 3) Escala de autoliderança; 4) Escala de estratégias para ser criativo em contexto de trabalho.

Para a operacionalização da variável autoliderança foi aplicada uma adaptação portuguesa, pelas autoras, do questionário construído por Neck e Houghton (2006), designado por *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ), o qual constitui uma escala validada para a medição da autoliderança. Composto originalmente por 35 itens agrupados em 9 subescalas distintas através das quais é possível calcular uma pontuação ou *score* por cada dimensão/estratégia da autoliderança e/ou uma pontuação global para a autoliderança. Esta última obtém-se através da soma de todos os itens considerados na escala. A dimensão estratégias focalizadas no comportamento representa-se pelas 5 subescalas seguintes: (1) auto formulação de objetivos (5 itens); (2) autorecompensa (3 itens); (3) autopunição (4 itens); (4) autoobservação (4 itens); e (5) autoguiar-se (2 itens). A dimensão de recompensa natural é representada por uma subescala única de 5 itens: focalizar-se na recompensa natural. Finalmente, a dimensão do pensamento construtivo é representada por 3 subescalas: (1) imagens mentais de desempenho bem-sucedido (5 itens); (2) voz interior positiva (3 itens); e (3) avaliação de crenças e assunções (4 itens).

De acordo com as instruções fornecidas pelo autor, a dimensão de autopunição foi eliminada desta análise dado que estudos entretanto conduzidos revelaram que a autopunição pode levar ao detrimento da autoliderança, nomeadamente quando utilizada em excesso. Não tendo sido contemplado este item, foram consideradas 31 questões e 8 subescalas em análise.

Quanto às qualidades psicométricas da escala para a avaliação dos comportamentos da autoliderança, um coeficiente de alfa de 0,74 (acima dos recomendados 0,70) é um dos indicadores de fidedignidade da escala referidos por Neck e Houghton (2006), bem como o surgimento das 9 subescalas, tal como sugerido pela literatura.

Para a operacionalização da variável criatividade foi utilizada uma tradução da escala Estratégias para criar no trabalho validada por Moraes e Lima (2010). Contemplando 44 itens, esta escala considera 5 dimensões: (1) Pensamento flexível (19 itens); (2) Imaginação e introspeção (8 itens); (3) Controle emocional (5 itens); (4) Leitura inspiradora (4 itens); e (5) Interação e Analogia (8 itens).

Quanto às qualidades psicométricas da escala Moraes e Lima (2010) defendem tratar-se de uma solução fatorial robusta não só pela fidedignidade satisfatória dos seus itens, em que apenas dois itens têm cargas fatoriais abaixo de 0,40, bem como por ter validado em paralelo o conceito de estratégias de aprendizagem. A solução fatorial encontrada contém 44 itens distribuídos por cinco fatores que explicam 50,02% da variância observada antes da rotação e cujos alfas de Cronbach oscilam entre 0,75 e 0,95. A média da correlação entre itens verificada nos fatores oscila entre 0,27 e 0,51 e a sua variância entre 0,006 e 0,009, os quais são considerados satisfatórios (Moraes and Lima, 2010).

2.3. Procedimento

Tendo em conta que o objetivo desta investigação consiste em identificar práticas no contexto organizacional, procedeu-se à recolha de inquiridos através do envio de e-mail a profissionais da nossa rede de contactos, solicitando-lhes que divulgassem o mesmo junto das suas redes, e por aí em diante. O questionário foi criado através da ferramenta *Qualtrics* e esteve disponível entre os dias 9 de janeiro e 10 de abril de 2012. O *link* para o questionário *online* foi ainda publicado nas redes sociais *facebook* e *linkedin*.

3. Resultados

A análise estatística da amostra caracterizada na secção anterior foi realizada através do programa *SPSS Statistics 17.0*. Em primeiro lugar, procedeu-se à análise da correlação entre as escalas em estudo e, por último, efetuou-se uma análise de relação entre as variáveis consideradas neste estudo, de forma a testar as hipóteses formuladas.

Existe uma correlação positiva forte entre a autoliderança e as estratégias para ser criativo em contexto de trabalho, com um valor de 0,65 obtido pelo teste de correlação de Pearson. O mesmo teste foi aplicado às dimensões das referidas escalas, tendo sido obtida correlação positiva entre todas as dimensões da autoliderança e as respetivas dimensões das estratégias para ser criativo em contexto de trabalho. Essa correlação positiva é mais forte entre a dimensão da autoliderança *Padrões de pensamento construtivo* e as dimensões de estratégias para ser criativo em contexto de trabalho *Pensamento flexível* e *Imaginação e introspeção*, com valores de correlação de Pearson de 0,52 e 0,60, respetivamente.

Quanto ao teste de autoliderança o score máximo podia atingir os 155 pontos. Na amostra em estudo o mesmo apresentou uma média de 113,48, um desvio-padrão de 17,32, um mínimo de 55 e um máximo de 155 pontos. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis Género e Líderes vs. Não Líderes, às quais foi aplicado um *independent-sample t-test* para comparar os valores de autoliderança e suas dimensões entre esses grupos. O mesmo sucedeu quando aplicado o teste *oneway ANOVA* entre a

autoliderança e as variáveis Habilitações, Área de Formação, Setor de Atividade, Função, Antiguidade na Empresa, Antiguidade na Função e Dimensão da Empresa. Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na variável Habilitações, nomeadamente no que respeita às dimensões *estratégias focalizadas no comportamento* (2,92,p=0,023) e *estratégias de recompensa natural* (2,490,p=0,045), através da aplicação do teste *oneway ANOVA*.

Tabela 1

Estatística Descritiva das Dimensões de Autoliderança “Estratégias Focalizadas no Comportamento” e “Estratégias de Recompensa Natural” por Habilitações Literárias

Habilitação literária	Dimensão de autoliderança					
	Estratégias focalizadas no comportamento			Estratégias de recompensa natural		
	<i>n</i>	<i>M (DP)</i>	<i>EP</i>	<i>n</i>	<i>M (DP)</i>	<i>EP</i>
9º ano	3	47,33 (6,11)	3,528	3	18,00 (3,46)	2,000
12º ano / Ens. Profis.	18	48,78 (6,04)	1,422	19	17,47 (3,94)	0,908
Licenciatura	100	51,06 (8,11)	0,811	101	18,29 (3,54)	0,353
Mestrado	45	54,91 (8,00)	1,193	45	19,87 (2,47)	0,369
Outra	5	52,20 (6,22)	2,782	5	19,20 (1,48)	0,663
Total	171	51,80 (8,01)	0,612	173	18,63 (3,36)	0,256

Nota. Ens. Profis. = Ensino Profissionalizante; *M* = média; *DP* = Desvio Padrão; *EP* = Erro Padrão.

A Tabela 1 ilustra as diferenças de médias das duas dimensões em análise. No que respeita às “estratégias focalizadas no comportamento”, verifica-se que essas estratégias vão apresentando maior expressão à medida que as habilitações literárias vão sendo mais elevadas, ou seja, indivíduos com maiores habilitações literárias recorrem mais a estratégias de autoliderança focalizadas no comportamento, do que os indivíduos com menores habilitações literárias. No que respeita às “estratégias de recompensa natural os indivíduos com uma licenciatura ou um mestrado representam os grupos com média mais elevada.

O teste de estratégias para ser criativo em contexto de trabalho podia atingir um *score* máximo de 440 pontos. Na amostra em estudo o mesmo apresentou uma média de 306,54, um desvio-padrão de 53.54, um mínimo de 129 e um máximo de 440 pontos. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis Género e Líderes vs. Não Líderes, às quais foi aplicado um *independent-sample t-test* para comparar os valores de estratégias para ser criativo em contexto de trabalho entre esses grupos, bem como suas dimensões. O mesmo sucedeu quando aplicado o teste *oneway ANOVA* entre a autoliderança e a variáveis Habilitações, Área de Formação, Sector de Atividade, Função, Antiguidade na Empresa, Antiguidade na Função e Dimensão da Empresa.

Tabela 2
Estatística descritiva da dimensão “leitura inspiradora” por habilitações literárias

Habilitação literária	Leitura inspiradora		
	<i>n</i>	<i>M (DP)</i>	<i>EP</i>
9º ano	3	24,67 (8,50)	4,91
12º ano / Ens. Profis.	19	27,21 (7,93)	1,82
Licenciatura	103	26,96 (6,78)	0,67
Mestrado	45	31,04 (5,26)	0,78
Outra	5	28,20 (7,08)	3,17
Total	175	28,03 (6,76)	0,51

Nota. Ens. Profis. = Ensino Profissionalizante; *M* = média; *DP* = Desvio Padrão; *EP* = Erro Padrão.

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na variável Habilitações, na dimensão Leitura Inspiradora (3,298, $p=0,012$). O teste *Tamhane* permitiu identificar que a diferença significativa de média se situa entre a licenciatura e o mestrado (de 4,08328). As estatísticas descritivas da Tabela 2 mostram que o recurso à estratégia para ser criativo em contexto de trabalho Leitura Inspiradora é superior nos inquiridos com mestrado, do que nos inquiridos com licenciatura.

4. Discussão

Como vimos, a realização do teste de Correlação de Pearson demonstrou a existência de uma correlação positiva forte entre a autoliderança e as estratégias para ser criativo em contexto de trabalho. Estes resultados vão ao encontro das evidências descritas na literatura, bem como em estudos referenciados que defendem a importância da autoliderança como potenciador da criatividade em contexto de trabalho (DiLiello and Houghton, 2006; Manz and Sims, 2001).

A nossa análise evidenciou ainda, que essa correlação positiva se estende às respetivas dimensões da autoliderança com cada uma das dimensões das estratégias para ser criativo em contexto de trabalho. Essa correlação revelou-se fortemente significativa entre a dimensão da autoliderança Padrões de Pensamento Construtivo e as dimensões de estratégias para ser criativo em contexto de trabalho Pensamento Flexível e Imaginação e Introspeção. Se tivermos em conta que os padrões de pensamento construtivo se tratam de formas de pensar que podem impactar o desempenho de forma positiva, tais como a identificação e substituição de crenças e assunções disfuncionais, a manutenção de uma voz interior positiva e a criação de imagens mentais (Manz and Neck, 2004; Neck and Houghton, 2006; Neck and Mans, 1996), faz-nos sentido que quem recorra a esse tipo de estratégia seja uma pessoa dotada de um pensamento flexível, estratégia de cariz cognitivo (Moraes and Lima, 2010), bem como recorra à imaginação e introspeção, estratégia de autorregulação (Moraes and Lima, 2010), a qual nos parece em linha com a capacidade de abandonar comportamentos que possam ser destrutivos (Manz and Neck, 2004; Neck and Houghton, 2006; Neck and Mans, 1996).

Foram encontradas diferenças de médias significativas entre a dimensão Estratégias Focalizadas no Comportamento e as habilitações literárias dos inquiridos. Os resultados mostraram que essas estratégias vão apresentando maior expressão à medida que as

habilitações literárias vão sendo mais elevadas, isto é, os indivíduos com maiores habilitações literárias (licenciatura e o mestrado) tendem a adotar mais estratégias que lhes permitam gerir o seu comportamento no sentido de executar tarefas desagradáveis, mas necessárias, contribuindo para o aumento da sua produtividade (Manz and Neck, 2004), do que os indivíduos com habilitações literárias inferiores (com o 12º ano ou inferior). Parece-nos um resultado que poderá servir como pista para uma investigação futura, isto é, perceber mais aprofundadamente a influência da formação não só nas estratégias de autoliderança, bem como no estudo da liderança, em geral.

Foram encontradas diferenças de médias significativas entre licenciados e mestres no que respeita à estratégia para ser criativo em contexto de trabalho *Leitura Inspiradora*. As estatísticas descritivas apresentadas mostram que o recurso a este tipo de estratégia é superior nos inquiridos com mestrado, do que nos inquiridos com licenciatura. Revisitando o conceito, a *Leitura Inspiradora* trata-se de uma estratégia comportamental adotada com o objetivo de elevar a criatividade, aplicada em contexto de trabalho (Lima and Moraes, 2010). Assim, os resultados mostraram que os indivíduos com o grau de mestrado recorrem mais a fontes escritas como forma de inspiração para o processo criativo, do que os indivíduos com apenas o grau de licenciado. Fica também aqui uma pista para uma investigação futura, no sentido de aprofundar a influência da formação pós-graduada nas estratégias para ser criativo em contexto de trabalho, ou seja, em que medida o prosseguimento dos estudos além da licenciatura contribui para que os profissionais mobilizem mais comportamentos que possam contribuir para o resultado criativo. No que respeita às hipóteses formuladas, podemos afirmar que os resultados obtidos permitiram não refutar a 1ª hipótese colocada, demonstrando a importância da autoliderança para a mobilização da criatividade nas organizações. Isto é, indivíduos com grau elevado de auto-liderança terão maior propensão para serem criativos em contexto de trabalho do que indivíduos com níveis reduzidos de autoliderança. Quanto à segunda e terceira hipóteses, os resultados obtidos levam-nos a refutar as mesmas, dado que não encontramos diferenças significativas entre os líderes e não líderes estudados nesta investigação. Desta forma, não nos é possível afirmar que os líderes têm maior propensão para a criatividade, do que não líderes. Tendo em conta que estes resultados são contraditórios com algumas das orientações descritas na literatura interessa atentar a recomendações para investigações futuras que procurem comparar estes dois públicos. Em primeiro lugar, o critério que utilizamos considerou como líderes todos os inquiridos que tivessem a responsabilidade de coordenar pelo menos 4 pessoas. Embora seja uma forma de destacar aquelas pessoas, que, no seu dia-a-dia, deveriam mobilizar competências impulsionadoras de novas ideias junto das pessoas que coordenam, podemos estar perante perfis mais aproximados dos de gestão e controlo e mais distantes da liderança (Mundim and Wechsler, 2007). Por outro lado, podemos ter pessoas que, embora não coordenando pessoas, ou tendo apenas 2 ou 3 pessoas a seu cargo, sejam dotadas da capacidade mobilizadora dos outros, ainda que sem autoridade formal, o que pode acabar por enviesar a amostra.

Parece-nos, ainda, que a utilização exclusiva de escalas de autopreenchimento, em que os inquiridos são levados a autoavaliar aquilo que consideram colocar em prática, sem outras ferramentas que possam avaliar, no terreno, algumas dessas práticas, pode ter conduzido ao designado efeito de desejabilidade social. Isto é, a tendência de sobreavaliação das práticas que pode encontrar-se no processo de autoavaliação, pelo que recomendamos que sejam utilizados instrumentos diferenciados para o apuramento dos resultados entre líderes e não líderes.

Apesar de terem sido refutadas duas das hipóteses, foram encontradas diferenças significativas no que respeita às habilitações literárias. Como vimos, à medida que os inquiridos apresentam maiores habilitações literárias, a média da utilização de estratégias de autoliderança focalizadas no comportamento aumentava. Assim, podemos afirmar que o investimento em formação qualificada pode potenciar a capacidade de autoanálise, conduzindo a melhorias na performance dos indivíduos, uma vez que propicia um maior controlo sobre o seu comportamento, nomeadamente perante a execução de tarefa que, embora desagradáveis, se afigurem como necessárias. Do mesmo modo, o investimento no mestrado pode contribuir para que se mobilizem estratégias que promovam a criatividade, como a Leitura Inspiradora, o que tenderá a produzir mais resultados positivos e a justificar o investimento em formação.

Revela-se também importante salientar algumas limitações deste estudo que devem ser tidas em conta. Em primeiro lugar, é importante reforçar que os resultados obtidos não permitem tecer generalizações para o universo, mas apenas detetar algumas tendências que podem servir como pistas para um estudo mais aprofundado sobre estas temáticas. Apesar de alguns dos resultados obtidos terem ido ao encontro das tendências descritas pela literatura, o facto de termos utilizado uma amostra por conveniência traz-nos algumas reservas quanto à fidedignidade dos dados. Por último, uma amostra de maior dimensão poderia também conferir maior conforto ao nível dos resultados obtidos.

Não obstante estas considerações, acreditamos ter descrito tendências relevantes para potenciar os resultados organizacionais, não só ao nível do resultado criativo, mas do potencial da autoliderança, tendo-se revelado evidente a relação entre as variáveis autoliderança e as estratégias para ser criativo em contexto de trabalho. Assim, podemos afirmar que encontramos uma relação positiva entre a forma como os indivíduos se lideram para influenciar positivamente a sua eficácia pessoal (Manz, 1986; Manz and Neck, 2004; Manz and Sims, 2001) e a mobilização de estratégias que permitam a produção de ideias ou soluções novas e úteis (Smith *et al.* cit. por Klijn and Tomic, 2010). Tal está em linha com o enunciado por DiLiello e Houghton (2006) pelos mecanismos de autodeterminação que podemos encontrar em ambos os conceitos. Tendo em conta que iniciámos este trabalho a referir-nos à importância organizacional da existência de grandes líderes capazes de liderar-se a si próprios através do desenvolvimento de competências que conduzam à inovação e ao alto desempenho, será importante que os critérios de promoção e gestão de carreiras tenham em conta avaliações da autoliderança, como preditores de capacidade desses líderes não só se liderarem a si próprios para altos níveis de desempenho, bem como influenciando os seus subordinados nessa perspetiva. Por último, salientamos a tendência encontrada ao nível das habilitações literárias dos inquiridos, mostrando que aliando a existência de indivíduos com elevados níveis de autoliderança, ao investimento em formação, nomeadamente em formação pós-graduada, os resultados criativos e a inovação poderão ser potenciados, promovendo a manutenção de características distintivas, cruciais para o mercado competitivo em que as organizações se movem na atualidade.

Referências

Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 19, 123-67.

- DiLiello, T. C. and Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future. Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 319-337.
- DiLiello, T. C. and Houghton, J. D. (2008). Does organizational level influence self-leadership in the defense acquisition workforce? (Report) *Defense Acquisition Review Journal*, 48, 95-113.
- DiLiello, T. C., Houghton J. D, Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: the moderating effects of Perceived support for creativity. *The Journal of Psychology*, 145(3), 151-172.
- Gaspersz, J. B. R. (2005). *Compete with creativity*. Essay presented at the innovation lecture Compete with creativity of the Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague.
- Hennessey, B. A. and Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Hill, M. M., and Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Houghton, J. D. and Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (8), 672 – 691.
- Kanter R.M. (1983), *The Change Masters: Innovations for productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Klijn, M. and Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *The Journal of Management Development*, 29, 322-343.
- 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.C. and Neck C. P. (2004). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research, In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 449-60). Cambridge: Cambridge University Press.
- Moraes, M.M. and Lima, S.M.V. (2010). Estratégias para criar no trabalho in Alencar, E. M. L., Bruno-Faria, M. F., and Fleith, D. S. (Eds.). *Medidas de Criatividade. Teoria e Prática* (pp. 17-34). Porto Alegre: Artmed.
- Mundim, M. C. B., Wechler, S. M. (2008). Estilos de pensar e criar em gerentes organizacionais e subordinados. *Boletim de Psicologia*, 56, 15-032.

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

Neck, C.P. and Manz, C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition and emotion. *Journal of Organizational Behaviour*, 17 (5), 445-467.

Prussia, G. E., et al (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 523-538.

Tushman, M. and O'Reilly, C. A. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Utterback, J.M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Woodman, R.W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Journal*. 18(2), 293-321.