



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Marco Paulo Cintra Gomes

A RELAÇÃO ENTRE AUTO-LIDERANÇA E A CRIATIVIDADE:
O PAPEL MODERADOR DA AUTO-DÚVIDA
GRUPO LUSÓFONA EM PORTUGAL CONTINENTAL

Orientadora:

Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas na
Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

LISBOA

2024

Marco Paulo Cintra Gomes

A RELAÇÃO ENTRE AUTO-LIDERANÇA E A CRIATIVIDADE:
O PAPEL MODERADOR DA AUTO-DÚVIDA
GRUPO LUSÓFONA EM PORTUGAL CONTINENTAL

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona, Centro Universitário de
Lisboa, no dia 26/04/2024, perante o júri, nomeado
pelo Despacho de Nomeação nº781/2024, de 18 de
março de 2024, com a seguinte composição:

Presidente:

Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente:

Professora Doutora Ana Cristina Freitas Brasão

Orientadora:

Professora Doutora Felipa Cristina Henriques
Rodrigues Lopes dos Reis

UNIVERSIDADE LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

2024

EPÍGRAFE

“ O que sabemos é uma gota; o que ignoramos é um oceano ”

Isaac Newton

AGRADECIMENTOS

Ter feito esta dissertação de mestrado foi um desafio superado, lá diz o velho ditado, as grandes viagens começam com um pequeno passo, o primeiro passo foi a decisão de reiniciar os estudos após mais de trinta anos de interregno.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Anabela, minha mulher, que sempre me incentivou a estudar e sempre me apoiou, em segundo lugar à minha querida filha Sofia de que tenho um orgulho do tamanho do mundo, sem o apoio incondicional de ambas era de todo impossível ter aqui chegado, e como o tempo passa a correr...

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, minha Professora de Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e do Mestrado de Gestão de Empresas. Obrigado Professora Doutora Felipa Reis pelo apoio incondicional que demonstrou desde o início deste projeto, obrigado por ter sido o catalisador para que eu subisse mais um degrau académico e de desenvolvimento pessoal. Obrigado por toda a confiança que depositou em mim!

Agradecer igualmente à Direção do Curso de Gestão de Empresas, assim como à Direção da Escola de Ciências Económicas e das Organizações (ECEO), Professor Doutor António Augusto Costa e Professora Doutora Ana Brasão, respetivamente.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Joana Gomes e à Professora Doutora Rosa Isabel.

Obrigado a todos os docentes do Centro Universitário de Lisboa que contribuíram para o meu desenvolvimento académico e pessoal, assim como a todos os colegas sem exceção.

The last but not the least, quero agradecer em particular a duas amigas muito especiais que me acompanham desde a licenciatura, que sempre me apoiaram e motivaram, a resiliente e inigualável Patrícia Almirante e também à minha querida amiga Patrícia Almeida, verdadeiras amigas para a vida!

RESUMO

Esta investigação, baseada na revisão de literatura, visa perceber a relação entre a auto-liderança e a criatividade, objetiva igualmente entender o papel da auto-dúvida como mecanismo moderador nessa relação. O estudo centrou-se na população de 18.234 estudantes do Grupo Lusófona em Portugal Continental, foi recolhida uma amostra não probabilística de 707 estudantes, dos quais 27.6% trabalham e estudam. Na amostra recolhida, 59% dos indivíduos pertencem ao género feminino e 41% ao género masculino, 67.2% pertencem a uma faixa etária menor ou igual a 24 anos. Os participantes no estudo preencheram um Questionário Sociodemográfico, instrumento vocacionado para investigações com metodologias quantitativas, com 67 perguntas distribuídas por três escalas, auto-liderança, criatividade e auto-dúvida todas elas com uma escala de *Likert* de cinco pontos. Em resposta à pergunta de partida, “Em que condições de auto-dúvida a relação entre a auto-liderança e a criatividade é positiva?”

Os resultados deste estudo demonstram que a auto-liderança exerce uma influência significativa e positiva sobre a criatividade, demonstram igualmente, que a auto-dúvida tem a capacidade de moderar a relação entre a auto-liderança e a criatividade, tornando essa relação não significativa quando a auto-dúvida está presente como variável moderadora e em condições elevadas.

Palavras Chave: Auto-liderança, Criatividade, Auto-dúvida

ABSTRACT

This research, based on a literature review, aims to understand the relationship between self-leadership and creativity, as well as the role of self-doubt as a moderating mechanism in this relationship. The study centered on the population of 18,234 students from the Lusófona Group in mainland Portugal. A non-probabilistic sample of 707 students was taken, 27.6% of whom work and study. In the sample, 59% of the individuals belonged to the female gender and 41% to the male gender, 67.2% belonged to an age group less than or equal to 24 years old. The participants in the study filled in a Sociodemographic Questionnaire, an instrument designed for research using quantitative methodologies, with 67 questions spread across three scales, self-leadership, creativity and self-doubt, all of which have a five-point Likert scale. In response to the starting question, "Under what conditions of self-doubt is the relationship between self-leadership and creativity positive?"

The results of this study show that self-leadership has a significant and positive influence on creativity. They also show that self-doubt has the ability to moderate the relationship between self-leadership and creativity, making this relationship non-significant when self-doubt is present as a moderating variable and in high conditions.

Keywords: *Self-leadership, Creativity, Self-doubt*

LISTA DE SIGLAS

ACP	ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS
KMO	<i>KAISER-MEYER-OLKIN</i>
RGPD	REGIME GERAL PROTEÇÃO DE DADOS
SPSS	<i>STATISCAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES</i>
UL-CUL	UNIVERSIDADE LUSÓFONA CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
UL-CUP	UNIVERSIDADE LUSÓFONA CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PORTO
ISLA	INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO EM LEIRIA
ISLA	INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO EM SANTARÉM
ISMAT	INSTITUTO SUPERIOR MANUEL TEIXEIRA GOMES EM PORTIMÃO
ISDOM	INSTITUTO SUPERIOR D. DINIS NA MARINHA GRANDE

INTRODUÇÃO.....	1
Justificação do tema escolhido.....	2
Objetivos do estudo.....	3
Problemática.....	4
CAPÍTULO I-REVISÃO DE LITERATURA.....	5
1.1. Auto-liderança	5
1.2. Criatividade	8
1.3. Auto-dúvida	11
1.4. A auto-liderança e a criatividade.....	12
1.5. A auto-dúvida e a criatividade.....	14
1.6. Relação entre auto-liderança, auto-dúvida e a criatividade.....	15
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	16
2.1. Desenho da investigação	16
2.2. Tipo de estudo	17
2.3. Modelo de investigação	18
2.4. Definição das variáveis em estudo.....	19
2.5. Pergunta de investigação.....	20
2.6. Hipóteses de investigação	20
2.7. População alvo e amostra.....	22
2.7.1. Caracterização da amostra	23
2.8. Instrumento de recolha de dados	25
2.8.1. Desenvolvimento do questionário	26
2.8.2. Distribuição do questionário	26
2.8.3. Divulgação e incentivo à participação.....	27
2.8.4. Gestão e monitorização dos questionários	27
2.9. Método de tratamento de dados.....	28
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	29
3.1. Análise das propriedades psicométricas dos instrumentos.....	30
3.2. Estatística descritiva.....	31
3.3. Comparação das médias criatividade em função das variáveis sociodemográficas..	31
3.4. Verificação e validação das hipóteses de investigação	32
3.5. Interpretação dos resultados obtidos.....	34

INTRODUÇÃO

As sociedades modernas enfrentam transformações cada vez mais rápidas, onde o acesso à informação ocorre de forma acelerada, conferindo maior poder e competitividade às organizações. No entanto, isso gera problemas mais complexos que dificultam e condicionam a sua sustentabilidade a longo prazo. Assim, as empresas necessitam de uma maior agilidade que lhes permita serem bem orientadas para o futuro e possuírem uma grande capacidade de adaptação às tecnologias emergentes (Thareja, 2020).

Na mesma linha de pensamento, Verma et al. (2020) afirmam que é necessária capacidade de adaptabilidade e orientação futura em qualquer empresa atual, passando por tornar a força de trabalho mais inteligente e ágil de forma a catalisar a eficiência e a inovação, melhorar os níveis de produtividade, reduzir custos e permanecer hipercompetitiva em que o papel do líder é crucial na motivação das equipas de forma a melhorar o desempenho das mesmas de forma a atingir os objetivos preconizados (Bahadur & Ali, 2021; Christensen-Salem et al., 2021; Liao & Chuang, 2004, citados por Ali, Ali, & Xue, 2022).

As empresas do século XXI necessitam de uma contínua reestruturação dos processos produtivos assim como de evoluir e modernizar os seus modelos de gestão num mercado altamente competitivo em que as organizações dependem significativamente da inovação (Liu, Z., Xu, Y., Xu, J., Zhou, R., & Long, L. 2023). Atualmente, exige-se ao líder capacidade de adaptação, de ação rápida, eficiência e eficácia na perseguição das metas e objetivos previamente traçados. Segundo Daud (2020) muitos investigadores demonstraram que uma liderança de exceção só pode ser obtida e cultivada através da auto-liderança.

Um líder, como peça chave na organização, deve possuir capacidade de auto-liderança, ser autoconfiante e criativo para resolver problemas cada vez mais complexos, mas nem sempre é isso que ocorre. A auto-dúvida é fator condicionante na tomada de decisão, seja a nível estratégico, intermédio ou operacional, pode condicionar toda a dinâmica e resultados de uma organização. Este estudo visa perceber o papel que a auto-dúvida representa na capacidade de auto-liderança assim como no processo criativo. Em relação ao desempenho, e resolução de problemas em contexto organizacional, cada vez mais existe uma maior sensibilização por parte das empresas em relação a esta temática. Há uma maior proatividade na procura de novas técnicas e de novas formas de melhorar as condições dos colaboradores, assim como o ambiente

de trabalho (Teixeira et al., 2019), de forma a terem todas as condições necessárias para serem mais eficientes, criativos e produtivos.

Este trabalho é composto por três capítulos. O **Capítulo I** é dedicado à revisão de literatura, onde se aborda a teoria que sustenta todo o trabalho empírico e a criação de um questionário para a recolha de amostra. O **Capítulo II** aborda a metodologia utilizada na investigação para dar resposta à pergunta de investigação e aos objetivos preconizados. É ainda apresentado o desenho da investigação, as variáveis e as hipóteses de estudo. No **Capítulo III** são apresentados os resultados provenientes da aplicação dos questionários à população alvo, designadamente: estudantes e estudantes-trabalhadores do Grupo Lusófona em Portugal Continental.

Justificação do tema escolhido

Segundo Reis (2022) o tema escolhido está relacionado com a importância e com a contribuição que a investigação tem na área do conhecimento assim como na aplicabilidade dos resultados na sociedade, e deverá ser um contributo para a ciência objetivando de forma sucinta o seu enquadramento e significado.

A justificação do tema apresentado assenta no capital humano existente nas organizações, constituindo-se como fator diferenciador quando evidencia capacidades de auto-liderança e criatividade. A presença de auto-liderança e criatividade revela-se crucial nas organizações contemporâneas, por diversas razões.

Primeiramente, a auto-liderança possibilita que os indivíduos assumam a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e desempenho, permitindo-lhes definir metas pessoais, tomar decisões e agir autonomamente sem depender exclusivamente de uma supervisão constante. Esta capacidade não só facilita a adaptação rápida às mudanças, como também promove uma postura proativa na resolução de problemas, aspeto essencial para o êxito empresarial nos dias de hoje. Ao fomentar a auto-liderança, as organizações capacitam os seus colaboradores a expressar a sua criatividade, possibilitando-lhes contribuir com novas ideias e perspetivas.

Para além disso, a criatividade desempenha um papel fundamental na inovação e no desenvolvimento de soluções únicas. Nas organizações atuais, onde a concorrência é intensa,

as necessidades dos clientes estão em constante evolução, a capacidade de pensar de forma criativa é essencial para conquistar uma vantagem competitiva e assegurar a sustentabilidade. A criatividade permite a descoberta de novas abordagens, a exploração de oportunidades, a geração de ideias originais, fomentando a inovação, impulsionando o crescimento e auxiliando as organizações na adaptação às mudanças do mercado. A autonomia e a liberdade para experimentar novas abordagens estimulam a criatividade dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico, inovador e desafiante.

Em síntese, a capacidade de auto-liderança e criatividade assume uma importância fulcral nas organizações contemporâneas, facultando aos colaboradores responsabilidade, adaptabilidade e inovação. Estas competências impulsionam o sucesso e a competitividade das organizações, auxiliando-as na superação dos desafios do mercado e na conquista de resultados positivos.

Objetivos do estudo

O presente trabalho tem os seguintes objetivos específicos:

1. Apurar a relação entre a auto-liderança e a criatividade;
2. Analisar o papel moderador da auto-dúvida na relação existente entre a auto-liderança e a criatividade;
3. Interpretar a correlação existente entre a auto-dúvida e a criatividade.

Em suma, este trabalho visa perceber e entender se a auto-liderança tem alguma influência positiva na criatividade individual, em segundo lugar, objetiva estudar se a auto-dúvida funciona como mecanismo de moderação. Por último, este trabalho procura perceber se em condições de elevada auto-dúvida, a relação entre auto-liderança e criatividade diminuem ou se uma menor condição de auto-dúvida fortalece e reforça a relação entre a auto-liderança e a criatividade.

Problemática

Segundo Reis (2020) toda a investigação tem o seu ponto de partida numa problemática específica, procura fornecer uma resposta original e bem fundamentada a respeito de um determinado tema. A problemática deste estudo incide em clarificar a natureza da relação entre auto-liderança e a criatividade assim como o papel moderador da auto-dúvida nessa dinâmica. A génese deste estudo assenta na pergunta de partida, “Em que condições de auto-dúvida a relação entre a auto-liderança e a criatividade é positiva?” formularam-se três hipóteses que se pretendem ou não validar, se existe uma correlação positiva entre a auto-liderança e a criatividade, se a auto-dúvida tem um papel moderador na relação entre a auto-liderança e a criatividade, e por último, se a auto-dúvida e a criatividade se encontram entre si positivamente relacionadas. Importa destacar que a investigação teve como foco principal a população alvo do Grupo Lusófona de Portugal Continental.

A importância da definição do problema reside, em grande medida, na sua capacidade de orientar o investigador em direção a um enfoque específico. Neste contexto, a clareza na formulação do problema proporciona uma estrutura sólida que direciona a investigação evitando desvios ou ambiguidades que possam comprometer a validade dos resultados obtidos. Esta fase inicial não apenas estabelece os alicerces para o desenvolvimento da pesquisa, mas também facilita a comunicação eficaz dos objetivos e propósitos do estudo. Outro aspeto crucial reside na identificação da lacuna de conhecimento que o problema procura preencher. Uma definição clara e perspicaz do problema não só destaca as áreas ainda não exploradas, mas também posiciona o estudo dentro do contexto mais amplo da literatura existente. Ao destacar a relevância do problema na contemporaneidade e no campo específico de estudo, o investigador estabelece uma base sólida para contribuições originais e avanços no conhecimento.

Em resumo, a definição do problema numa dissertação de mestrado é um processo fundamental que estabelece as bases para a pesquisa académica. A sua importância reside na capacidade de orientar a investigação, garantir a relevância dos resultados, preencher lacunas do conhecimento e posicionar o estudo dentro do contexto mais amplo da área de estudo.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura é uma etapa fundamental em trabalhos acadêmicos e de investigação. Neste processo, são analisados e sintetizados os estudos, teorias e descobertas relevantes existentes sobre um determinado tema. A revisão de literatura permite situar o trabalho atual dentro do contexto mais amplo do conhecimento existente, identificando lacunas, contradições ou áreas de interesse que justifiquem novas investigações. Além disso, esta fase contribui para a construção de uma base teórica sólida, fornecendo *insights* valiosos que orientam a formulação de hipóteses e o delineamento do estudo. Em suma, a revisão de literatura desempenha um papel essencial ao fornecer uma compreensão abrangente e atualizada do estado da arte numa determinada área de estudo.

1.1.Auto-liderança

Segundo Reis (2020) a liderança é necessariamente um agente de mudança, na medida em que existe um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo através de competências que transformam o conhecimento em ação, para alcançar um determinado objetivo numa situação específica, resultando num índice de desempenho de excelência. Isto porque uma organização com liderança e visão estratégica terá um potencial em termos futuros muito mais risonho, mas falhará se descurar processos de liderança orientados para a mudança, ou se o próprio líder e os seus colaboradores não tiverem a capacidade de se auto liderarem através de técnicas de aprendizagem e de mudança de comportamentos.

Comentando o papel do líder nas organizações Oberer e Erkollar (2018) argumentam que todas as organizações carecem de líderes e de uma liderança apropriada, liderança essa que sempre foi uma temática de grande complexidade, porque pode ser estudada de diferentes maneiras, o que significa que também pode ter diferentes definições. Uma das definições mais comuns em que a maioria dos autores concordam, é que a liderança é um processo de influência sobre os outros visando um objetivo preconizado, objetivo esse alcançado de forma voluntária pelos liderados sem que os mesmos se sintam obrigados.

Nas últimas décadas houve uma mudança gradual do paradigma da liderança e da gestão de equipas, até porque as noções de liderança e de mudança organizacional andam sempre relacionadas e discutidas em conjunto, (Oreg, S., & Berson, Y. 2019) . Para que as organizações implementem os seus processos estratégicos de melhoria contínua, visando a eficiência e

vantagem competitiva, é necessário que as pessoas que constituem as organizações tenham capacidades para serem autossuficientes, que estejam psicologicamente preparadas para a resolução de eventuais problemas diários no desempenho das suas tarefas, visando um melhor resultado profissional.

A auto-liderança tem as suas raízes nas teorias de aprendizagem social e cognitiva. Bandura (1986; cit. por Schultz, 2021) explica como é que as pessoas podem influenciar a sua própria motivação, cognição e comportamento. Na teoria da autorregulação Carver e Scheier (1981; cit. por Schultz, 2021) e no conceito de autogestão (Manz, 1983; cit. por Schultz, 2021) as estratégias de auto-liderança são aplicadas para melhorar a eficácia de processos de autorregulação, os processos comportamentais que permitem que as pessoas monitorizem as lacunas entre os reais níveis de desempenho e os padrões ou metas preconizadas por elas próprias.

Segundo Neck et al. (2019), a auto-liderança é um processo em que a pessoa se influencia a si mesmo. Para que os líderes possam influenciar os outros é necessário em primeiro lugar terem a sua própria motivação de forma a agirem e concretizarem os seus projetos e objetivos. Na mesma linha de pensamento Stewart et al. (2019), defendem que num processo de auto-liderança está implícito que os indivíduos exerçam auto influência sobre os seus sentimentos, pensamentos e comportamentos em contexto laboral, processo esse construtivo e fundamental para as ciências organizacionais.

A capacidade dos colaboradores, em contexto organizacional, de se auto gerirem e de se auto influenciarem, no sentido da mudança de comportamento e atitude, são características inerentes ao conceito de auto-liderança. As investigações sugerem que os indivíduos podem enveredar por estratégias de auto-liderança para melhorarem o seu trabalho, as suas atitudes e o seu desempenho. (Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. 2022). É papel do líder a aplicação de estratégias e de tarefas que façam com que os colaboradores se sintam motivados e estimulados no sentido de mudarem comportamentos para que esse desenvolvimento mútuo seja benéfico em termos individuais e grupais, assim como para toda a organização como um todo. É pouco realista esperarmos que os colaboradores saibam como se tornarem líderes de si próprios (Stewart et al. 2019).

A auto-liderança como conceito em si mesmo deve ser encarada como norma, uma regra que produz um comportamento específico baseado em comportamentos e capacidade de aprendizagens prescritivas. Segundo Mathews (2021), estes constructos mentais operam com base em contextos teóricos como a autorregulação, a teoria sociocognitiva, o auto-controlo e a motivação intrínseca. Ainda segundo os autores, a teoria da autorregulação defende que os

objetivos preconizados por cada indivíduo irão influenciar e transformar o seu comportamento ao procurar alcançar esses mesmos objetivos face à resolução de eventuais problemas que possam surgir. Estes indivíduos terão uma confiança e uma esperança muito maior para a resolução de problemas e uma maior capacidade para ultrapassá-los.

Com base na teoria sociocognitiva constroem-se hipóteses que enfatizam a forma como a auto-liderança reflete a própria gestão pessoal, entre aquilo que se pretende alcançar em termos produtivos e o que realmente se alcançou, (Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. , 2021). Por outro lado, em termos teóricos, existem quatro paradoxos inerentes à auto-liderança: (i) o paradoxo do esgotamento e fortalecimento da auto-liderança; (ii) o paradoxo da auto-liderança através da colaboração; (iii) o paradoxo da auto-liderança do “eu” mas não “você”; e (iv) o paradoxo da necessidade de auto-gestão.

Em relação ao paradoxo do esgotamento e fortalecimento da auto-liderança Greg et al., (2019) resumizam numa perspetiva bem conhecida de autorregulação – referida como o modelo de força em que afirmam que as pessoas têm apenas uma capacidade limitada de controlar e de alterar o seu comportamento, podendo levá-las a um esgotamento e à exaustão. Segundo os autores em relação ao paradoxo da auto-liderança através da colaboração, indica que o efeito de uma coisa positiva ou muita auto-influência e autonomia para si mesmo pode ser fator de autodestruição, em situações de empoderamento com potenciais índices de alta produtividade o muito foco em si mesmo poderá causar resultados disfuncionais. A auto-liderança efetiva, paradoxalmente, requer estender a mão para o lado de forma a estabelecer conexões de colaboração com os outros. Por conseguinte, os mesmos autores defendem que a auto-liderança parece ser transversal a diferentes culturas e está intimamente ligada ao bem-estar subjetivo individual, em que a auto-liderança é exercida com base em necessidades onde a liberdade e a autonomia são fatores primordiais. Portanto, no paradoxo da auto-liderança eu-mas-não-você, os próprios gestores ao valorizar a liberdade e a autonomia deveriam implementá-la nas suas organizações, infelizmente muitas das vezes não é isso que acontece, existe uma certa resistência em delegar nos seus subordinados, (Norris, K. R., Ghahremani, H., & Lemoine, G. J. 2021).

Pergunta-se, quais as razões para este paradoxo? Estudos recentes mostram que ainda não conseguiram dar resposta a todas as questões, mas poderão existir algumas razões para que isso aconteça, tais como a falta de consciência de que o seu comportamento está a restringir a auto-liderança. Por vezes o líder foca-se nos detalhes e nos pormenores das tarefas dos seus subordinados não os deixando tomar as suas próprias decisões na execução das suas tarefas, (Greg et al., 2019). Um estudo realizado por Haselhun et al. (2017) demonstra que os líderes

que têm uma percepção de impotência são os menos propensos a delegar autoridade aos seus liderados em relação à tomada de decisão. Stewart et al. (2017) acrescentam que os líderes com alto *status* profissional, por exemplo da classe médica, hesitavam em delegar nos seus subordinados porque consideravam uma ameaça à sua própria identidade distintiva. Este paradoxo só foi estudado a nível individual não havendo estudos entre equipas multidisciplinares que são definidas como, duas ou mais equipas interdependentes fortemente agregadas em busca de um objetivo preconizado (Mathieu et al., 2018).

Em relação ao paradoxo da necessidade de autogestão como melhoramento da própria auto-liderança, a maioria das respostas encontradas para compreender este paradoxo vão no sentido de que, para aumentarmos a capacidade de exercer a auto-liderança terá de haver muito exercício da própria auto-liderança. Maranges e Baumeister (2016) afirmam que a autorregulação requer um dispêndio de esforço e energia consistentes e acrescentam que as habilidades se assemelham a um músculo porque podem ser fortalecidas ao longo do tempo com a prática e com exercício, de qualquer forma, a auto-liderança continuará a ter um papel proeminente na melhoria do desempenho individual, da equipa e dando um contributo positivo para a própria organização(Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. 2021).

1.2. Criatividade

Em termos etimológicos a palavra criatividade nasce do verbo “creare” em latim, cujo significado é produzir ou gerar algo de novo. Este processo criativo emerge e resulta das experiências individuais vividas e também de factores situacionais experienciados. Neste particular, Hughes et al. (2018) afirmam que a criatividade consiste em reinventar o que sabemos objetivando descobrir aquilo que não sabemos. O conceito de criatividade é de natureza complexa e dinâmica, por isso não é surpresa que tenha sido difícil de definir e de medir (Mumford & McIntosh, 2017).

O pensamento criativo é uma componente intrínseca ao ser humano e pode ser definido como a competência que permite gerar, avaliar e aperfeiçoar ideias que possam resultar em soluções originais e eficazes. Contribui igualmente para o avanço do conhecimento e fomenta a imaginação, (Organisation for Economic Co-operation and Development OCDE, 2017). Assim, pode ser estimulado através da implementação de tarefas práticas direccionadas para esse efeito (Lucas & Spencer, 2017), mas pode ser afetado por muitos fatores (Amabile & Pratt, 2011; Jablonsky et al., 2020; Tan, 2016; Wrigley, 2017). Segundo um estudo desenvolvido pela

OCDE (2017), o pensamento criativo impulsiona variados tipos de inovação que têm um impacto importante em toda a sociedade, é um fenómeno universal e democrático onde qualquer indivíduo, em maior ou menor grau, tem o potencial para pensar criativamente.

Nakano et al. (2018) por sua vez, referem que a criatividade está ligada aos desafios proeminentes do século XXI e atualmente constitui uma das competências cruciais para lidar com a imprevisibilidade e a complexidade de um mundo globalizado e em rápida transformação. Possuir habilidades criativas pode ajudar as pessoas a viajar pela incerteza e pelas mutações rápidas inerentes à sociedade atual em que vivemos, motivo pelo qual o tema da criatividade tem recebido uma atenção redobrada e tem sido muito estudado nas últimas décadas (Ibrayeva et al., 2022). O termo criatividade tornou-se um “chavão” em termos sócio económicos e educacionais, até porque atualmente o desenvolvimento da criatividade é visto como uma parte significativa do processo de aprendizagem (Kasirer & Shnitzer-Meirovich, 2021; Zibenberg & Da’as, 2022), despertando o gosto pela descoberta e pela procura de novos conhecimentos (Morais, M. F., & Miranda, C. L. 2021).

A criatividade representa um papel cada vez mais importante para o desenvolvimento da sociedade assim como para as organizações que dela fazem parte. Existe um crescimento quantitativo e qualitativo de investigações acerca das várias proposições teóricas sobre a criatividade (Neves-Pereira, 2018). No entanto, já há muito tempo se sabe que não há neutralidade na produção científica (Valsiner, 2017). Para qualquer investigador existe a necessidade de organizar e contextualizar toda a produção teórica acerca do tema da criatividade, sendo vários os autores que reforçam o papel relevante que as competências criativas têm face aos desafios presentes e emergentes. A estabilidade passa a ser preterida em função da flexibilidade, da inovação e da capacidade de adaptação, passando a resolução criativa de problemas a ser uma exigência frequente (Lambert, 2020).

O conceito de criatividade, cientificamente legitimado por Guilford na década de 50 do século passado, parece estar a viver uma nova ativação pragmática em diversos contextos, porque apesar do conceito ter um papel relevante existem crenças erradas e mitos acerca da pessoa que cria e da própria criatividade (Morais et al., 2021a), crenças e mitos que podem condicionar a promoção das competências criativas assim como dificultar a sensibilização (Morais et al., 2019; Karwosky et al., 2021). As crenças têm sido reconhecidas em diferentes populações, nomeadamente em alunos e docentes nos vários níveis de ensino (Gralewski & Karwoski, 2018) pois é no sistema educativo que a criatividade tem um papel relevante em termos sociais e pessoais, pelo que tanto os docentes, como os alunos e a própria escola têm de estar preparados para enfrentar desafios. Por outro lado, existe o receio de que alguns alunos

com mais curiosidade, com maior massa crítica, mais divergentes e criativos possam ser disruptivos em sala de aula podendo colocar em causa comportamentos ditos saudáveis assim como canalizar a sua motivação para metas socialmente desejáveis (Lindner, 2020).

A abordagem à criatividade nem sempre é fácil, independentemente da importância do conceito. Na generalização de um consenso instituído acerca da materialização de ideias ou produtos originais e de grande utilidade (Kaufman & Glavenu, 2019), existe sempre abertura ao diálogo no que toca à criatividade (Karp, 2017), com uma panóplia de definições e de grande complexidade (Nakano et al., 2020).

A criatividade no local de trabalho está diretamente ligada a processos cognitivos e comportamentais e quando se tenta gerar novas ideias existe uma capacidade individual de produzir uma solução para a resolução de um problema. A criatividade está intimamente ligada ao desenvolvimento e à produtividade, pelo que desempenha um papel crucial no comportamento organizacional onde é preditora de sucesso e de sustentabilidade de longo prazo, daí ser essencial que haja inovação organizacional e crescimento em ambientes dinâmicos e complexos por parte dos trabalhadores (Shao et al., 2019).

De acordo com Muzzio (2017) existe uma contradição entre a criatividade e a gestão tradicional das organizações. De um lado os gestores objetivam eficácia e rentabilidade, do outro estão os criativos que procuram autonomia e têm ambições artísticas. Existe um choque entre processos racionais e a procura por uma maior liberdade criadora. As organizações devem permitir aos seus colaboradores uma maior liberdade na resolução de tarefas assim como dispor de maior autonomia fazendo com que as pessoas se sintam motivadas na procura de novas soluções criativas (Zhou et al., 2012). Na mesma linha de pensamento Gomes et al. (2015) afirmam que é necessário que as organizações criem todas as condições indispensáveis para que apareçam ideias criativas. Assim, devem implementar estratégias que capacitem individualmente todos os seus colaboradores de competências a nível cognitivo, comportamental e emocional.

A criatividade pode ser encarada como um instrumento que permite às organizações serem mais competitivas no mercado onde operam e onde a resolução de desafios cada vez mais complexos é uma constante, sendo necessário que as capacidades individuais tenham um desenvolvimento contínuo de forma a assegurar a vantagem competitiva (Zhou & Hoever, 2014). É através do processo criativo individual que produzimos uma solução para cada problema que surge no nosso quotidiano. Esta capacidade inata pode dar origem a grandes invenções (Amabile & Pratt, 2012), mas são as crises que promovem o espaço para os processos criativos e muitas organizações sofrem de défices de criatividade (Acar et al., 2019), mas por

vezes, se a situação de crise for vivida pelo trabalhador pode condicionar a sua criatividade assim como a dos outros trabalhadores (Jeong et al., 2022).

Quando o tecido social das organizações limita a autonomia individual, são necessárias novas ideias que satisfaçam a vontade das pessoas (Bledow et al., 2021), até porque as teorias organizacionais apontam a autonomia do trabalho como um dos mais importantes antecedentes situacionais para a simulação e pensamento criativo (Gagné & Deci, 2005). Para que as ideias criativas sejam novidade e tenham utilidade necessitam de dar resposta aos variados requisitos de clientes, colegas de trabalho e de outras partes interessadas (Martinaityte et al., 2019). Focar-nos somente em fatores situacionais para explicar uma maior ou menor criatividade nas organizações mostra-se muito redutor. Atualmente existe uma instrumentalização da criatividade que visa alcançar metas estabelecidas (Amabile & Pratt, 2016).

Apesar das ideias criativas serem consideradas a chave de sucesso para que as organizações alcancem vantagem competitiva contínua, muitas das vezes esse esforço por parte da organização é em vão. Existem várias barreiras e limitações que condicionam essa emergência criativa tais como regulamentos, prazos e escassez de recursos (Acar et al., 2019), assim como o stress e o medo de falhar perante os outros, que pode colocar em causa a nossa imagem e diminuir a nossa autoestima (Cheng, 2023).

1.3. Auto-dúvida

Por vezes a maioria das pessoas experienciam momentos de auto-dúvida, mas alguns indivíduos podem vivenciar dúvidas crónicas sobre a sua competência e sentir regularmente angústia em relação ao seu desempenho futuro (Wichman & Hermann, 2010), é uma incapacidade de apontar com segurança o próprio nível de competência em diferentes domínios. As pessoas com este défice não têm a certeza das suas capacidades, sentem dúvidas permanentes para alcançar um resultado desejado, frequentemente experimentam sintomas de ansiedade e de uma incerteza inquietante, (Branden, N. 2021), é um conceito que tem recebido muita atenção, vários estudos demonstram os seus efeitos negativos no desempenho e na obtenção de resultados, derivado à incerteza sobre as próprias habilidades ou competências (Zhao et al., 2019).

Nas últimas pesquisas efetuadas, constatou-se que a insegurança crónica de falta de confiança na execução de determinada operação ou tarefa tem efeitos negativos a nível psicológico, assim como nos resultados provenientes do desempenho. Segundo Barlow et al. (2012), a auto-dúvida refere-se à falta de confiança na execução de uma determinada tarefa em

que poderá colocar em causa a execução da mesma. Apesar disso existem pessoas que experienciam incertezas e auto-dúvida em determinadas situações sem qualquer sequelas psicológica podendo até mesmo melhorar o seu desempenho após ter passado por essa experiência menos positiva.

São várias as pesquisas que fazem alusão à auto-dúvida focando-se e centrando-se no indivíduo e na ameaça à própria identidade individual, mas auto-dúvida também poderá resultar do facto de esse indivíduo pertencer a um determinado grupo estigmatizado. Membros de grupos que sofrem de algum tipo de estigmatização, podem ter uma maior tendência para a auto-incapacidade e para uma maior incerteza em relação ao seu desempenho (Wondra & McCrea, 2022) , mas a auto-confiança sobre as capacidades individuais melhoram o impacto da insegurança crónica no bem-estar psicológico e no desempenho da tarefa (Zhao & Wichman, 2015).

Zhao et al. (2019) estudaram se as crenças individuais tinham relação direta com a capacidade na execução de uma tarefa e pretenderam saber se a alteração dessas crenças alterava igualmente o resultado. Os autores verificaram que as crenças mais adaptativas estavam relacionadas com uma menor auto-dúvida. Neste âmbito, foi realizado um estudo onde deliberadamente se provocavam níveis de baixa auto-confiança nos participantes numa tarefa bem aprendida e posteriormente encontraram um aumento do esforço e desempenho nos participantes. Os autores concluíram ainda que os indivíduos que apresentavam dúvidas crónicas sobre as suas habilidades estão consistentemente mais angustiados e apresentam maiores efeitos negativos da auto-dúvida. As pessoas que experimentam a auto-dúvida de forma preocupante acreditam que o seu desempenho é um reflexo do seu próprio valor, considerando a importância da competência para o bem-estar pessoal. Pode-se esperar que a auto-dúvida esteja relacionada com a própria competência. Desta forma, a auto-dúvida sobre a própria competência pode causar angústia o que sugere uma possibilidade de baixo desempenho (Woodman, 2010).

1.4. A auto-liderança e a criatividade

Devido à atual competitividade do mercado, as organizações dependem consideravelmente da criatividade e da inovação radical de uma equipa, de forma a obter vantagem competitiva. É necessário reconhecer a importância de líderes com capacidade de auto-liderança para que possam atender com sucesso às expectativas e padrões em relação aos comportamentos inovadores que são cada vez mais necessários nas organizações, (Carmeli, A.,

Meitar, R., & Weisberg, J. 2006), até porque, indivíduos com uma auto-liderança forte têm mais capacidade de inovação e criatividade do que indivíduos com uma auto-liderança fraca, (DiLiello, T.C., & Houghton, J.D. 2006).

Segundo Seligman (2019) a auto-liderança é fundamentada pela psicologia positiva, como o processo que contribui para o florescimento ou funcionamento ideal de pessoas, grupos e instituições, e não apenas para a realização ou conclusão de tarefas, atividades e objetivos sem considerar o bem-estar geral do indivíduo. O papel da liderança organizacional foi analisado em diversos contextos, e verificou-se que o comportamento de quem lidera pode ajudar a criar condições ideais de trabalho e a estabelecer metas, o que fomenta a melhoria do ambiente de trabalho criativo (Ahn & Bessiere, 2022).

Para Hughes et al. (2018) o fator mais importante que pode influenciar o comportamento criativo dos colaboradores em ambiente organizacional é a liderança. Com base na teoria da autorregulação investigaram o processo criativo em relação aos líderes, os colaboradores verificaram que a discrepância entre a expectativa de inovação e a inovação efetiva, afetava a inovação total da equipa. Estes autores estudaram o efeito da qualificação percebida pelos líderes sobre a relação entre a discrepância da expectativa de inovação e a inovação total. O objetivo foi perceber até que ponto a discrepância entre a expectativa de inovação do líder impulsionava a inovação efetiva. O estudo contou com a participação de 68 equipas, que foram aleatoriamente designadas para uma das três condições: (i) desempenho acima das expectativas; (ii) desempenho abaixo das expectativas; e (iii) e desempenho sem discrepância. Os resultados indicaram que a discrepância da expectativa de inovação tem um impacto na inovação efetiva (Qiang et al., 2023). O efeito indireto da discrepância da expectativa de inovação, na inovação efetiva por meio do processo criativo é mais forte quando a qualificação percebida é alta e a organização implementa critérios de promoção na carreira. Desta forma, pode-se concluir que a liderança está relacionada com o processo criativo e inovador.

Segundo Khan e Mohiya (2020) a auto-liderança constitui um fator que influencia a criatividade e a inovação, os processos criativos e o seu desenvolvimento exigem persistência para suportar o processo de descoberta e desenvolvimento, que pode incluir muitas situações de tentativa e erro. Verifica-se assim que as habilidades e a mentalidade de auto-liderança podem melhorar o desempenho da inovação, a autoliderança pode tornar-se um fator explícito a ser treinado e ensinado aos futuros profissionais criativos e inovadores (Silva, 2009).

A literatura indica ainda que o domínio pessoal tem uma relação direta com o comportamento criativo dos colaboradores, através do mecanismo motivacional autónomo. A

capacidade individual de gerar ideias criativas é influenciada pelas diferenças individuais (Hughes et al., 2018) que moderam as variáveis da criatividade e da inovação, segundo Trkman e Černe (2022) as inovações são vistas como pilares do sucesso organizacional e de prosperidade social.

A criatividade é um construtor desafiante que envolve assumir riscos e sair da zona de conforto (Shen et al., 2018) e o desenvolvimento da mesma depende de um ambiente de apoio, e do suporte contínuo da liderança. Os líderes que apoiam e fazem com que os seus seguidores se sintam à vontade, sem se sentirem ameaçados, estão em melhor posição para facilitar o desempenho criativo e, portanto, encorajá-los a apresentar as suas ideias originais e inovadoras. Estes colaboradores interpretam as coisas de uma perspetiva singular e identificam oportunidades de inovação, integrando e combinando todas as informações e perspetivas para gerar ideias mais inovadoras, (West, J., & Bogers, M. 2014).

Em suma, a informação supramencionada, pode fornecer uma riqueza de recursos sociais que permite aos indivíduos pensarem de forma flexível e criativa e, eventualmente identificarem melhores oportunidades de inovação que gerem novas ideias. Por outro lado, verifica-se que um ambiente de trabalho com um clima organizacional menos positivo, ou um trabalho onde não se consegue atingir as metas preconizadas poderá desenvolver sentimentos de frustração e de injustiça que condicionam todo o processo criativo (Corrêa et al., 2019).

1.5. A auto-dúvida e a criatividade

O contexto ambiental tem impacto no processo criativo, existem vários factores que poderão contribuir para essa menor ou maior capacidade de criatividade, tais como o espaço físico, diversidade ambiental, entre outros, Moscoso et al. (2020) verificou que os recursos embutidos nas redes sociais também aceleram o fluxo de informações, o que é essencial para identificar oportunidades de inovação e gerar novas ideias. Os indivíduos com mais conexões externas apresentam maior desempenho inovador.

Relativamente à relação entre a auto dúvida e a criatividade, argumenta-se que, para encorajar e aumentar a criatividade os líderes devem abordar com os seus colaboradores os efeitos da dúvida, do medo de assumir riscos e do medo de oposição e crítica. A dúvida, principalmente a insegurança associada à dúvida relaciona-se de forma negativa com a criatividade e o pensamento inovador, (Miao, R., & Cao, Y. 2019).

A relação entre auto-dúvida e criatividade é intrigante, pois, em muitos casos, a auto-dúvida pode servir como um obstáculo, limitando a confiança necessária para explorar novas

abordagens criativas. Por outro lado, a auto-dúvida também pode impulsionar a procura por melhoramento de processos e inovação, levando a uma autocrítica construtiva.

1.6. Relação entre a auto-liderança, a auto-dúvida e a criatividade

Um estudo de Azua (2021) demonstra os efeitos da auto-dúvida e da auto-crítica em indivíduos que ocupam um papel de liderança no local de trabalho. Para explorar as origens e as consequências das dúvidas, observando tanto a perspectiva individual (intrapsíquica), como o aspeto sistémico (psicossocial) das dúvidas pessoais, o autor realizou várias entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistadas oito pessoas que ocupam cargos de liderança e que passaram por uma transição de função quando trabalhavam em organizações comerciais, ainda segundo o autor, os resultados sugerem que o impacto das dúvidas pode estar ligado à auto estima do indivíduo, ao sentimento de pertença e à necessidade de validação. A sobreposição entre o indivíduo e o sistema parece criar um ciclo reforçador de dúvidas e ansiedade que pode ter consequências prejudiciais para as organizações. Com base nisso, recomenda-se a criação de um espaço para a auto-reflexão e intervenções individuais, grupais e organizacionais, usando um abordagem integrativa para lidar com o impacto das dúvidas, e ensinar estratégias para os membros lidarem com a ansiedade,((Morales-Rodríguez & Pérez-Mármol, 2019).

Zhao et al. (2019) adicionam que os indivíduos com níveis mais elevados de auto-dúvida sentem-se ameaçados por dúvidas sobre as suas capacidades, e estão mais frequentemente preocupados com o seu desempenho numa tarefa. Por outro lado, os indivíduos com crenças de autorregulação incrementadas, provavelmente sentem-se menos ameaçados por dúvidas, mesmo que tenham níveis de capacidade mais baixos e um desempenho pior.

O auto-controlo é uma competência fundamental na auto-liderança, de forma a que o líder seja capaz de controlar sentimentos perturbadores. O auto-controlo na liderança ajuda os líderes a adaptarem-se e a manterem-se confiáveis sob pressão. Os líderes mais eficazes regulam melhor o humor e as emoções, e desenvolvem metas e objetivos de grupo que motivam os outros. Como tal, o auto-controlo e a auto-gestão têm resultados positivos na liderança, (Soner, 2019), líderes com um bom auto-controlo geralmente são melhores a tomar decisões ponderadas e racionais.

Os líderes que têm capacidade para se auto-regularem conseguem refletir melhor sobre os seus estados internos (Goleman, 2013) até porque as organizações necessitam de líderes empoderados que se foquem na inovação, é imperativo implementar estratégias organizacionais que motivem os colaboradores a inovar continuamente (Odoardi et al., 2019; Shin el al., 2017).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

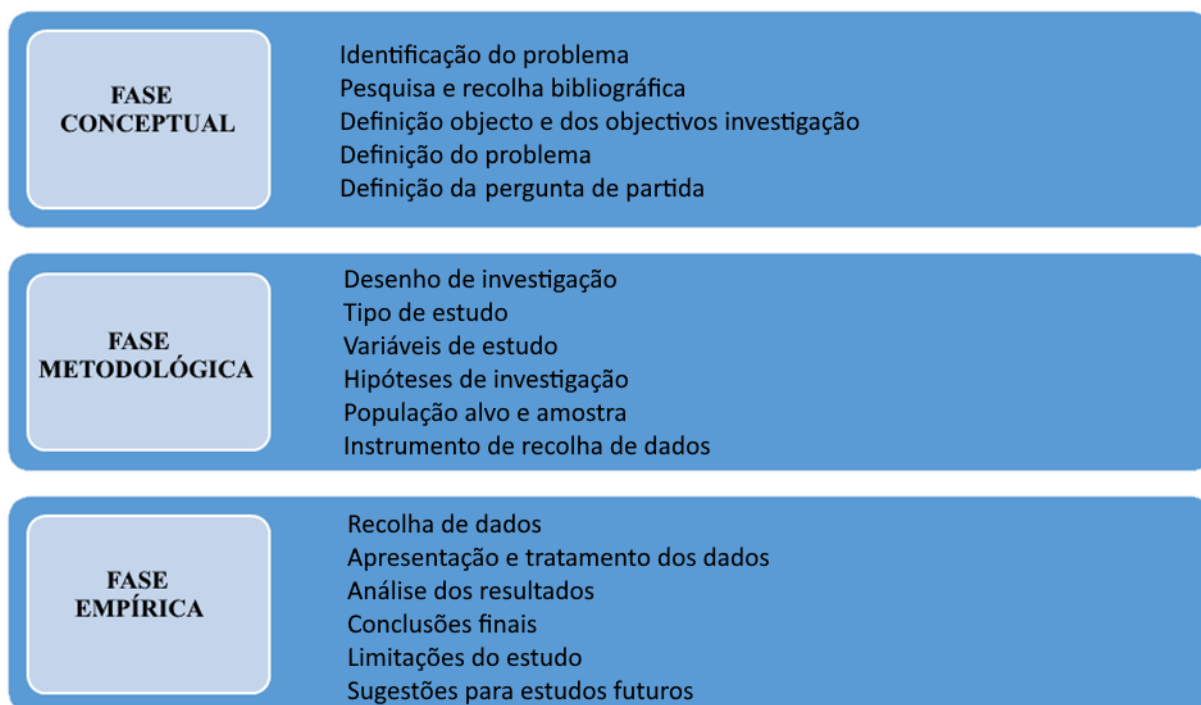
2.1. Desenho da investigação

As características principais de uma investigação assentam na utilização de teorias, conceitos, técnicas e alguns instrumentos que visam dar resposta aos problemas que surgem no âmbito do estudo desenvolvido. Este processo sistemático e de aquisição de conhecimento tem por base os dados recolhidos e a sua análise permite a criação de novos conhecimentos (Reis, 2022).

A Figura 1 apresenta o desenho de investigação, segmentado em três partes, a primeira parte diz respeito à Fase Conceptual, a segunda foca-se na Fase Metodológica, e por último é descrita a Fase Empírica.

Figura 1

Desenho de investigação



Fonte: Elaboração própria.

2.2. Tipo de estudo

As principais características de uma metodologia de investigação baseiam-se em premissas que visam dar credibilidade ao estudo, nomeadamente, a utilização de dados que posteriormente comprovarão as hipóteses formuladas e a confirmação dos modelos e teorias utilizados.

Mediante a abordagem da problemática optou-se por uma pesquisa quantitativa que tem como objetivo quantificar fenómenos, opiniões e informações, que posteriormente são analisadas estatisticamente (Reis, 2022). A metodologia quantitativa assente em formulações de hipóteses e na utilização de amostras significativas permite determinar a correlação entre as variáveis em estudo. Segundo Coutinho (2019) uma metodologia quantitativa demonstra que a investigação se centra na análise de factos e de fenómenos observáveis assim como na medição e avaliação de variáveis comportamentais e sócio afetivas.

Importa salientar que a manipulação numérica das observações desempenha um papel fundamental na importância da abordagem quantitativa, uma vez que permite descrever e explicar os fenómenos sociais em estudo de forma mais precisa. Essa abordagem baseia-se na formulação de hipóteses, utiliza técnicas de verificação sistemática e procura explicações causais para os fenómenos analisados. Além disso, a abordagem quantitativa também possibilita o controlo das variáveis e a eliminação de fatores que inviabilizam a validade e a fiabilidade dos resultados. Segundo Reis (2022) para estudar opiniões e/ou projeções futuras sobre o objeto em estudo são utilizados instrumentos de recolha de dados, nesta investigação específica recorreu-se a um inquérito por questionário.

Esta tipologia metodológica quantitativa foi assumida desde o início tendo por base a premissa de que o investigador assume uma atitude científica de modo a que exista um distanciamento ético e neutral entre aquele que investiga e o objeto investigado. Este tipo de metodologia permitiu verificar se existe uma relação entre as variáveis investigadas e perceber de que forma se relacionam entre si, além de permitir uma melhor compreensão do fenómeno estudado,(Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008).

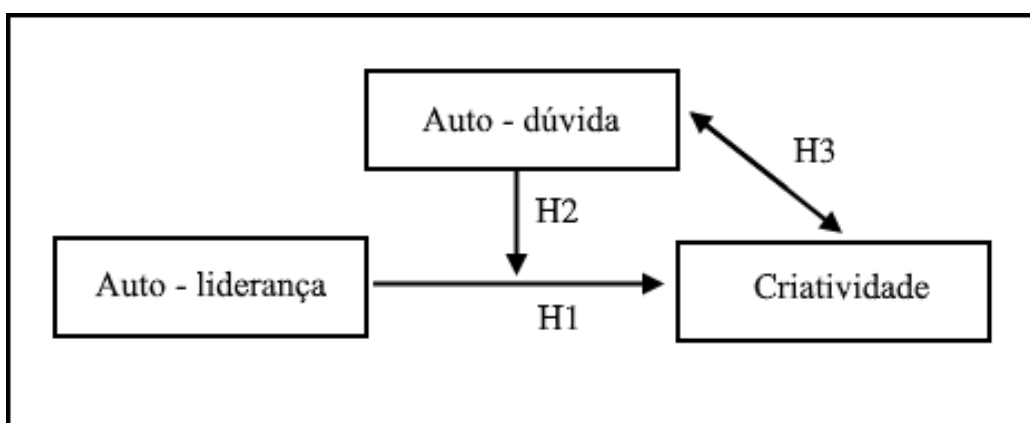
2.3. Modelo de investigação

Os modelos de investigação são estruturas teóricas ou metodológicas que orientam o processo de pesquisa, fornecendo um quadro conceptual para a formulação de perguntas, recolha de dados e interpretação dos resultados. Esses modelos descrevem a abordagem e a lógica subjacentes ao estudo, delineando as etapas a serem seguidas para alcançar os objetivos da investigação. Podem incluir *frameworks* teóricos, estratégias de amostragem, métodos de recolha de dados e técnicas analíticas. Em suma, os modelos de investigação oferecem uma estrutura organizada que orienta o investigador na condução sistemática e rigorosa da sua investigação, contribuindo para a robustez e validade dos resultados obtidos.

De acordo com Reis (2022), numa investigação, as variáveis objetivam a descrição das características dos atributos que se pretendem medir. Em termos de definição podem ser enquadradas a nível concetual ou operacional, uma vez que este tipo de variáveis conduz a uma maior diversificação de testes. Em relação à definição de variáveis, importa distinguir o que são variáveis dependentes e independentes (Cruz, 2018). Este estudo pretende analisar a relação existente entre as variáveis apresentadas na Figura 2.

Figura 2

Modelo de investigação



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4. Definição das variáveis em estudo

As variáveis são elementos fundamentais em qualquer pesquisa, representando os conceitos, características ou fenômenos que o investigador pretende analisar e entender. Essas variáveis podem ser de dois tipos principais: independentes e dependentes. As variáveis independentes são aquelas que o investigador manipula ou controla para observar o seu efeito sobre outras variáveis. Por outro lado, as variáveis dependentes são aquelas que são medidas e observadas para avaliar como são influenciadas pela(s) variável(eis) independente(s). Além disso, é comum considerar variáveis moderadoras, que influenciam a intensidade ou direção da relação entre duas variáveis. Definir e operacionalizar claramente as variáveis de estudo é essencial para a validação e confiabilidade de qualquer investigação, proporcionando uma base sólida para a análise e interpretação dos resultados.

A variável independente neste estudo é a **auto-liderança**, avaliada por meio de uma escala de Likert de cinco pontos, variando de "Discordo totalmente" (1) a "Concordo totalmente" (5). Essa escala, fundamentada no trabalho de Choi et al. (2021), foi traduzida e adaptada para atender aos objetivos específicos desta pesquisa.

A **criatividade**, por sua vez, é a variável dependente deste estudo, sendo mensurada através de uma escala de Likert de cinco pontos, que varia de "Discordo totalmente" (1) a "Concordo totalmente" (5), conforme recomendado por Scott e Bruce (1994). Após a tradução e adaptação da escala para atender aos propósitos da pesquisa, procedeu-se à sua aplicação.

No papel de variável moderadora, a **auto-dúvida** também foi avaliada por meio de uma escala de Likert de cinco pontos, com valores de 1 a 5, indicando respectivamente "Discordo totalmente" e "Concordo totalmente". O instrumento utilizado foi desenvolvido por Kathryn et al. (2001) e foi traduzido e adaptado para se alinhar com os objetivos específicos desta investigação.

2.5. Pergunta de investigação

A Pergunta de Investigação, também conhecida como Pergunta de Partida, é um elemento crucial no delineamento de qualquer estudo. Essa interrogação orientadora define o objetivo principal do estudo, fornecendo uma direção clara para a investigação. A pergunta expressa aquilo que o investigador procura compreender, explorar ou analisar durante o curso da pesquisa. Uma Pergunta de Partida bem formulada deve ser específica, clara e alinhada aos objetivos gerais da investigação, servindo como um guia para a recolha de dados e análise de resultados.

O título deste trabalho , “ **A relação entre auto-liderança e a criatividade: o papel moderador da auto-dúvida**” no Grupo Lusófona em Portugal Continental , suscitou a seguinte pergunta de partida:

Em que condições de auto-dúvida a relação entre a auto-liderança e a criatividade é positiva ?

A Pergunta de Partida estabelece as bases para a construção da estrutura metodológica e interpretação dos resultados. Em última análise, a eficácia da Pergunta de Partida influencia diretamente a qualidade e a relevância do estudo, proporcionando uma base sólida para a geração de conhecimento e conclusões significativas.

2.6. Hipóteses de investigação

As hipóteses de investigação desempenham um papel fundamental no processo de pesquisa, pois constituem proposições ou suposições antecipadas que procuram responder à Pergunta de Partida. As hipóteses representam previsões que são testadas sobre a relação entre variáveis específicas no contexto do estudo. Enquanto algumas hipóteses visam confirmar ou sustentar a Pergunta de Partida, outras procuram refutá-la. Estas últimas, conhecidas como hipóteses nulas, são igualmente valiosas, pois contribuem para a construção de conhecimento, demonstrando a presença ou ausência de efeitos significativos.

Uma hipótese bem formulada é clara, específica e sujeita a teste, estabelecendo as bases para a recolha de dados e análise estatística. Ao submeter as hipóteses a testes empíricos, o investigador pode validar ou refutar as suposições feitas inicialmente, contribuindo para o avanço do entendimento sobre o fenómeno em questão. Segundo Reis (2022) as hipóteses de investigação são suposições apresentadas como respostas prováveis, e quando são formuladas visam dar resposta a um problema concreto.

Um problema pode ter várias hipóteses que representam uma possível solução ou uma resposta provisória à problemática levantada. A definição das hipóteses é uma etapa crucial no processo de investigação, pelo que é indispensável que as mesmas estejam bem construídas. Caso contrário poderão não permitir dar resposta à questão de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Neste estudo, foram delineadas três hipóteses de investigação destinadas a esclarecer a Pergunta de Partida:

Q1 - Em que condições de auto-dúvida a relação entre a auto-liderança e a criatividade é positiva ?

Hipótese 1:

Existe uma correlação positiva entre auto-liderança e a criatividade.

Hipótese 2:

A auto-dúvida tem um papel moderador na relação entre auto-liderança e criatividade.

Hipótese 3:

A auto-dúvida e a criatividade encontram-se positivamente correlacionadas

As hipóteses supracitadas foram elaboradas com o intuito de orientar a investigação de forma clara procurando esclarecer os vínculos complexos entre auto-liderança, auto-dúvida e criatividade. Ao formular estas hipóteses o investigador procura contribuir para o avanço do entendimento sobre as dinâmicas que permeiam esses conceitos num determinado contexto específico.

A variável moderadora (auto-dúvida) é aquela que influencia a relação entre a variável independente (auto-liderança) e a variável dependente (criatividade),(Hayes, A. F.2018). Isso significa que a presença ou intensidade da auto-dúvida terá um efeito na relação entre a auto-liderança e a criatividade, ou seja, a auto-dúvida pode mitigar ou intensificar a influência da auto-liderança na criatividade. Se a auto-dúvida tiver um efeito moderador negativo significa que quando a auto-dúvida é elevada, a relação entre a auto-liderança e a criatividade é enfraquecida. Nesse caso, mesmo que uma pessoa tenha habilidades de auto-liderança, a sua criatividade pode ser limitada devido à presença da auto-dúvida. Por outro lado, se a auto-dúvida tiver um efeito moderador positivo, isso significa que a auto-dúvida pode amplificar a relação entre a auto-liderança e a criatividade. Indivíduos que possuam uma capacidade de auto-liderança e que tenham níveis moderados de auto-dúvida podem sentir-se mais motivados para explorar ideias criativas e procurar soluções inovadoras.

2.7. População alvo e amostra

A população alvo deste trabalho foram os estudantes e estudantes-trabalhadores do Grupo Lusófona em Portugal Continental, nomeadamente do Centro Universitário de Lisboa, do Centro Universitário do Porto, do Instituto Politécnico da Lusofonia em Lisboa, do ISLA em Santarém e Leiria, do ISMAT em Portimão e do ISDOM na Marinha Grande. No ano letivo de 2021/2022 a população alvo era constituída por 18.234.

No presente estudo define-se como população alvo o universo de estudantes pertencentes às instituições supramencionadas. A escolha desta população alvo deveu-se ao facto de haver facilidade na recolha de amostra, uma vez que uma parte dos questionários foram aplicados em sala de aula aos alunos que frequentam as instalações do Centro Universitário de Lisboa.

Em qualquer investigação é crucial haver uma definição da população que queremos estudar, porque o instrumento de recolha de dados deve estar alinhado e articulado com os objetivos da investigação. Segundo Crespo (2016), a população alvo caracteriza-se por um conjunto de pessoas que no mínimo têm uma característica em comum. São ainda definidos alguns critérios primordiais para que sejam alvo de estudo estatístico. A amostra, por sua vez, é um pequeno subconjunto de pessoas que fazem parte da população alvo.

Para investigar as relações entre variáveis, é essencial compreender como e onde medilas. Nas ciências sociais, procuram-se teorias e explicações que possam ser generalizadas para

toda a população ou grupo indivíduos. Em estatística, o termo "população" é utilizado para descrever diferentes grupos, como objetos, eventos, observações ou qualquer coisa que possa ser agregada e sobre a qual pretendemos fazer generalizações, (Moore, D. S., McCabe, G. P., Alwan, L. C., & Craig, B. A. ,2016).

Trabalhar com uma população teórica, que representa todos os elementos da população, pode ser bastante complexo na prática. No entanto, na maioria dos casos, a fim de superar essa limitação nos estudos que utilizam análises estatísticas, são usados grupos mais restritos chamados de "população de estudo". Uma vez identificada a população de estudo, é necessário definir os sujeitos ou objetos que irão constituir a mesma. A amostra deve ser selecionada levando em consideração determinadas características, por forma a permitir fazer generalizações cuidadosas para toda a população do estudo,(Brilhante, M. F., Gomes, M. I., Mendonça, S., Pestana, D., & Pestana, P. 2023).

Reis (2022) refere que existem dois tipos de amostragem: probabilística e não probabilística. Nesta investigação foi utilizada uma amostra não probabilística enquadrando-se a mesma numa amostra intencional. Este tipo de amostra permite ao investigador selecionar os elementos que apresentam características definidas nas hipóteses formuladas para posterior validação e objetivando a recolha de informação. Importa referir que a amostra recolhida deve ser representativa da população investigada, isto é, as conclusões obtidas através da amostra devem poder ser generalizadas para a população alvo.

2.7.1. Caracterização da amostra

A amostra foi selecionada a partir da população estudantil do Grupo Lusófona em Portugal continental, através do uso da estatística descritiva, para analisar e apresentar as características da população (Ulbricht et al.,2016), essa informação obtida da amostra é posteriormente extrapolada para a população em questão, tendo em conta um determinado nível de confiança e simultaneamente um nível de erro (Sarmiento, 2013).

Para calcular o tamanho da amostra, com base numa população de 18.234 indivíduos, índice de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%, foi usada a seguinte fórmula:

Se considerarmos:

- $n \rightarrow$ é o tamanho da amostra necessário;
- $z \rightarrow$ é o valor crítico do nível de confiança. Para um nível de confiança de 95%, o valor crítico é aproximadamente 1,96;

• $p \rightarrow$ é a estimativa da proporção populacional (assumindo o valor mais conservador de 0.5 para obter o tamanho máximo da amostra);

• $e \rightarrow$ é a margem de erro desejada, expressa como uma proporção (no caso de 5%, é igual a 0.05).

Partindo desta fórmula de cálculo,

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2}$$

e aplicando $z = 1.96$ (= 95% índice confiança) com margem erro de 5% obtemos,

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{(0,05)^2}$$

Aplicando a fórmula matemática mencionada anteriormente, a amostra mínima necessária para cumprir os critérios deste estudo é de $n = 384.16$ participantes.

Considerando uma população de 18.234 indivíduos, é essencial obter uma amostra mínima de 384.16 participantes para alcançar um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%. Diante desse contexto, a amostra recolhida é dada como significativa, uma vez que o investigador validou 707 questionários.

Além da aplicação da fórmula matemática, foram realizados testes em vários simuladores online, como o <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/> e <https://comentto.com/calculadora-amostal/>. Os resultados obtidos em todos esses simuladores indicaram valores entre 370 e 377 indivíduos para um universo populacional de 18.234. Esses resultados corroboram a aproximação do resultado obtido pela fórmula estatística, reforçando a confiabilidade da amostra obtida.

A amostra sociodemográfica reflete uma distribuição equilibrada em termos de sexo, com 59.0% do sexo feminino e 41.0% do sexo masculino. Quanto à faixa etária, a maioria (67.2%) possui 24 anos ou menos, com representações menores nas faixas etárias subsequentes. No estado civil, predominam os solteiros (81.5%), de seguida os casados/união de facto (16.1%) e por fim os divorciados (2.4%).

No que diz respeito às habilitações literárias, a grande maioria atingiu o 12º ano (80.1%), seguido por licenciatura (19.7%) e mestrado (0.3%). Em relação ao estatuto, a maioria é composta por estudantes (72.4%), enquanto 27.6% são trabalhadores-estudantes.

No que concerne à experiência profissional, 72.4% da amostra não possui experiência profissional relevante, 14.9% têm até 4 anos, 8.3% têm entre 5 e 10 anos, e 4.4% acumulam mais de 11 anos de experiência.

Os dados supracitados proporcionam uma visão abrangente do perfil sociodemográfico da amostra analisada.

2.8. Instrumento de recolha de dados

Com o objetivo de verificar se existe evidência estatística para apoiar as hipóteses de pesquisa, utilizou-se um método quantitativo com natureza correlacional. Os dados foram recolhidos por meio de um questionário aplicado a uma amostra de conveniência.

Qualquer estudo ou investigação depende diretamente dos instrumentos que vamos utilizar para a recolha de dados, existe uma panóplia de instrumentos de investigação e é o investigador que tem de tomar a decisão de qual é o mais indicado mediante os objetivos que se propõe atingir. É necessário conhecer em detalhe esses mesmos instrumentos e proceder à escolha correta. Quando se seleciona o instrumento deve ter-se em conta a tipologia da informação a recolher assim como a melhor forma de o fazer. Igualmente importante é saber se as informações a recolher servem para uma finalidade imediata ou se são para uma tomada de decisão futura (Lousã et al., 2018).

Segundo Reis (2022) a observação é o primeiro instrumento a utilizar na recolha de dados e pode ser utilizada tanto em trabalhos qualitativos, como em trabalhos quantitativos. A observação pode ser direta, participante ou não participante, quando aproveita o local de observação tanto a nível de recursos humanos como materiais, quando o investigador faz parte do estudo, ou quando o mesmo não participa, respetivamente. Este instrumento de recolha de dados pode ser muito redutor e de grande limitação em termos de validade se for um único observador a fazê-lo. O problema da subjetividade implícita pode ser ultrapassado se existirem dois ou mais observadores a partilhar as mesmas opiniões acerca dos dados observados.

A elaboração de um questionário necessita de vários pressupostos, tais como ter a problemática bem clarificada, porque a sua construção dependerá da forma como vai ser aplicado, do tema em estudo, da amostra e do tipo de análise (Reis, 2022). A elaboração do questionário é efetuada com base na definição do problema e no quadro teórico de referência, devendo-se ter em consideração alguns aspetos tais como a elaboração das perguntas e o uso de linguagem acessível e clara de forma a evitar uma interpretação dúbia. O questionário deve

conter apenas perguntas relacionadas com as questões e os objetivos da investigação e ter uma determinada ordem para facilitar a recolha da informação a obter. No decorrer deste estudo foram utilizados vários instrumentos de recolha de dados.

O questionário como instrumento de recolha de dados tem inúmeras vantagens, principalmente se queremos inquirir um número significativo de pessoas e caracterizar alguns traços comuns. Segundo Coutinho (2019) devem constituir-se amostras probabilísticas o que faz com que este instrumento seja vocacionado para investigações com metodologias quantitativas. Após a recolha de um número significativo de respostas é possível obter um padrão entre as mesmas para *à posteriori* se chegar a um resultado.

2.8.1. Desenvolvimento do questionário

O questionário foi cuidadosamente elaborado, tendo em consideração os objetivos essenciais da pesquisa, as hipóteses a serem investigadas e as variáveis em estudo. Neste sentido, foi estruturado de forma clara e concisa, utilizando uma linguagem acessível assegurando que os participantes não apenas compreenderam as perguntas, mas que também puderam respondê-las de forma apropriada. A atenção dedicada à sua conceção visa garantir a integridade e a precisão dos dados recolhidos, contribuindo assim para a solidez e confiabilidade do estudo em questão.

2.8.2. Distribuição de questionário

A pesquisa académica frequentemente incorpora a recolha de dados por meio de questionários, uma ferramenta valiosa para obter informações essenciais que conduzem a conclusões significativas. No âmbito deste estudo específico, adotou-se uma abordagem mista, empregando questionários distribuídos em formato físico e um link do Google Forms enviado por e-mail para a rede de contatos do investigador.

Esta estratégia foi escolhida com a intenção de atingir uma ampla variedade de participantes, proporcionando uma representação diversificada e abrangente da população-alvo. Ao disponibilizar questionários em papel e digitalmente, foi possível adaptar-se à preferência dos participantes e, ao mesmo tempo, maximizar a quantidade e qualidade dos dados recolhidos.

A utilização de questionários em papel e plataformas online como o Google Forms não apenas facilitou a participação, mas também contribuiu para a eficiência na recolha dos dados, permitindo uma análise mais abrangente e aprofundada das informações. Essa

abordagem diversificada na recolha de dados representa um passo significativo na garantia da representatividade da amostra e na obtenção de *insights* valiosos para a conclusão do estudo.

2.8.3. Divulgação e incentivo à participação

A promoção do inquérito foi conduzida de maneira abrangente e eficaz. Para além do envio por correio eletrónico, recorreu-se a outros meios de comunicação, como plataformas académicas nas redes sociais e grupos de discussão online. O investigador promoveu ativamente a participação, através de mensagens personalizadas, enfatizando a relevância do estudo e sublinhando o valor das respostas dos participantes para a investigação.

2.8.4. Gestão e monitorização dos questionários

Durante todo o período de recolha de dados, o investigador dedicou atenção meticulosa à gestão e monitorização dos questionários, acompanhando as respostas recebidas, verificando a precisão das respostas e identificando possíveis lacunas de informação. Como é inerente a todos os instrumentos de investigação, os questionários apresentam tanto pontos fortes como pontos fracos.

No que diz respeito aos pontos positivos do questionário, destacam-se a capacidade de obter informações diversificadas e a capacidade de medir atitudes e opiniões. Adicionalmente, a implementação do questionário revelou-se economicamente vantajosa e permitiu uma rápida recolha da amostra, representando assim outras vantagens significativas.

No entanto, em relação aos pontos menos favoráveis, é pertinente salientar que os questionários podem ser, por vezes, limitados em termos de conteúdo e apresentar uma taxa de retorno menos expressiva. A presença de perguntas não respondidas pode comprometer a validade do estudo. Importa sublinhar que o preenchimento do questionário foi efetuado de forma voluntária, com todos os inquiridos manifestando disponibilidade para colaborar neste trabalho.

Além disso, foi garantida a confidencialidade dos dados pessoais dos inquiridos, assim como o seu anonimato. Antes da aplicação do instrumento, foram explicados os objetivos do estudo, destacando a importância da contribuição de cada participante para o seu êxito.

2.9. Método de tratamento de dados

Num processo de recolha e análise de dados de forma abrangente, foi produzido um questionário por meio da plataforma Google Forms. Este questionário foi disseminado tanto de forma online quanto presencial, visando obter uma amostra representativa e diversificada. A recolha presencial envolveu a inserção manual das respostas numa folha Excel, enquanto as respostas obtidas através do Google Forms foram importadas diretamente para o mesmo *software*.

Após a conclusão dessa fase inicial, os dados foram submetidos a uma análise mais aprofundada utilizando o software estatístico SPSS, na sua versão 29. A ferramenta proporcionou a realização de análises descritivas, inferenciais e multivariadas, permitindo uma compreensão mais abrangente e detalhada das respostas recolhidas. As análises descritivas ofereceram uma visão geral dos padrões e tendências presentes nos dados, enquanto as análises inferenciais possibilitaram a extrapolação de conclusões para a população-alvo. Por fim, as análises multivariadas permitiram explorar relações complexas entre múltiplas variáveis, proporcionando insights valiosos sobre as interações dentro do conjunto de dados.

A abordagem metodológica integrada, que combinou eficientemente métodos de recolha online e presencial com ferramentas estatísticas avançadas, resultou numa análise robusta e significativa dos dados, fornecendo uma base sólida para a interpretação dos resultados. A diversidade nas formas de recolha de dados permitiu uma representação mais abrangente da amostra, enquanto as técnicas estatísticas avançadas empregues possibilitaram uma análise mais profunda das relações entre as variáveis em estudo. Essa combinação estratégica de métodos e ferramentas reforçou a validade interna do estudo, ao mesmo tempo que enriqueceu a compreensão das complexidades subjacentes aos fenómenos investigados.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e interpretação dos resultados constituem uma fase essencial em muitos contextos. Nesta etapa, os dados recolhidos são organizados e comunicados de forma clara e objetiva. A apresentação envolve a exposição dos dados através de tabelas, gráficos ou outros formatos visuais, enquanto a interpretação consiste na análise e explicação do significado relativamente aos dados apresentados.

Participaram no estudo 707 estudantes, cuja maioria pertence ao sexo feminino (59.0%). No que à idade diz respeito, foi possível constatar que 67.5% dos alunos tem 24 anos ou menos. A análise dos dados referentes ao estado civil revelou que mais de dois terços dos sujeitos são solteiros (81.5%). Também se apurou que 80.1% dos alunos tem o ensino secundário completo. Verificou-se, ainda, que 72.3% dos inquiridos não têm nenhuma ocupação profissional, são apenas estudantes e que 27.6% são trabalhadores-estudantes ou estudantes-trabalhadores. Dos participantes que se encontram a trabalhar, apenas 4.4% tem uma experiência profissional superior a 11 anos ($M = 6.61$; $DP = 7.17$).

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo

Variáveis sociodemográficas	N	%
Sexo		
Feminino	417	59.0
Masculino	290	41.0
Faixa etária		
Menor ou igual a 24 anos	475	67.2
Entre 25 e 30 anos	96	13.6
Entre 31 e 40 anos	45	6.4
Entre 41 e 55 anos	69	9.8
Maior ou igual a 56 anos	22	3.1
Estado civil		
Solteiro(a)	576	81.5
Casado(a) / União de facto	114	16.1
Divorciado(a)	17	2.4
Habilitações literárias		
12º ano	566	80.1
Licenciatura	139	19.7
Mestrado	2	0.3
Estatuto		

Estudante	512	72.4
Trabalhador-Estudante	195	27.6
Experiência profissional (M = 6.61; DP = 7.17)		
Não se aplica	512	72.4
Menor ou igual a 4 anos	105	14.9
Entre 5 e 10 anos	59	8.3
Maior ou igual a 11 anos	31	4.4

Nota: M = Média; DP = Desvio-Padrão

Após a caracterização da amostra foram analisadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para assegurar que os mesmos são válidos e confiáveis para mensurar os construtos em estudo. Posteriormente, os valores médios da criatividade, que constitui a variável dependente desta investigação e, como tal, é a que se pretende medir, foram comparados em função das características sociodemográficas dos inquiridos. Por último, foram realizadas análises de correlação e regressão para verificar se existe evidência estatística para confirmar as hipóteses de investigação.

3.1. Análise das propriedades psicométricas dos instrumentos

A precisão dos resultados é influenciada pelos instrumentos utilizados para recolher os dados, pelo que é crucial analisar os seus indicadores psicométricos, em especial a validade de construto e a fiabilidade (Echevarría-Guanilo et al., 2019). Para estudar a validade do construto foi utilizada a Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *varimax*, que permitiu avaliar a estrutura interna dos instrumentos (Marôco, 2021). A estrutura fatorial, por sua vez, foi analisada através do indicador *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett* (Hongyu, 2018). A extração dos componentes foi apoiada no critério de *Kaiser-Guttman*, segundo qual os *eigenvalues* devem ser superiores à unidade. Considerou-se, ainda, a percentagem de variância explicada.

A fiabilidade, por sua vez, foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach*. Importa referir que, para dar resposta aos objetivos do estudo, nesta investigação apenas foram analisados os constructos e não foram consideradas as suas sub-dimensões. Deste modo a ACP foi forçada a um fator em todos os instrumentos. Posteriormente, foi criada uma variável compósita constituída por todos os itens que integram cada um dos questionários e cujos resultados se apresentam na Tabela 2.

Tabela 2*Propriedades psicométricas dos instrumentos de medida*

	KMO	Sig. Bartlett	Variância	α
Auto-liderança	0.94	$p < 0.001$	34.24%	0.93
Criatividade	0.92	$p < 0.001$	57.34%	0.89
Auto-dúvida	0.82	$p < 0.001$	25.71%	0.77

Nota: KMO = *Kaiser-Meyer-Olkin*; Sig. Bartlett = Nível de significância associado ao teste de esfericidade de *Bartlett*; Variância = Percentagem de variância explicada; α = Alfa de *Cronbach*

3.2. Estatística descritiva

Após a análise dos indicadores psicométricos, o investigador considerou pertinente analisar os valores médios de cada constructo, cujas respostas foram dadas através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos.

Conforme evidenciado na Tabela 3, os estudantes que participaram no estudo exibem valores médios acima do ponto central da escala em relação à auto-liderança. ($M = 3.75$; $DP = 0.58$) e na criatividade ($M = 3.65$; $DP = 0.73$), o que sugere que são capazes de se liderar a si próprios (*e.g.*, comportamento, motivação, emoções) e que conseguem pensar de forma original para encontrar soluções inovadoras. Constatou-se, ainda, que a auto-dúvida é a variável que apresenta valores médios mais baixos, o que indica que os inquiridos não têm falta de confiança em si próprios ($M = 3.00$; $DP = 0.53$).

Tabela 3*Estatística descritiva dos constructos em estudo*

Constructos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Auto-liderança	1	5	3.75	0.58
Auto-dúvida	1	5	3.00	0.53
Criatividade	1	5	3.65	0.73

3.3. Comparação de médias da criatividade em função das variáveis sociodemográficas

A revisão de literatura demonstrou que a criatividade pode ser influenciada por vários fatores, pelo que se considerou relevante comparar os seus valores médios segundo as variáveis de caracterização sociodemográfica. Com o intuito de simplificar a leitura dos dados e evitar sobrecarregar o texto com todas as tabelas resultantes dos testes *t-student* e ANOVA, optou-se

por mostrar apenas os valores médios mais altos de cada categoria das variáveis sociodemográficas (Tabela 4).

Tabela 4

Valores médios da criatividade segundo as características sociodemográficas dos participantes

Variáveis	Estatística do teste	Resultados médios mais elevados
Sexo	$t_{(705)} = 1.845; p = 0.065$	Homens
Faixa etária	$F_{(4, 702)} = 5.049; p < 0.001$	Idade igual ou superior a 56 anos
Habilitações literárias	$F_{(2, 704)} = 7.415; p < 0.001$	Licenciatura
Estatuto	$F_{(2, 704)} = 9.833; p < 0.001$	Estudante-trabalhador
Experiência profissional	$F_{(2,192)} = 1.439; p = 0.240$	Entre 5 e 10 anos

A análise dos dados revelou que a criatividade difere significativamente em função da faixa etária, das habilitações literárias e do estatuto. Verificou-se, ainda, que os estudantes com idade igual ou superior a 56 anos, que possuem licenciatura e que têm estatuto de estudante-trabalhador são os que apresentam resultados médios mais elevados.

3.4. Verificação e validação das hipóteses de investigação

Os resultados obtidos demonstraram que a criatividade é influenciada pela auto-liderança. A análise dos dados revelou, ainda, que o modelo é linear [$F_{(3, 703)} = 209.618 p < 0.001$] e que 47.0% da criatividade se deve aos níveis de auto-liderança dos participantes (Hipótese 1), o que indica que quanto maior é a capacidade da pessoa para se liderar a si própria, mais elevada tende a ser a sua criatividade. A validação da Hipótese 1, vai de encontro ao estudo da arte efetuado na revisão de literatura em que a mesma destaca que a liderança desempenha um papel fundamental no estímulo à criatividade nas organizações, indivíduos com uma auto-liderança forte têm mais capacidade de inovação e criatividade do que indivíduos com uma auto-liderança fraca, (DiLiello, T.C., & Houghton, J.D. 2006).

Os líderes que apoiam e criam um ambiente de trabalho positivo e seguro têm mais probabilidades de facilitar o desempenho criativo dos seus colaboradores. Em síntese, a revisão de literatura salienta a estreita relação entre liderança, incluindo a auto-liderança, e a promoção da criatividade nas organizações de forma autónoma criando condições motivacionais de índole intrínseca.

Com o intuito de validar a segunda hipótese de estudo foi testado o modelo de moderação. Segundo Memon et al. (2019), a moderação envolve a interação entre uma variável independente e uma variável dependente, pelo que apenas ocorre quando a relação entre estas variáveis é influenciada pela inclusão de uma terceira variável no modelo. Os resultados apresentados na Tabela 5 demonstram que a auto-liderança isoladamente influencia a criatividade ($\beta = 0.667$, $t = 22.119$, $p < 0.001$), mas quando se encontra em interação com a auto-dúvida o efeito deixa de ser significativo ($\beta = - 0.054$, $t = - 1.848$, $p > 0.05$; (Hipótese 2).

Por outro lado, também se verificou que a auto-dúvida não tem impacto na criatividade quando é analisada individualmente ($\beta = 0.008$, $t = 0.267$, $p > 0.05$), nem quando se encontra em interação com a auto-liderança. Apesar do efeito de interação não ser significativo, foi possível constatar que o mesmo é negativo, o que sugere que quando a auto-dúvida entra no modelo com o estatuto de variável moderadora, a auto-liderança não tem peso suficiente para influenciar a criatividade.

Tabela 5

Efeito moderador da auto-dúvida na relação existente entre a auto-liderança e a criatividade

Variáveis explicativas	Criatividade	
Auto-liderança		0.667**
Auto-dúvida		0.008
Efeito de interação		- 0.054
	R ² ajustado	0.470
	F _(3, 703)	209.618**

Nota: ** $p < 0.001$

Com base na revisão de literatura, não fica explicitamente claro que a auto-dúvida modera a relação entre a auto-liderança e a criatividade. Os autores mencionados na revisão de literatura discutem a auto-dúvida, auto-liderança e criatividade, mas não oferecem dados específicos ou análises que abordem essa interação de forma explícita.

Segundo Azua (2021), ao explorar os efeitos da auto-dúvida e auto-crítica em quem lidera, destaca aspetos como auto-estima, sentimento de pertença e necessidade de validação, mas não se aprofunda na relação específica entre auto-dúvida, auto-liderança e criatividade. Além disso, Zhao et al. (2019) discutem que os níveis mais elevados de auto-dúvida estão relacionados com sentimentos de ameaça em relação às capacidades individuais, mas não oferecem uma análise direta sobre como a auto-dúvida modera a relação entre auto-liderança e

criatividade. Diante da falta de evidências explícitas nesse sentido, não podemos afirmar que os autores mencionados no texto apoiam a validação da Hipótese 2.

No entanto, podemos dizer que a auto-dúvida pode influenciar essa relação de maneira negativa, mas não necessariamente atuando como hipótese moderadora formal.

Pretendeu-se, ainda, averiguar se a auto-dúvida e a criatividade se encontram correlacionadas (Hipótese 3). O coeficiente de *Pearson* demonstrou que existe uma associação positiva entre os dois constructos ($r = 0.192$; $p < 0.001$; Tabela 6). Estes resultados preconizam que quanto maior é estado de incerteza e questionamento interno, no qual a pessoa reflete sobre as suas próprias competências e conhecimentos (auto-dúvida), maior tende a ser a sua criatividade para ultrapassar os obstáculos com que se depara. Estas conclusões, podem dever-se ao facto de a auto-dúvida despoletar questões profundas e reflexões sobre as próprias habilidades, ideias e abordagens. Essas indagações críticas podem estimular a criatividade, dando origem a *insights* que impulsionam a descoberta de soluções originais e que contribuem para desenvolver o processo criativo.

Tabela 6

Correlação entre a auto-dúvida e a criatividade

Constructos	Média	DP	Auto-dúvida	Criatividade
Auto-dúvida	3.00	0.53	-	
Criatividade	3.65	0.73	0.192**	-

Nota: DP = Desvio-Padrão; ** $p < 0.001$

3.5. Interpretação dos resultados obtidos

Os resultados deste estudo reforçam a Hipótese 1, indicando uma correlação positiva entre a auto-liderança e a criatividade. A validação converge com descobertas anteriores de Carmeli, Meitar e Weisberg (2006), que destacam a importância de líderes, especialmente aqueles com habilidades robustas de auto-liderança, na promoção da inovação nas organizações. De acordo com DiLiello e Houghton (2006), uma auto-liderança forte está associada a uma maior capacidade de inovação e criatividade em comparação com uma auto-liderança fraca. Além disso, a fundamentação teórica deste estudo alinha-se com a visão de Seligman (2019) sobre a auto-liderança como um componente essencial da psicologia positiva, contribuindo para o desenvolvimento global individual. As análises de Ahn e Bessiere (2022) e Hughes et al. (2018) destacam que a liderança, incluindo a auto-liderança, desempenha um

papel vital na criação de condições favoráveis à criatividade. Estas conclusões convergem com pesquisas efetuadas por Khan e Mohiya (2020), que indicam que a auto-liderança é um fator influente na criatividade e inovação. A revisão de literatura também destaca a importância de um ambiente organizacional positivo, apoiado por líderes que encorajam a autonomia quanto a ideias criativas (West & Bogers, 2014). Os resultados deste estudo e as citações dos autores ressaltam consistentemente a relação positiva entre a auto-liderança e a criatividade, corroborando as expectativas estabelecidas na Hipótese 1.

A segunda hipótese foi formulada com o intuito de explorar a influência da auto-dúvida como variável moderadora na relação entre auto-liderança e criatividade. Os resultados indicam que, ao introduzir a auto-dúvida como variável moderadora no modelo, a associação entre auto-liderança e criatividade deixa de ser estatisticamente significativa. Isso sugere que a auto-dúvida possui potencial de neutralizar o impacto positivo da auto-liderança na criatividade, os resultados indicam que a auto-dúvida pode impactar negativamente essa conexão, a literatura dá ênfase aos efeitos negativos no desempenho e resultados, como mencionado por Wichman & Hermann (2010) e Barlow et al. (2012), sugerem que a auto-dúvida pode influenciar a percepção de competência e o desempenho individual.

Em relação à terceira hipótese, os resultados mostram que quanto mais elevados são os níveis de auto-dúvida (questionamento interno e incerteza), maior é o processo criativo a nível individual. A auto-dúvida pode, de certa forma, estimular a criatividade, pois leva a questionamentos profundos e reflexões sobre as próprias habilidades e abordagens, estimulando *insights* e soluções criativas (Amabile, T. M., & Pratt, M. G. 2016). Os resultados indicam que a auto-dúvida desempenha um papel importante na relação entre auto-liderança e criatividade, o que está de acordo com a hipótese formulada, níveis mais elevados de auto-dúvida estão associados a preocupações e ameaças à capacidade individual e com o desempenho (Zhao et al. 2019), por outro lado, o sistema organizacional cria um ciclo de dúvidas e ansiedade entre a organização e o indivíduo, esta dinâmica sugere que a presença persistente de auto-dúvida entre líderes pode acarretar consequências prejudiciais para as organizações, potencialmente comprometendo a eficácia geral e o clima organizacional, é de todo necessário o reconhecimento do impacto por vezes sistêmico nas dinâmicas organizacionais (Azua, M. V. 2021).

Os resultados indicam que a auto-dúvida tem a capacidade de moderar a relação entre a auto-liderança e a criatividade, tornando essa relação não significativa quando a auto-dúvida

está presente como variável moderadora. Isso sugere que em condições de elevada auto-dúvida, a influência positiva da auto-liderança na criatividade pode diminuir ou até desaparecer.

Conclusão

Os resultados deste estudo corroboram de forma consistente a Hipótese 1, evidenciando uma correlação positiva entre a auto-liderança e a criatividade. Essa constatação alinha-se com pesquisas anteriores de Carmeli, Meitar e Weisberg (2006), DiLiello e Houghton (2006), Seligman (2019), Ahn e Bessiere (2022), Hughes et al. (2018) e Khan e Mohiya (2020), reforçando a importância da auto-liderança na promoção da inovação nas organizações.

Em relação à segunda hipótese, que investigava o papel moderador da auto-dúvida na relação entre auto-liderança e criatividade, os resultados revelam que, ao introduzir a auto-dúvida como variável moderadora, a associação entre auto-liderança e criatividade deixa de ser estatisticamente significativa. Isso sugere que a auto-dúvida tem o potencial de neutralizar o impacto positivo da auto-liderança na criatividade, corroborando achados em estudos anteriores de Wichman & Hermann (2010) e Barlow et al. (2012), que destacam os efeitos negativos da auto-dúvida no desempenho e nos resultados individuais.

Quanto à terceira hipótese, os resultados indicam que níveis mais elevados de auto-dúvida estão associados a um processo criativo mais robusto a nível individual. Este achado está em consonância com a literatura, que destaca o papel estimulante da auto-dúvida na geração de insights e soluções criativas (Amabile & Pratt, 2016). No entanto, a persistência da auto-dúvida entre líderes pode ter implicações prejudiciais para as organizações, comprometendo a eficácia geral e o clima organizacional, conforme observado por Azua (2021).

Os resultados deste estudo oferecem implicações significativas para o Grupo Lusófona visado no estudo, especialmente para estudantes que estão prestes a ingressar nas empresas ou que já conciliam o estudo com o trabalho. Esta investigação pode contribuir para o desenvolvimento da liderança, compreender a relação positiva entre auto-liderança e criatividade pode ser fundamental. Isso sugere que o desenvolvimento de habilidades de auto-liderança pode não apenas impactar positivamente o seu desempenho individual, mas também contribuir para um ambiente de trabalho mais inovador e promissor.

Outra questão a ter em conta é que o estudo destaca a importância da auto-dúvida como um fator moderador na relação entre auto-liderança e criatividade. Os estudantes que trabalham e estudam simultaneamente, podem beneficiar de uma maior consciencialização sobre como é que a auto-dúvida pode influenciar negativamente a relação em todo o processo criativo, ajuda-os igualmente a procurar estratégias para lidarem com a auto-dúvida de forma a mitigar o seu impacto no seu quotidiano organizacional. Outra vertente importante é que os resultados indicam que a auto-dúvida, quando moderada, pode estimular o processo criativo. Isso pode ser particularmente relevante para estudantes que trabalham, pois podem aproveitar a auto-dúvida de maneira construtiva, promovendo interrogações profundas e reflexões sobre suas habilidades e abordagens.

O resultado desta investigação pode igualmente contribuir para um programa de treino e desenvolvimento dentro do Grupo Lusófona porque oferece determinados *insights* que poderão ser benéficos na incorporação de elementos que promovam o desenvolvimento de habilidades de auto-liderança e forneçam estratégias para lidar com a auto-dúvida, preparando os estudantes para os desafios no ambiente de trabalho.

Outro ponto igualmente relevante diz respeito à adaptabilidade organizacional. Todos os estudantes do Grupo Lusófona, ao ingressarem nas empresas para início da sua carreira profissional, representarão um benefício para as mesmas. Uma gestão eficaz da incerteza pessoal contribuirá para criar um ambiente de trabalho mais criativo e produtivo.

Em suma, os resultados indicam que a auto-dúvida tem o potencial de moderar a relação entre a auto-liderança e a criatividade, tornando essa relação não significativa em condições de elevada auto-dúvida. Este estudo contribuiu para uma compreensão mais profunda das dinâmicas entre auto-liderança, auto-dúvida e criatividade, fornecendo *insights* valiosos para líderes e organizações que visam promover um ambiente propício à inovação.

Contributo da investigação para o progresso do conhecimento científico

O estudo aborda a auto-dúvida como uma variável moderadora que pode influenciar a relação existente entre a auto-liderança e a criatividade. Assim sendo, a investigação pode contribuir para entender de forma mais abrangente como é que a auto-dúvida afeta os processos cognitivos e emocionais que sustentam a criatividade, fornecendo evidências para a relação entre as duas variáveis e como elas podem interagir.

A investigação pode, ainda, ajudar a esclarecer como é que os líderes podem cultivar a auto-liderança nas suas equipas de forma a promover a criatividade. Além disso, os estilos de liderança podem influenciar a manifestação da auto-dúvida e as suas implicações no processo criativo. O estudo de Azua (2021) demonstra que as abordagens integrativas são importantes para lidar com a auto-dúvida em ambientes de trabalho. A investigação futura pode desenvolver estratégias eficazes para lidar com a auto-dúvida, seja por meio de intervenções individuais, grupais ou organizacionais. Isso poderia contribuir para o desenvolvimento de práticas e políticas que promovam um ambiente saudável e criativo no local de trabalho.

Nesta investigação é mencionado como a auto-dúvida pode afetar as relações interpessoais nas organizações. A investigação pode explorar mais profundamente como a auto-dúvida influencia a comunicação, a colaboração e a dinâmica da equipa, bem como as possíveis estratégias para mitigar os efeitos negativos.

Em relação à auto-liderança e à criatividade, a investigação futura pode focar-se no desenvolvimento de programas de treino que visem cultivar a auto-liderança como uma competência importante para líderes que desejam promover a criatividade e a inovação nas suas equipas e organizações.

No geral, esta investigação contribui para estudar de maneira mais profunda e contextualizada a forma como a auto-dúvida, a auto-liderança e a criatividade se relacionam e como podem ser geridas para promover um ambiente de trabalho criativo e produtivo. Essas conclusões podem ser aplicadas na implementação de práticas e políticas nas organizações, ao mesmo tempo que oferecem perspetivas valiosas para orientar o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre o tema.

Limitações do estudo

Qualquer estudo académico tem as suas limitações relativamente à amostra recolhida. Apesar da amostra representada neste estudo ser considerada significativa poderá eventualmente haver um viés de seleção dos participantes que poderá influenciar os resultados finais. Quando os participantes no estudo são apenas de uma determinada região ou de um grupo específico, os resultados obtidos podem não ser aplicáveis a outras populações.

Outra limitação a ter em conta, que é de todo impossível controlar, é o enviesamento das respostas, porque quando o questionário é extenso os inquiridos podem dar respostas de forma aleatória e assim perderem o foco nas mesmas. Quando tal acontece as respostas são dadas sem a consciência necessária daquilo a que se está a responder. Os fatores sociais e culturais também podem influenciar o resultado final.

Por último, não poderia deixar de falar da limitação de um dos recursos mais importantes e mais difíceis de gerir: o tempo. Esta limitação é transversal a todos os investigadores. Apesar da disciplina mental necessária, e mesmo com um bom planeamento inicial, não podemos retirar da equação o fator procrastinador que por vezes nos atinge, fator esse que também pode condicionar, em parte, a investigação.

Sugestões para futuras investigações

Em investigações futuras considera-se pertinente estudar as seguintes vertentes:

Desenvolvimento de estratégias de auto-liderança que ajudem a superar a auto-dúvida e estimulem a criatividade. Isso pode envolver intervenções práticas, como exercícios de reflexão, treino mental ou programas de desenvolvimento pessoal.

Investigar a relação entre a auto-liderança e a resiliência criativa, ou seja, a capacidade de se recuperar e continuar a ter um comportamento criativo perante os desafios e fracassos do dia a dia.

Explorar como a auto-liderança afeta a motivação intrínseca das pessoas em relação à criatividade. Será que algumas estratégias de auto-liderança promovem uma maior autonomia, propósito e motivação na procura de soluções criativas?

Estudar se a auto-dúvida, a auto-liderança e o desempenho criativo está relacionado com as diferenças culturais e qual o impacto dessa relação em contexto organizacional.

Desenvolver e testar intervenções práticas para promover a auto-liderança e a criatividade. Por exemplo, criar programas de treino ou *workshops* que ensinem habilidades de auto-liderança específicas e que avaliem os seus efeitos sobre a criatividade dos participantes.

BIBLIOGRAFIA

- Acar, O. A., Tarakci, M., & van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Ahn, Y., & Bessiere, J. (2022). The Role of Participative Leadership In Empowerment and Resident Participation. *Sustainability*, 14(18), 1-16. <http://dx.doi.org/10.3390/su141811223>
- Ali, A., Ali, S. M., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.005>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Azua, M. V. (2021). *Impact of self-doubts on leaders at a point of transition in the workplace*. [Tese de doutoramento]. University of Essex.
- Bahadur, W., et al. (2021). Linking leader humility with service performance: The role of service climate and customer mistreatment.
- Barlow, J., Smailagic, N., Huband, N., Roloff, V., & Bennett, C. (2012). Group-based parent training programmes for improving parental psychosocial health. *Campbell Systematic Reviews*, 8(1), 1-197.
- Bledow, R., Kühnel, J., Jin, M., & Kuhl, J. (2021). Breaking the Chains: The Inverted-U-Shaped Relationship Between Action-State Orientation and Creativity Under Low Job Autonomy. *Journal of Management*, 48(4), 905-935. <https://doi.org/10.1177/0149206321996812>
- Branden, N. (2021). *The power of self-esteem*. Health Communications, Inc..
- Brilhante, M. F., Gomes, M. I., Mendonça, S., Pestana, D., & Pestana, P. (2023). Generalized Beta Models and Population Growth: So Many Routes to Chaos. *Fractal and Fractional*, 7(2), 194.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>

- Cheng, L. (2023). Delving into the role of mindfulness on the relationship among creativity, anxiety, and boredom of young EFL learners. *Heliyon*, 9(1), 1-8. <https://doi/10.1016/j.heliyon.2023.e13733>
- Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader-Member Exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182-199. <https://doi.org/10.3390/bs11120182>.
- Corrêa, J. S., Lopes, L. F. D., Almeida, D. M., & Camargo, M. E. (2019). Bem-estar no trabalho e síndrome de burnout: faces opostas no labor penitenciário. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190149>
- Coutinho, C. P. (2019). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina.
- Crespo, A. (2016). *Estatística fácil*. Editora Saraiva.
- Christensen-Salem, A., et al. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*.
- Cruz, G. (2018). *Metodologia de pesquisa científica em ciências humanas e sociais*. Novas Edições Acadêmicas.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1–13. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17591>
- Daud, Y. M. (2020). Self-leadership and its application to today's leader: a review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 1-11.
- DiLiello, T.C., & Houghton, J.D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337. <https://doi.org/10.1108/02683940610663114>
- Echevarría-Guanilo, M., Gonçalves, N., & Romanoski, P. (2019). Propriedades psicométricas de instrumentos de medidas: bases conceituais e métodos de avaliação-Parte II. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 28, 1-14. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-tce-2017-0311>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four-decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25-46. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Goleman, D. (2013). *What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters?* More Than Sound.
- Gomes, J., Rodrigues, F., & Veloso, A. (2015). Creativity at work: The role of context. In *Human resource management, innovation and performance* (pp. 282-297). London: Palgrave Macmillan UK.
- Gralewski, J., & Karwowski, M. (2018). Are teachers' implicit theories of creativity related to the recognition of their students' creativity? *Journal of Creative Behavior*, 52(2), 156-167. <https://doi.org/10.1002/jocb.140>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923.
- Haselhuhn, M. P., Wong, E. M., & Ormiston, M. E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, 1-4.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S:Engineering and Science*, 7(4), 88-103. <http://dx.doi.org/10.18607/ES201877599>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Ibrayeva, L., Helmer, J., & CohenMiller, A. (2022). Thinking outside the Yurt: Kazakhstanian upper secondary school teachers' beliefs about the nature of creativity and creative students. *Thinking Skills and Creativity*, 46(9). <https://doi/10.1016/j.tsc.2022.101176> ([publicado online](#))
- Jeong, I., Gong, Y., & Zhong, B. (2023). Does an employee-experienced crisis help or hinder creativity? An integration of threat-rigidity and implicit theories. *Journal of Management*, 49(4), 1394-1429. <https://doi.org/10.1177/01492063221082537>
- Karp, A. (2017). Some thoughts on gifted education and creativity. *ZDM*, 49(1), 159-168.

- Karwowski, M. (2021). School does not kill creativity. *European Psychologist*.
- Kathryn C. Oleson, Kirsten M. Poehlmann, John H. Yost, Molly E. Lynch, Robert M. Arkin (2001) First published: 25 December
- Kaufman, J. C., & Glaveanu, V. P. (2019). A review of creativity theories: What questions are we trying to answer? In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *Cambridge handbook of creativity* (pp. 27-43). Cambridge University Press.
- Khan, S., & Mohiya, M. (2020). Determinants of SMEs employees' creativity and their impact on innovation at workplace. *Management Science Letters*, 10(16), 3865-3872. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.025>
- Lambert, P. L. (2020). The order-chaos dynamic of creativity. *Creativity Research Journal* 32(4), 431-446. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821562>
- Liu, Z., Xu, Y., Xu, J., Zhou, R., & Long, L. (2023). Innovation expectation discrepancy and team radical innovation: A self-regulatory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 55(2), 272-285. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2023.00272>
- Lousã, M., Cabral, A., & Duarte, J. (2018). *Como Fazer Trabalhos Académicos*. Porto Editora.
- Lucas, B., & Spencer, E. (2017). *Teaching Creative Thinking: Developing Learners Who Generate Ideas and Can Think Critically*. Crown House Publishing.
- Maranges, H. M., & Baumeister, R. F. (2016). *Self-control and ego depletion*. In *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pp. 42-61). Guilford Press.
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), 728-751. <https://doi.org/10.1177/01492063166725>
- Mathieu, J. E., Luciano, M.M., & DeChurch, L. A. (2018). Multiteam systems: the next chapter. In *The Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 333-53). Sage.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1640.

- Memon, M., Cheah, J., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11. [https://doi.org/10.47263/JASEM.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.3(1)01)
- Morais, M. D. F., Azevedo, I., & Martins, F. (2021). Crenças acerca de criatividade: Mitos ou verdades? Apresentação de uma Escala de Avaliação. *Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação*, 2(4), 184-197.
- Morais, M. F., Viana, F. L., Fleith, D., & Dias, C. (2019). Portuguese adaptation of the Classroom Climate for Creativity Scale. *Temas em Psicologia*, 27(4), 837-849. <https://doi.org/10.9788/tp2019.4-02>
- Moscoso, M. S., & Merino-Soto, C. M. (2020). Estructura Interna del Inventario Peruano de Mindfulness y Ecuanimidad. *Revista Colombiana de Psicología*, 31(1), 49-64. <https://doi.org/10.15446/rcp.v31n1.96718>
- Morales-Rodríguez, F. M., & Pérez-Mármol, J. M. (2019). The role of anxiety, coping strategies, and emotional intelligence on general perceived self-efficacy in university students. *Frontiers in Psychology*, 10, 1689.
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Alwan, L. C., & Craig, B. A. (2016). *The Practice of Statistics for Business and Economics*. W. H. Freeman and Company.
- Mumford, M. D., Mulhearn, T. J., Watts, L. L., Steele, L. M., & McIntosh, T. (2017). Leader Impacts on Creative Teams. *Team creativity and innovation*, 131.
- Muzzio, H. (2017). Individual, Leadership and Culture: Evidence of Creativity Management. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>
- Nakano, T. D. C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st century. *Estudos de Psicologia*, 35(3), 237-246. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>
- Nakano, T. V., Fusaro, L. H., & Batagin, L. R. (2020). Criatividade: Percurso das pesquisas na temática. *Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação*, 1(2), 89-106.
- Neck, C., Manz, C., & Houghton, J. (2019). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence* (2nd ed.). Sage.
- Neves-Pereira, M., & Fleith, D. S. (2019). *Teorias da criatividade*. Alínea.

- Neves-Pereira, M. (2018). Posições conceituais em criatividade. *Psicologia em Estudo*, 23(1), 1-15. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v23i0.39223>
- Norris, K. R., Ghahremani, H., & Lemoine, G. J. (2021). Is it laissez-faire leadership or delegation? A deeper examination of an over-simplified leadership phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 322-339.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 103-113. <https://doi.org/10.5039/jwop2019a12>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2017). *Education at a Glance 2017: OECD indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/19991487>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Annals of the Academy of Management*, Published Online: 16 Jan 2019. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>.
- Qiang, X., Wu, Y., Jiang, X., & Xu, G. (2023). Fatigue performance of cracked diaphragm cutouts in steel bridge reinforced employing CFRP/SMA. *Journal of Constructional Steel Research*, 211, 108136.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações: Teoria e Prática*. Edições Sílabo.
- Reis, F. (2022). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos: Guia Prático* (2ª ed). Edições Sílabo.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (Vol. 1). Universidade Lusíada Editora.

- Schultz, C. M. (2021). The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1701>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Seligman, M. (2019). *Felicidade autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial*. Objetiva.
- Shao, Y., Nijstad, B. A., & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 7-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.008>.
- Shen, W., Hommel, B., Yuan, Y., Chang, L., & Zhang, W. (2018). Risk-taking and creativity: Convergent, but not divergent thinking is better in low-risk takers. *Creativity Research Journal*, 30(2), 224-231. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1446852>
- Shin, S. J., Yuan, F., & Zhou, J. (2017) When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 68-86. <https://doi.org/10.1002/job.2111>
- Silva, P. M. Q. F. D. (2009). *Auto liderança e inovação de papel: relações de mediação com a orientação dos objetivos e a motivação* – Tese Doutorado
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Soner, A. R. I. K. (2019). The relations among university students' academic self-efficacy, academic motivation, and self-control and self-management levels. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 7(4), 23-34.
- Thareja, R. (2020). Contemporary HR technology trends for 2020. *HR Future*, 2, 34–35.
- Trkman, P., & Černe, M. (2022). Humanising digital life: Reducing emissions while enhancing value-adding human processes. *International Journal of Information Management*, 63. (publicado online). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102443>

- Ulbricht, L., & Beraldo, L. (2016). Análise de dados quantitativos. In W. Ripka (Ed.), *Pesquisa científica - do planejamento à divulgação* (1st ed., Vol. 1, pp. 165–203). essay, Paco Editorial.
- Valsiner, J. (2017). *From methodology to methods in human psychology*. Springer Science + Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-61064-1>
- Verma, S., Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>.
- Wichman, A. L., & Hermann, A. D. (2010). Deconstructing the link between self-doubt and self-worth: Ideas to reduce maladaptive coping. In R. M. Arkin, K. C. Oleson, & P. J. Carroll (Eds.), *The uncertain self: A handbook of perspectives from social and personality psychology* (pp. 321-337). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of product innovation management*, 31(4), 814-831.
- Woodman, T., Zourbanos, N., Hardy, L., Beattie, S., & McQuillan, A. (2010). Do performance strategies moderate the relationship between personality and training behaviors? An exploratory study. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(2), 183-197.
- Wondra, T. K., & McCrea, S. M. (2022). Collective self-doubt: does subjective SES predict behavioral self-handicapping tendency in college students? *Social Psychology of Education*, 25(1), 129-167. <https://doi.org/10.1007/s11218-021-09678-z>
- Zhao, Q., & Wichman, A. (2015). Incremental beliefs about ability ameliorate self-doubt effects. *SAGE Open*, 5(4). <https://doi.org/10.1177/2158244015622539>
- Zhao, Q., Wichman, A., & Frishberg, E. (2019). Self-doubt effects depend on beliefs about ability: Experimental evidence. *The Journal of General Psychology*, 146(3), 299-324. <https://doi.org/10.1080/00221309.2019.1585320>
- Zibenberg, A., & Da'as, R. (2022). The role of implicit theories in predicting creativity fostering teacher behavior: Gender as moderator. *Thinking Skills and Creativity*, 44 (publicado online). <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101024>.
- Zhou, C. (2012). Integrating creativity training into problem and project-based learning curriculum in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 37(5), 488-499.
- Zhou, J., & Hoefer, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 333-359.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Declaração de integridade

Eu, Marco Paulo Cintra Gomes, aluno nº 22101630, do Cursos de Gestão de Empresas do Centro Universitário de Lisboa, declaro solenemente que não houve plágio académico nem inclusão de informações falsas na elaboração da minha dissertação de mestrado. As ideias, conceitos e argumentos apresentados são fruto do meu próprio trabalho e pesquisa, devidamente fundamentados em fontes confiáveis e referenciados corretamente conforme as normas académicas preconizadas.

Cumpri com o código de ética do Centro Universitário de Lisboa, agindo de forma íntegra, honesta e responsável em todas as etapas do processo de elaboração da minha dissertação. Respeitei os princípios de integridade intelectual, atribuindo o devido crédito aos autores e pesquisadores cujas obras contribuíram para o desenvolvimento do meu trabalho. Além disso, asseguro que cumpri todos os regulamentos e requisitos estabelecidos pela Universidade em relação à elaboração da dissertação de mestrado. Segui as diretrizes fornecidas pela instituição, incluindo a estrutura, o formato e os prazos estipulados para a entrega do trabalho. Realizei as pesquisas necessárias, analisei os dados de forma precisa e apresentei as conclusões de acordo com as normas académicas exigidas.

Reconheço a importância da honestidade académica e compreendo que qualquer violação desses princípios éticos pode resultar em consequências graves para a minha carreira académica e reputação. Portanto, afirmo com total convicção que minha dissertação de mestrado foi elaborada de acordo com os mais altos padrões de integridade, respeitando os princípios éticos estabelecidos pela instituição.

Assumo total responsabilidade pelas informações apresentadas nesta declaração e estou ciente de que posso ser solicitado a fornecer provas ou esclarecimentos adicionais, caso necessário.

Apêndice 2

Escala de auto-liderança

1.	Imagino-me a ter um bom desempenho em atividades importantes.	
2.	Estabeleço metas específicas para o meu desempenho.	
3.	Falo comigo próprio(a) como forma de lidar com os problemas difíceis com que me deparo.	
4.	Quando faço uma tarefa com sucesso, gosto de me presentear com algo que me agrade em particular.	
5.	Se me deparo com uma situação difícil, penso sobre as minhas crenças e suposições.	
6.	Durante a realização de uma tarefa, quando sinto que me faltam as competências necessárias, procuro encontrar uma forma de as obter para ser bem-sucedido(a) na sua finalização.	
7.	Procuro verificar em que medida estou a ter um desempenho adequado.	
8.	Foco-me mais nos aspetos positivos do que nos aspetos negativos das atividades que faço.	
9.	Escrevo notas como forma de me lembrar do que tenho para fazer.	
10.	Antes de realizar uma tarefa, visualizo-me a ser bem-sucedido(a).	
11.	Estou consciente das metas que defino para o trabalho que tenho que executar.	
12.	Falo comigo mesmo(a) para ultrapassar situações difíceis.	
13.	Quando realizo bem uma atividade, ofereço a mim mesmo(a) uma experiência ou atividade especial (e.g., ver um filme, ir a um concerto).	
14.	Procuro avaliar mentalmente a precisão das minhas crenças acerca de situações com as quais estou a ter problemas.	
15.	Antes de desempenhar uma tarefa, procuro aumentar o meu conhecimento para maximizar o meu desempenho.	
16.	De um modo geral, estou sempre consciente do meu nível de desempenho.	
17.	Procuro “rodear-me” de pessoas que me façam revelar o que de melhor há em mim.	
18.	Uso lembretes específicos para me manter focado(a) nas coisas que tenho de concretizar.	
19.	Imediatamente antes de realizar uma tarefa já me estou a imaginar a ter um bom desempenho.	
20.	Estudo para alcançar os objetivos específicos que defini para mim.	

21.	Quando estou em situações complicadas, converso comigo mesmo(a) para ultrapassar o problema.	
22.	Depois de superar com sucesso as tarefas/desafios que me são apresentados, gosto de me mimar.	
23.	Reflico em que medida faço juízos pessimistas dos problemas que enfrento.	
24.	Antes de iniciar uma tarefa procuro a informação que acho que vou precisar.	
25.	Presto atenção à qualidade do trabalho que estou a realizar.	
26.	Quando me é dada uma opção de trabalho, gosto de encontrar uma forma que também seja divertida para mim.	
27.	Antevejo-me a ultrapassar os desafios com que me deparo.	
28.	Penso sobre os objetivos que quero atingir no futuro.	
29.	Avalio em que medida os meus pensamentos afetam negativamente as minhas tarefas.	
30.	Estou atento(a) à minha progressão em tarefas nas quais estou envolvido(a).	
31.	Na realização do meu trabalho procuro tarefas que me divirtam.	
32.	Ensaio mentalmente de que forma vou resolver determinado problema.	
33.	Fixo objetivos específicos para a minha performance.	
34.	Procuró encontrar a minha forma preferida de trabalhar.	

Escala adaptada por **Marco Gomes** em 26.11.2022

Fonte escala: https://researchgate.net/profile/Luis-Curral/publication/251308871_Adapting_The_Revised_Self-leadership_Questionnaire_to_The_Portuguese_Context/links/55255ad0cf295bf160e5794/Adapting-The-Revised-Self-Leadership-Questionnaire-to-the-Portuguese-Context.pdf

Apêndice 3

Escala de criatividade

1.	Apresento frequentemente ideias criativas (ideias novas e úteis)	
2.	Promovo e apoio as ideias dos outros	
3.	Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias	
4.	Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias	
5.	Sou uma pessoa inovadora, que procura pôr em prática as ideias que tem	
6.	Tenho novas ideias e desenvolvo novas formas de resolver problemas	
7.	Facilmente arranjo novos meios e novas formas de fazer o meu trabalho	
8.	Quando me vejo confrontado com problemas tenho ideias criativas	

Escala adaptada por **Marco Gomes** em 26.11.2022|

<https://sci-hub.se/10.5465/256701>

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.5465/256701

Apêndice 4

Escala de auto-dúvida

1.	É importante que tenha sucesso em tudo o que faço.	
2.	Não ter sucesso tem as suas vantagens.	
3.	Para mim, não ter sucesso é inaceitável.	
4.	Penso que em algumas situações era importante que não tivesse conseguido.	
5.	Às vezes fico mais confortável quando não consigo ou quando as coisas não me correm bem.	
6.	Eu tento evitar ser muito bem-sucedido.	
7.	Para mim, ser bem-sucedido não é necessariamente a melhor coisa.	
8.	Existem algumas situações em que eu acho que é melhor eu falhar.	
9.	Eu procuro sempre ter sucesso naquilo que faço.	
10.	No desempenho da minha tarefa a maioria dos meus pensamentos estão focados em coisas más que podem acontecer (e.g. ter alguma falha), do que nas coisas boas.	
11.	Para mim, evitar o fracasso tem um impacto emocional maior (por exemplo, sensação de alívio) do que o impacto emocional de alcançar o sucesso (por exemplo, alegria, orgulho).	
12.	Na maioria das vezes, eu me sinto inseguro acerca das minhas capacidades e habilidades no desempenho da minha tarefa.	
13.	Às vezes dou por mim a pensar se tenho as capacidades / habilidades necessárias para desempenhar com sucesso tarefas importantes.	
14.	Muitas das vezes gostava de ter mais certeza das minhas capacidades e fraquezas no desempenho da minha função.	
15.	Normalmente confio nas minhas capacidades quando começo a desempenhar uma tarefa importante.	
16.	Às vezes não sei porque é que tive sucesso a fazer uma determinada coisa.	

Escala adaptada por : Marco Gomes em 16.11.2022

Subjective Overachievement: Individual Differences in Self-Doubt and Concern With Performance

Kathryn C. Oleson, Kirsten M. Poehlmann, John H. Yost, Molly E. Lynch, Robert M. Arkin

First published: 25 December 2001

Oleson, K. C., Poehlmann, K. M., Yost, J. H., Lynch, M. E., & Arkin, R. M. (2000). *Subjective Overachievement: Individual Differences in Self-Doubt and Concern With Performance*. *Journal of Personality*, 68(3), 491–524. doi:10.1111/1467-6494.00104 <https://scihub.se/10.1111/1467-6494.00104>

Apêndice 5

Questionário sociodemográfico

Questionário de Auto-Liderança, Criatividade e Auto-dúvida

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação objectivando conhecer um conjunto de comportamentos associados à execução de tarefas que realiza diariamente, seja em contexto profissional, académico ou meramente lúdico.

Todas as respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial, respeitando as indicações do Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD). O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos. Por favor , responda a todas a questões, só assim contribuirá para o sucesso desta investigação.

Tendo por base a sua atividade como estudante, estudante-trabalhador ou trabalhador, por favor indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando uma Escala de Likert de 5 pontos em que:

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

As afirmações que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o (a) vão identificar.

Obrigado!

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Género *

☐ Masculino

☐ Feminino

2.Idade *

- ☐ Até 24 anos
- ☐ 25 - 30 anos
- ☐ 31 - 40 anos
- ☐ 41- 55 anos
- ☐ + 55 anos

3.Estado Civil *

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a) ou união de facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo (a)

4.Estatuto *

- ☐ Estudante
- ☐ Estudante -Trabalhador(a)

5.Habilitações *

- ☐ 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado

6. Curso que frequenta

Texto de resposta curta

7. Profissão caso seja estudante trabalhador(a)

Texto de resposta curta

8. Anos experiência profissional caso seja estudante-trabalhador(a)

Texto de resposta curta

9. Imagino-me a ter um bom desempenho em ^{*} actividades importantes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

10. Estabeleço metas específicas para ^{*} o meu desempenho.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

11. Falo comigo próprio(a) como forma de lidar *
com os problemas difíceis com que me deparo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

12. Se me deparo com uma situação difícil, penso sobre as minhas crenças e suposições. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

13. Quando faço uma tarefa com sucesso, gosto de me presentear com algo que me agrade em particular. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14. Durante a realização de uma tarefa, quando sinto que me faltam as competências necessárias, procuro encontrar uma forma de as obter para ser bem sucedido(a) na sua finalização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

15. Procuro verificar em que medida estou a ter um desempenho adequado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

16.Foco-me mais nos aspectos positivos do que nos aspectos negativos das actividades que ^{*} faço.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

17.Escribo notas como forma de me lembrar do que tenho de fazer. ^{*}

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

18.Antes de realizar uma tarefa,visualizo-me a ser bem sucedido(a). ^{*}

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

19.Estou consciente das metas que defino para o trabalho que tenho de executar. ^{*}

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

20.Falo comigo mesmo(a) para ultrapassar situações difíceis. ^{*}

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

21.Quando realizo bem uma actividade, ofereço a mim mesmo(a) uma experiência ou actividade especial (e.g. ver um filme, ir a um concerto) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

22.Procuro avaliar mentalmente a precisão das minhas crenças acerca de situações com as quais estou a ter problemas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

23.Antes de desempenhar uma tarefa, procuro aumentar o meu conhecimento para maximizar o meu desempenho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

24.De um modo geral, estou sempre consciente do meu nível de desempenho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

25.Procuro "rodear-me" de pessoas que me façam revelar o que de melhor há em mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

26. Uso lembretes específicos para me manter focado(a) nas coisas que tenho de concretizar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

27. Imediatamente antes de realizar uma tarefa já me estou a imaginar a ter um bom desempenho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

28. Estudo para alcançar os objectivos específicos que defini para mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

29. Quando estou em situações complicadas, converso comigo mesmo(a) para ultrapassar o problema. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordar totalmente

30. Depois de superar com sucesso as tarefas/desafios que me são apresentados, gosto de me mimar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

31. Reflito em que medida faço juízos pessimistas dos problemas que enfrento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

32. Antes de iniciar uma tarefa procuro a informação que acho que vou precisar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

33. Presto atenção à qualidade do trabalho que estou a realizar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

34. Quando me é dada uma opção de trabalho, gosto de encontrar uma forma que também seja divertida para mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

35. Antevejo-me a ultrapassar os desafios com que me deparo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

36. Penso sobre os objectivos que quero atingir no futuro. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

37. Avalio em que medida os meus pensamentos afetam negativamente as minhas tarefas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

38. Estou atento(a) à minha progressão em tarefas nas quais estou envolvido(a) *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

39. Na realização do meu trabalho procuro tarefas que me divirtam. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

40. Ensaio mentalmente de que forma vou resolver determinado problema. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

41. Fixo objectivos específicos para a minha performance. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

42. Procuro encontrar a minha forma preferida de trabalhar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

43. Apresento frequentemente ideias criativas *
(ideias novas e úteis).

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

44. Promovo e apoio as ideias dos outros. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

45. Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

46. Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

47. Sou uma pessoa inovadora, que procura pôr em prática as ideias que tem. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

48. Tenho novas ideias e desenvolvo novas formas de resolver problemas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

49. Facilmente arranjo novos meios e novas formas de fazer o meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

50. Quando me vejo confrontado com problemas tenho ideias criativas. *

	1	2	3	4	5	
Concordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Discordo totalmente

51.É importante para mim ser bem-sucedido em tudo o que faço. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

52.Falhar tem as suas vantagens. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

53.Para mim é inaceitável falhar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

54.Penso que em algumas situações é importante não ser bem-sucedido(a). *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

55. Às vezes sinto-me mais confortável quando não consigo ou quando as coisas não me correm bem. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

56. Eu tento evitar ser demasiado bem-sucedido(a). *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

57. Para mim, ser bem-sucedido(a) não é necessariamente a melhor coisa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

58. Existem algumas situações em que eu acho que é melhor eu falhar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

59. Eu procuro sempre ter sucesso naquilo que faço *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

60. No desempenho das minhas tarefas a maioria dos meus pensamentos estão focados nas coisas más que podem acontecer, (e.g., ter alguma falha), em vez de nas coisas boas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

61. Para mim, evitar o fracasso tem um impacto emocional maior (e.g., sensação de alívio) do que o impacto emocional que alcançar o sucesso tem (e.g., alegria, orgulho). *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

...

62. Sinto-me frequentemente inseguro acerca das minhas capacidades para desempenhar as minhas tarefas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

63. Às vezes dou por mim a pensar e questionar se tenho as capacidades necessárias para desempenhar com sucesso tarefas importantes. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

64. Gostaria de ter mais certezas acerca dos meus pontos fortes e pontos fracos no desempenho da minha função. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

65. Confio nas minhas capacidades quando começo a desempenhar uma tarefa importante. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

66. Às vezes não compreendo porque fui bem-sucedido(a) a desempenhar determinada tarefa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

67.Quando começo uma atividade importante, geralmente sinto-me confiante com o resultado final. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

68.Consente com o tratamento dos dados que vão ser recolhidos neste questionário? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Muito obrigado pela sua colaboração! Poderá deixar um comentário se assim o entender.

Texto de resposta longa

Apêndice 6

Comunicação externa

Investigação Grupo Lusófona - Mestrado Gestão Empresas - Marco Gomes A 22101630

Caixa de entrada

Pesquisar todas as mensagens com o marcador Caixa de entrada

Remover o marcador Caixa de entrada desta conversa



1 **Marco Gomes** <*****@gmail.com>

qua., 8
de
mar.,
15:02

para info, info, info, info, info.cup, Cco:felipa

Exmo (a) Senhor(a),

desde já os meus cumprimentos.

Sou aluno de Mestrado no Centro Universitário de Lisboa, do Grupo Lusófona, nomeadamente do curso de Gestão de Empresas. A minha investigação centra-se na população de estudantes e estudantes trabalhadores do Grupo Lusófona daí pedir-lhes a vossa colaboração.

Este e-mail objetiva pedir à direção da vossa instituição que o meu questionário de dissertação final de mestrado seja divulgado pelos vossos canais de comunicação internos, visando recolha de amostra. Infra mencionado faculto os meus dados assim como os da minha orientadora para eventual confirmação do que alego.

Discente: Marco Paulo Cintra Gomes

Aluno N° 22101630

Curso: Mestrado Gestão de Empresas

Instituição Ensino: Universidade Lusófona Lisboa

Direção Curso: Professor Doutor António Augusto Costa

Orientadora Dissertação:

Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

Contacto Telefónico: *****

Email: feli*****.....@*****l.com

Email da Universitário: p4338@ulusofona.pt

Link académico: [Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes Dos Reis | Universidade Lusófona \(ulusofona.pt\)](#)

Link do Questionário a preencher:

<https://forms.gle/dk5tqLX4KHX517bX6>

Obrigado pela vossa atenção e disponibilidade.

Atentamente,

Marco Paulo Cintra Gomes

2 Felipa Lopes dos Reis ***@*******

qua., 8
de
mar.,
15:24

para Lúcia, mim

Cara Lucia,

Por favor agora vai completo

Até amanhã 19h todos preencherem o questionário

Apêndice 7

Comunicação externa Grupo Lusófona

De: Marco Gomes <*****

Enviado: 8 de março de 2023 15:02

Para: info@ismat.pt <info@ismat.pt>; info@islagaia.pt <info@islagaia.pt>; info@islasantarem.pt <info@islasantarem.pt>; info@isdom.pt <info@isdom.pt>; info.cup@ulusofona.pt <info.cup@ulusofona.pt>

Assunto: Investigação Grupo Lusófona - Mestrado Gestão Empresas - Marco Gomes A 22101630

Exmo (a) Senhor(a),

desde já os meus cumprimentos.

Sou aluno de Mestrado no Centro Universitário de Lisboa, do Grupo Lusófona, nomeadamente do curso de Gestão de Empresas. A minha investigação centra-se na população de estudantes e estudantes trabalhadores do Grupo Lusófona daí pedir-lhes a vossa colaboração.

Este e-mail objetiva pedir à direção da vossa instituição que o meu questionário de dissertação final de mestrado seja divulgado pelos vossos canais de comunicação internos, visando recolha de amostra. Infra mencionado faculto os meus dados assim como os da minha orientadora para eventual confirmação do que alego.

Discente: Marco Paulo Cintra Gomes

Aluno N° 22101630

Curso: Mestrado Gestão de Empresas

Instituição Ensino: Universidade Lusófona Lisboa

Direção Curso: Professor Doutor António Augusto Costa

Orientadora Dissertação:

Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis

Email: p4338@ulusofona.pt

...

[Mensagem cortada] [Exibir toda a mensagem](#)

3 Felipa Lopes dos Reis <.com>

qua., 8
de
mar.,
15:27

para telma*****@*****, mim

Cara Telma,

Por favor peça aos colegas para todos preencherem este questionário até sexta.
É um mestrando meu que está a alargar a amostra da dissertação - Mestrado em Gestão